



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

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA
EFICIENCIA ORGANIZACIONAL E INCREMENTAR LA
COMPETITIVIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “CREDIL LTDA.”, AGENCIA RIOBAMBA, PERIODO
2021-2025.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN FINANZAS:

AUTOR: ETHAN EMMANUEL SAGÑAY INCHIGLEMA

DIRECTOR: ING. GINO GEOVANNY MERINO NARANJO

Riobamba – Ecuador

2022

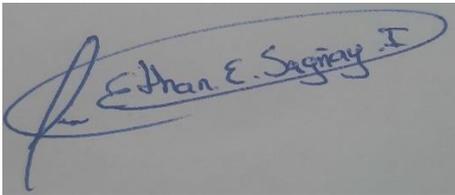
©2022, Ethan Emmanuel Sagñay Inchiglema

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

Yo, Ethan Emmanuel Sagñay Inchiglema, 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 citados y referenciados.

Como autor, 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, 19 de enero de 2022

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a blue oval. The signature reads "Ethan E. Sagñay I".

Ethan Emmanuel Sagñay Inchiglema
C.C: 060503978-3

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL E INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDIL LTDA.”**, AGENCIA RIOBAMBA, PERIODO: 2021-2025., realizado por el señor: **ETHAN EMMANUEL SAGÑAY INCHIGLEMA**, 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
Lic. Carina Fernanda Vallejo Barreno PRESIDENTA DEL TRIBUNAL	_____	2022-01-19 _____
Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	_____	2022-01-19 _____
Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte MIEMBRO DEL TRIBUNAL	_____	2022-01-19 _____

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento enorme en primer lugar a Dios por permitirme culminar con éxitos y con salud esta gran etapa de mi vida

También quiero agradecer en gran manera a mis padres por ser los pilares fundamentales de mi vida, por sus consejos, sus palabras de aliento y por siempre estar apoyándome en este proceso por lo que quiero resaltar que este logro no solo es mío es gracias también al esfuerzo de mis padres. A mis hermanos y demás familiares por nunca abandonarme e impulsarme a lograr esta meta

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por brindarme todos los conocimientos adquiridos durante mi carrera profesional, con el fin de formar ciudadanos honrados, con excelencia humana y académica.

Mi más sincero agradecimiento a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.” Agencia Riobamba y al Ing. Alexis Ruiz por permitirme realizar el presente trabajo investigativo en sus instalaciones

A mis tutores Ing. Gino Merino y Eduardo Rodríguez por su predisposición y apoyo en este proceso; quienes con su paciencia, atención, amabilidad y aliento han hecho posible la culminación exitosa de esta tesis

A mis amigos (as) con quienes he compartido mi carrera universitaria y con quienes he vivido gratos momentos por lo cual los considero parte de mi familia y les deseo éxitos en su vida profesional y laboral.

Ethan Sagñay

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo está dedicado a:

En primer lugar, a Dios, por haberme dado la sabiduría, inteligencia, salud, valentía y la fe necesaria para crearme capaz de lograr esta meta que es obtener mi título profesional. Por haber estado conmigo en mis triunfos y fracasos demostrándome día tras día cuán grande e infinito es su bondad y amor.

A mi familia; en especial a mis padres que han hecho este sueño posible ya que estuvieron presentes en cada momento de esta etapa, pendientes de que no me falte nada y sobre todo transmitiéndome valores para que logre ser un hombre de bien. Por inculcarme el amor a Dios y siempre guiarme en su camino. A mis hermanos por su apoyo incondicional durante todo este proceso, al resto de mi familia que con sus oraciones y consejos me han impulsado a ser mejor y se han sentido orgullosos de mí.

Finalmente, este trabajo va dedicado a todos aquellos amigos (as), que me han acompañado en lo largo de este proceso educativo, por sus palabras de aliento y por el apoyo brindado cuando más los necesitaba.

Ethan Sagñay

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	7
1.1. Antecedentes de la Investigación.....	7
1.2. Marco Teórico.....	10
1.2.1. Planificación.....	10
1.2.1.1. <i>Factores que influyen en la planificación.....</i>	10
1.2.1.2. <i>Etapas del proceso de planificación.....</i>	11
1.2.2. Planificación estratégica.....	13
1.2.2.1. <i>Importancia de la planificación estratégica.....</i>	14
1.2.2.2. <i>Objetivos de la planificación estratégica.....</i>	14
1.2.2.3. <i>Etapas de la planificación estratégica.....</i>	15
1.2.2.4. <i>Modelos de Planificación Estratégica.....</i>	16
1.2.2.5. <i>Ventajas y desventajas de la planificación estratégica.....</i>	21
1.2.2.6. <i>Fases de elaboración de un Plan Estratégico.....</i>	22
1.2.2.7. <i>Principios de la planificación estratégica.....</i>	24
1.3. Marco Conceptual.....	25
1.3.1. Sector Cooperativo.....	25
1.3.2. Misión.....	25

1.3.3.	<i>Visión</i>	26
1.3.4.	<i>Valores organizacionales</i>	26
1.3.5.	<i>Eficiencia organizacional</i>	26
1.3.6.	<i>Competitividad</i>	27
1.4.	Idea a defender	27
1.5.	Variables	27
1.5.1.	<i>Variable Independiente</i>	27
1.5.2.	<i>Variable Dependiente</i>	27

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	28
2.1.	Enfoque de la investigación	28
2.2.	Nivel de investigación	28
2.3.	Diseño de investigación	28
2.4.	Tipo de estudio	29
2.5.	Métodos de investigación	29
2.5.1.	<i>Método inductivo</i>	29
2.5.2.	<i>Método deductivo</i>	29
2.6.	Población y muestra	30
2.7.	Técnicas e instrumentos de investigación	30
2.7.1.	<i>Entrevista</i>	31
2.7.2.	<i>Cuestionario</i>	31
2.8.	Análisis e interpretación de los resultados	31

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	32
3.1.	Análisis de los resultados	32
3.1.1.	<i>Entrevista realizada al Jefe de Agencia</i>	32

3.1.2.	<i>Cuestionario aplicado al personal de la Cooperativa “Credil Ltda.”</i>	36
3.2.	Discusión de los resultados	46
3.3.	Propuesta	48
3.3.1.	<i>Presentación institucional</i>	48
3.3.2.	<i>Diagnóstico situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda.</i>	52
3.3.2.1.	<i>Análisis externo</i>	53
3.3.2.2.	<i>Análisis interno</i>	54
3.3.3.	<i>Propuesta de valor – ventaja</i>	55
3.3.4.	<i>Mapa estratégico</i>	56
3.3.5.	<i>Medición y control del plan estratégico</i>	62
3.3.6.	<i>Presupuesto</i>	65
	CONCLUSIONES	66
	RECOMENDACIONES	67
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3:	Se siente a gusto en la cooperativa.....	36
Tabla 2-3:	Compromiso y actitud hacia el trabajo.....	37
Tabla 3-3:	Nivel de crecimiento de la Cooperativa.....	38
Tabla 4-3:	Conocimiento de misión, visión y valores de la cooperativa.....	39
Tabla 5-3:	Estructura organizacional.....	40
Tabla 6-3:	Problemas internos y externos de la cooperativa.....	41
Tabla 7-3:	Problemas administrativos de la Cooperativa.....	42
Tabla 8-3:	Existencia de un plan estratégico.....	43
Tabla 9-3:	Calificación de la gestión administrativa.....	44
Tabla 10-3:	Problemas que reducen la eficiencia organizacional y competitividad.....	45
Tabla 11-3:	Matriz FODA.....	55
Tabla 12-3:	Planificación estratégica.....	59
Tabla 13-3:	Indicadores estratégicos.....	62
Tabla 14-3:	Indicadores de mercado.....	63
Tabla 15-3:	Indicadores financieros.....	64
Tabla 16-3:	Indicadores organización y método.....	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Factores que influyen en la planificación.....	11
Figura 2-1:	Etapas del proceso de planificación.....	12
Figura 3-1:	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	17
Figura 4-1:	Matriz de análisis FODA	18
Figura 5-1:	Matriz de análisis PEST	19
Figura 6-1:	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	20
Figura 7-1:	Fases de elaboración de un plan estratégico.....	24
Figura 8-3:	Macro entorno	51
Figura 9-3:	Micro entorno	51
Figura 10-3:	Organigrama Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda.	51
Figura 11-3:	Mapa estratégico Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda.	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3.	Se siente a gusto en la cooperativa	36
Gráfico 2-3.	Compromiso y actitud hacia el trabajo	37
Gráfico 3-3.	Nivel de crecimiento de la Cooperativa	38
Gráfico 4-3.	Conocimiento de misión, visión y valores de la Cooperativa	39
Gráfico 5-3.	Estructura organizacional.....	40
Gráfico 6-3.	Problemas internos y externos de la Cooperativa.....	41
Gráfico 7-3.	Problemas administrativos de la Cooperativa	42
Gráfico 8-3.	Existencia de un plan estratégico.....	43
Gráfico 9-3.	Calificación de la gestión administrativa	44
Gráfico 10-3.	Problemas que reducen la eficiencia organizacional y competitividad.....	45

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COAC CREDIL LTDA.
AGENCIA RIOBAMBA.

ANEXO C: CUESTIONARIO DE ENTREVISTA AL JEFE DE LA AGENCIA.

ANEXO D: FACHADA DE LA EMPRESA.

RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo la elaboración de un plan estratégico para la mejora de la eficiencia y competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, Agencia Riobamba, en vista de que la organización se encuentra ubicada en una zona estratégica con alta demanda de productos y servicios financieros, por lo que requiere contar con un instrumento que le permita estar a la altura de las necesidades y exigencias del mercado, para lo cual se establecieron las bases teóricas relacionadas con la planificación estratégica, el sector cooperativo, la eficiencia y competitividad organizacional, se diagnosticó la situación actual de la entidad a través de un análisis FODA y se desarrolló una propuesta de plan estratégico fundamentada en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el diseño de una propuesta de valor enfocada en la ventaja competitiva de la organización y la elaboración de un mapa y objetivos estratégicos desde el punto de vista institucional, de mercado, financiero, organización y método, y capital humano. A tal efecto, se formuló un marco metodológico a través de un estudio documental y de campo, de nivel descriptivo y transversal, con un diseño no experimental, empleando los métodos inductivo y deductivo, empleando como técnicas de recolección de datos la entrevista y el cuestionario. Como conclusión se determinó que la empresa posee un alto interés por diseñar y ejecutar planes estratégicos para mejorar su eficiencia organizacional y competitividad. Con el diseño del plan estratégico, se han puntualizado las áreas en las cuales la agencia Riobamba debe reforzar sus políticas y estrategias, y a partir de ahora tendrá un instrumento propio, adecuado a su realidad interna y externa, con el cual podrá medir su gestión administrativa y financiera.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>, <EFICIENCIA ORGANIZACIONAL>, <COMPETITIVIDAD>, <FODA>, <CINCO FUERZAS MICHAEL PORTER>, <SECTOR COOPERATIVO>, <MAPA ESTRATÉGICO>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>.



29-01-2022

0163-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

This research aimed to develop a strategic plan to improve the efficiency and competitiveness of the Savings and Credit Cooperative "Credil Ltda.", Riobamba Agency. Given that the organization locates in a strategic area with a high demand for financial products and services, an instrument leading to meet the needs and demands of the market is necessary. For this reason, this study lies in theoretical bases related to strategic planning, the cooperative sector, organizational efficiency, and competitiveness. The SWOT analysis allowed the diagnosis of the current situation of the entity, and the analysis of Porter's five forces was the basis for the proposal of the strategic plan. Other essential activities in this study include the design of a value proposal focused on the organization's competitive advantage and elaborating a map and strategic objectives from the institutional, market, financial, organization and method point of view, and human capital. The methodological framework formulated for this study encloses a descriptive and cross-sectional documentary and field study, with a non-experimental design, using inductive and deductive methods, interviews, and questionnaires as data collection techniques. In conclusion, it was determined that the company is highly interested in designing and executing strategic plans to improve its organizational efficiency and competitiveness. With the design of the strategic plan, the areas in which the Riobamba agency must reinforce its policies and strategies have been specified, and from now on, it will have its own instrument, appropriate to its internal and external reality, with which it will be able to measure its administrative management and financial.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLANNING>, <ORGANIZATIONAL EFFICIENCY>, <COMPETITIVENESS>, <SWOT>, <FIVE FORCES OF MICHAEL PORTER FORCES>, <COOPERATIVE SECTOR>, <STRATEGIC MAP>, <RIOBAMBA (CANTON)>.

MONICA
ALEJANDRA
LOGROÑO
BECERRA

Firmado digitalmente por MONICA ALEJANDRA LOGROÑO BECERRA

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la planificación estratégica se ha convertido en un instrumento de gestión empresarial que establece la dirección a seguir por la entidad, para el logro de los objetivos propuestos, constituyendo una base para la toma de decisiones, que permite aprovechar las oportunidades presentes, considerando los cambios y demandas que impone el mercado (Abad, 2019).

En este sentido, es necesario que toda organización efectúe un diagnóstico de su situación actual, para conocer cuáles con sus oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas, así como su posición en el mercado frente a la competencia, lo que permitirá definir las estrategias a seguir en el plan en sus diferentes áreas: financiera, de mercado, administrativa y de recursos humanos.

El presente estudio tiene por objeto elaborar un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, agencia Riobamba, que le permita mejorar su eficiencia organizacional e incrementar su competitividad; en vista de que es un sector que presenta un alto nivel de competitividad en la Provincia de Chimborazo, donde se encuentra ubicada la Cooperativa, representa una zona estratégica del país con alta demanda de productos y servicios financieros, razón por la que requiere contar con un instrumento que le permita estar a la altura de las necesidades y exigencias del mercado.

A tal efecto, fueron desarrollados un conjunto de antecedentes investigativos para establecer de qué manera ha sido abordado el tema de la planificación estratégica en diferentes organizaciones de la Provincia de Chimborazo, así como el marco teórico y conceptual para identificar las definiciones y teorías relacionadas con la planificación estratégica, eficiencia organizacional y competitividad, que sustentaron el desarrollo de toda la investigación. En relación a la metodología empleada, se llevó a cabo una investigación documental y de campo, de nivel descriptivo y transversal, con un diseño no experimental, empleando los métodos inductivo y deductivo.

La investigación se encuentra dividida en tres capítulos. En el Capítulo I se presenta el marco teórico referencial, donde se define el planteamiento, formulación y sistematización del problema, los objetivos y la justificación del estudio, los antecedentes de investigación, el marco teórico y conceptual. En el Capítulo II aborda el marco metodológico, donde se define el enfoque, nivel, diseño y tipo de estudio, así como la población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos de

investigación, el análisis e interpretación de los resultados. Por su parte, el Capítulo III desarrolla la propuesta de investigación que le permitirá a la empresa mejorar su eficiencia y competitividad.

✓ Planteamiento del Problema

El Estado Ecuatoriano ha evidenciado un gran crecimiento del mercado financiero-cooperativo, debido a que estas instituciones ofrecen estratégicamente productos y servicios para aquellos sectores de la población que no cumplen los requisitos para acceder a créditos dentro del sector bancario. Según Campoverde (2019) el Ecuador registra un total de 887 cooperativas de ahorro y crédito, lo que convierte al país en el segundo de Latinoamérica con mayor presencia de estas instituciones después de Brasil, con una presencia de 4.700.000 socios y valor en activos que alcanza los 8.300 millones de dólares; lo que demuestra que el sector ha crecido notablemente los últimos tres años.

La provincia de Chimborazo al estar ubicada en una zona estratégica del país con alta demanda de productos y servicios financieros, también ha reflejado un incremento en cuanto cooperativas de ahorro y crédito, las cuales ofertan diversidad de productos competitivos. Al respecto, en la Provincia de Chimborazo operan alrededor de 78 Cooperativas, que ofertan sus productos y servicios a la localidad a través de servicios de atención al cliente puerta a puerta, en oficinas, ventanillas de extensión, cajeros automáticos y corresponsales solidarios (Morales et al., (2021).

La Cooperativa al tener poco tiempo operando en el mercado financiero de Chimborazo, específicamente en la ciudad de Riobamba, carece de la principal herramienta que emplea una empresa para obtener un crecimiento y rentabilidad, como lo es la planificación estratégica; que ayude a mejorar la eficiencia organizacional e incrementar la competitividad, misma que ayuda a emitir las políticas y estrategias necesarias para emerger en este mercado tan competitivo.

En este sentido, los principales aspectos que rodean la problemática de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda., se encuentran: ineficiente esquema organizacional donde se pueda definir las respectivas responsabilidades de cada colaborador, inexistencia de metas a alcanzar por parte de cada colaborador de la entidad, generando que el personal no tenga sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización. Asimismo, tampoco se realizan análisis comparativos sobre competitividad en relación con otras empresas del ramo, carencia de políticas y estrategias bien definidas que contribuyan a incrementar la competitividad que se produce debido al incremento de entidades financieras en la provincia de Chimborazo. Finalmente, no se ha definido una planificación estratégica adecuada para solucionar estas problemáticas.

Desde esta perspectiva, el presente trabajo busca desarrollar una planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda. que contemple estrategias que le permitan mejorar

su eficiencia organizacional e incrementar su competitividad, a fin de lograr su crecimiento y consolidación en el mercado financiero.

✓ **Delimitación del problema**

El presente trabajo de investigación se delimita de la siguiente forma:

CAMPO: Administración y economía.

UBICACIÓN: Ciudad Riobamba, Provincia Chimborazo.

OBJETIVO: Desarrollo de una planificación estratégica.

ESPACIAL: Cooperativa de ahorro y crédito “Credil Ltda.”, Agencia Riobamba.

TEMPORAL: Período 2021-2025.

✓ **Formulación del Problema**

¿Cómo la Planificación Estratégica aportará a mejorar la eficiencia organizacional e incrementar la competitividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, Agencia Riobamba?

✓ **Sistematización del Problema**

¿Cómo el Plan Estratégico permitirá mejorar la gestión y toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, Agencia Riobamba?

¿Cuál es la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, Agencia Riobamba?

¿Cómo la elaboración de la Planificación Estratégica influye en el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, Agencia Riobamba?

✓ **Justificación**

✓ **Justificación Teórica**

El contenido teórico que se encontrará a continuación en el desarrollo del presente trabajo investigativo es muy importante, en vista de que los conceptos y definiciones servirán de base para poder realizar tanto un análisis, como las correspondientes conclusiones del trabajo. De ahí radica la importancia de compensar este trabajo únicamente con información verídica, fidedigna y real desde la perspectiva de varios autores de libros, revistas y artículo científicos, etc., con respecto al tema del trabajo investigativo.

Con la información acertada y adecuada se podrá elaborar un excelente trabajo en beneficio de aumentar la competitividad de la cooperativa.

✓ **Justificación Metodológica**

Es importante definir y detallar el enfoque metodológico a ser empleado en el presente trabajo investigativo, ya que de la eficaz utilización de los mismos se podrá obtener los resultados a ser interpretados, analizados, etc.; y posteriormente servirán para elaborar las estrategias a ser implementadas en la cooperativa. Para la planificación estratégica propuesta, se plantea utilizar metodología cualitativa y cuantitativa, complementados con una investigación transversal y descriptiva. Como instrumentos de recolección de datos se propone utilizar la encuesta y la entrevista estructurada, con los cuales se espera obtener la información necesaria que ayude a encontrar la raíz de la problemática y definir las mejoras necesarias.

✓ **Justificación Práctica**

Es necesario también recalcar el impacto que tendrá el presente trabajo de investigación, en el principal beneficiario de este estudio, lo que le permitirá mejorar su competitividad, que es la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”. Sin embargo, como beneficiarios indirectos también se puede mencionar a la localidad de Riobamba puesto que al aumentar la competitividad y ofrecer mejores productos o servicios, se incentivará a las personas a que accedan a los créditos para cumplir con sus sueños, metas o emprendimientos.

Objetivo General

Elaborar un plan estratégico que permita mejorar la eficiencia organizacional e incrementar la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, Agencia Riobamba.

Objetivos Específicos

- Establecer una base teórica para la elaboración de una eficiente planificación estratégica que ayude a mejorar la eficiencia organizacional e incrementar la competitividad de la cooperativa.
- Determinar la situación actual de la empresa a través de un análisis FODA que permita identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la cooperativa.

- Diseñar el plan estratégico que permita aplicar las políticas y estrategias propuestas para mejorar la eficiencia e incrementar la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda., Agencia Riobamba.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de la Investigación

El presente trabajo de titulación denominado Planificación Estratégica, será sustentado en varias fuentes bibliográficas actualizadas, así como en información verídica y avalada científicamente. Para ello, se recurrirá a libros, artículos científicos, revistas indexadas y sitios web confiables; teniendo como sustento aquellas investigaciones previas donde se revelen experiencias obtenidas al momento de desarrollar una planificación estratégica, los cuales se detallan a continuación:

Saigua (2020, pp. 6-94) en su trabajo de titulación denominado: “Desarrollo de una planificación estratégica para la empresa proveedor industrial, ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, Período 2020- 2024.”, detalla los siguientes objetivos:

- Documentar las bases teóricas referente al plan estratégico de acuerdo a los diferentes autores nacionales e internacionales.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa a través de los diferentes instrumentos de recolección de datos que permita desarrollar estrategias veraces y oportunas.
- Diseñar la planificación estratégica definiendo; misión, visión, filosofía de la empresa, estructura organizacional, análisis FODA, objetivos, metas, y estrategias que permita una mejor gestión administrativa.

Conclusiones:

- A través de la entrevista y las encuestas aplicadas a los empleados y clientes de la empresa Proveedor Industrial, se concluyó que la empresa no tiene una planificación estratégica bien definida desde que fue constituida, no se creó un direccionamiento estratégico en la cual los empleados se motiven día a día, también se identificó la inexistencia de objetivos estratégicos, Misión, visión, estrategias, planes y metas , mismos que influyen en la mala organización y la incorrecta toma de decisiones que no han permitido un adecuado desarrollo organizacional y crecimiento empresarial.

- Se realizó el diagnóstico interno y externo de la empresa, complementados con el análisis de los resultados obtenidos por los diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación aplicados a los colaboradores y clientes de la empresa, se pudo conocer el estado situacional de la empresa donde se determinó la necesidad de desarrollar una planificación estratégica ya que la organización carece de elementos tan importantes que impiden la consecución de las metas propuestas.
- Finalmente se desarrolló la planificación estratégica para la empresa Proveedor Industrial, donde se definió los elementos claves que la conforman tales como: misión, planes, estrategias empresariales, políticas, valores corporativos, estructura organizativa y objetivos encaminados a la consecución de su visión, las mismas que faciliten la toma de decisiones oportunas, que permitan obtener ventajas competitivas frente a la competencia y sirva como herramienta para una mejor gestión administrativa y direccionamiento empresarial, de esta forma garantizar el éxito de la empresa.

Asimismo Valle (2020, pp. 6-87) en su trabajo de titulación denominado: “Desarrollo de una Planificación Estratégica para la Compañía de Taxis Las Playas de Santo Domingo S.A. TRANSPLAYASA., Periodo 2020-2025.”, detalla los siguientes objetivos:

- Recopilar los beneficios de la aplicación de estrategias mediante las consultas bibliográficas de expertos.
- Elaborar el marco teórico referencial que permita desarrollar la investigación del levantamiento de procesos.
- Determinar las estrategias a desarrollar para la compañía mediante la participación de los dirigentes, socios y clientes (STAKEHOLDERS).

Conclusiones:

- Por medio de las encuestas y entrevistas ejecutadas a los socios y empleados de la compañía de taxis Las Playas de Santo Domingo S.A. TRANSPLAYASA., se pudo concluir que la compañía no cuenta con una planificación estratégica concreta desde su constitución, no realizaron y contaron con una visión a largo plazo y una misión que se cumpla día a día como medio de motivación para los socios, así como también la inexistencia de objetivos estratégicos bien determinados. La falta de misión, visión, planes, estrategias, objetivos, metas, hacen que exista una desorganización externa en la compañía y perjudique lo externo en su entorno laboral problematizando a la toma de decisiones para la mejoría de la compañía.
- La investigación se la realizó para analizar la situación actual de la compañía, ya que nos ayudó a identificar las ventajas y desventajas que se presentaban en la organización, para

de esta manera desarrollar una planificación estratégica que ayude a la realidad y necesidad que requiere la compañía de taxis Las Playas de Santo Domingo S.A. TRANSPLAYASA.

- Con la realización de la matriz FODA se consideró los factores internos como las fortalezas y debilidades, externo como las oportunidades y amenazas; donde se estableció varios componentes positivos y negativos, los mismos que pueden impactar a corto y largo plazo a la compañía de taxis Las Playas de Santo Domingo S.A. TRANSPLAYASA., y las oportunidades que ayudarían a reparar las posibles amenazas que podrían presentarse en la organización.

Por su parte, Castañeda (2021, pp. 3-44) en su trabajo de titulación denominado: “La Planificación Estratégica en la Gestión de la empresa “La clínica del automóvil” en la ciudad de Riobamba.”, detalla los siguiente objetivos:

- Diagnosticar la situación actual en la que se encuentra la empresa la clínica del automóvil.
- Identificar la importancia de un plan estratégico y su gestión dentro de la empresa la clínica del automóvil.
- Diseñar un plan estratégico para mejorar su gestión de acuerdo a las necesidades que presenta la empresa.

Conclusiones:

- Al establecer la situación actual de la empresa “La clínica del automóvil” se procedió a utilizar la metodología de investigación de campo y la investigación descriptiva, mediante las diferentes herramientas que ofrece la encuesta y entrevista, se realizó a los diferentes colaboradores y clientes de la misma, teniendo como resultado la inexistencia de un plan estratégico en la empresa.
- Con el desarrollo de la matriz FODA en “La Clínica del Automóvil” se exploró las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; determinando la importancia de los diferentes factores tanto positivos como negativos que pueden afectar a corto, mediano y largo plazo a la empresa, la cual desea cubrir nuevos mercados y aprovechar al máximo las oportunidades y fortalezas que cuenta la misma.
- El diseño del plan contiene diversas estrategias que ayudaran a tener en claro: la misión, visión, valores y políticas, para que direcciona a la empresa alcanzar los objetivos propuestos; de esta forma convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades encaminando al éxito a través de su gestión.

Las investigaciones anteriormente analizadas, permiten tener una visión más amplia de lo que conlleva realizar una planificación estratégica, destacando la importancia de llevarla a cabo para establecer lineamientos y directrices que conlleven al cumplimiento de los objetivos propuestos en la entidad, además de que permite determinar las herramientas necesarias a implementar para obtener un panorama más completo de la empresa, para poder así determinar aquellos aspectos y departamentos donde se requiere realizar mejoras con el fin de incrementar la eficiencia y rentabilidad de la empresa. Finalmente se pudo conocer cuál ha sido la experiencia y los resultados a obtener al aplicar la planificación estratégica en una determinada organización.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Planificación

Es un atributo resultante de las ideas colectivas que se generan dentro de una entidad, por lo que se considera un proceso de organización de actividades, determinación de recursos y valores de medición para lograr los objetivos propuestos (Figueroa et al., 2017, p. 19).

Para Luther Gulick, citado en Chiavenato (2006, p. 76) uno de los precursores de la teoría clásica de la administración; la planificación implica establecer los términos generales de lo que se va a realizar indicando la forma y métodos a desarrollar, a fin de alcanzar las metas trazadas.

Sobre el concepto de planificación se puede afirmar que es un conjunto de actividades que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos propuestos, determinando los recursos físicos y financieros a emplear, y siguiendo una escala de estimación para evaluar que las metas establecidas sean logradas con eficiencia y eficacia.

1.2.1.1. Factores que influyen en la planificación

En la perspectiva de Basurto (2016, p. 6) la planificación es influenciada por dos tipos de factores:

- 1. Factores externos**, que se originan del ambiente externo que rodea a la organización, por lo que no pueden controlarse, pero sí preverse. Ejemplo de ello son: aspectos político-legales, aspectos sociales, los proveedores y competidores, aspectos económicos y tecnológicos.
- 2. Factores internos**, los cuales son intrínsecos a la entidad y se pueden medir y controlar. Ejemplo de ello son: El recurso humano, físico y financiero.

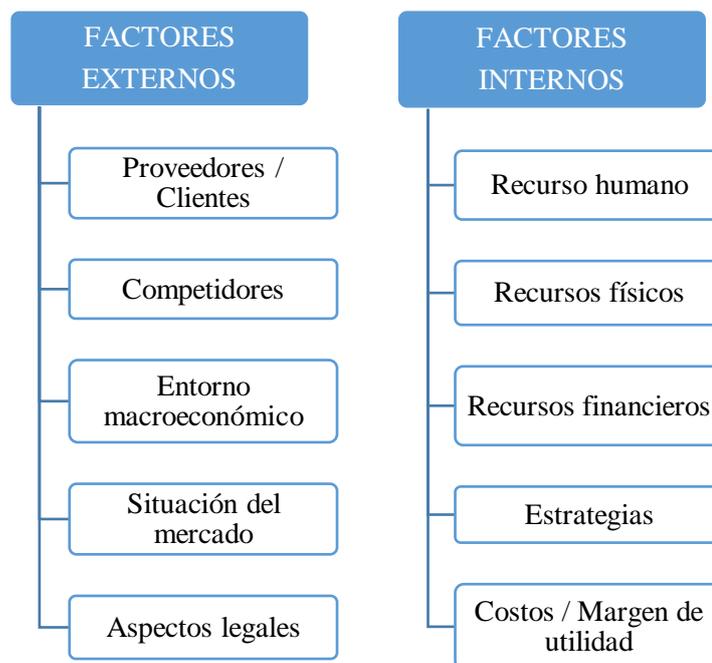


Figura 1-1. Factores que influyen en la planificación

Fuente: En aproximación a Basurto (2016)

Realizado por: Sagñay, E. 2021

Por su parte los autores Bravo et al., (2019, p. 1317) destacan que el proceso de planificación debe partir de un diagnóstico organizacional, para medir los factores externos y su vinculación con la entidad; y luego contrastarlos con los factores internos presentes. Del análisis de estos elementos, junto con las políticas, normativas y operaciones de la organización en sus diferentes niveles, se desprenderán las estrategias a emplear para maximizar las oportunidades y atenuar las amenazas, mediante el uso eficiente de los recursos físicos y financieros.

En relación a este elemento se puede indicar que los factores tanto externos como internos que rodean a la organización deben ser objeto de análisis permanente, ya que de ellos dependerá el éxito o fracaso de la planificación que se establezca, por lo que es necesario el desarrollo del diagnóstico empresarial, en vista de que el proceso de planificación debe partir de la realidad de la entidad, considerando la influencia de los factores internos y externos.

1.2.1.2. Etapas del proceso de planificación

Todo proceso de planificación comprende 6 etapas:

- 1. Diagnóstico de la situación actual:** que comprende la evaluación de la organización desde el punto de vista interno y externo, valiéndose de herramientas tales como: la matriz FODA, análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, y análisis PESTEL.

2. **Determinación de objetivos:** representan las necesidades a satisfacer fijadas en metas a alcanzar por parte del nivel estratégico de la organización. Estos objetivos deben ser relevantes, cuantificables y cónsonos con la misión y visión de la entidad. Frecuentemente se establecen al inicio del ejercicio económico para ser ejecutados durante el transcurso del mismo.
3. **Establecimiento de un plan de acción:** herramienta administrativa a través de la cual el nivel estratégico de la organización puede medir el cumplimiento de los objetivos propuestos a través de la definición de actividades, y la asignación de responsables de su cumplimiento.
4. **Asignación de recursos:** se refiere a la designación de los insumos, herramientas y recursos financieros para el desarrollo de las actividades descritas en el plan de acción.
5. **Ejecución:** constituye una de las áreas fundamentales del proceso de planificación, ya que con ella se da cumplimiento al plan de acción diseñado, evaluando si el mismo se está desarrollando de manera óptima mediante el cumplimiento de estándares de calidad, eficiencia y eficacia (Basurto, 2016, p. 6).

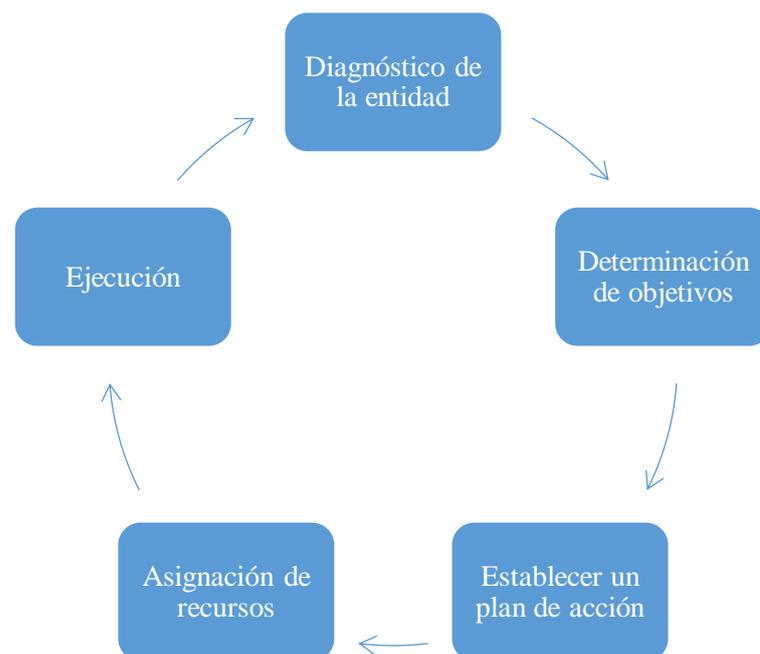


Figura 2-1. Etapas del proceso de planificación

Fuente: En aproximación a Basurto (2016)

Realizado por: Sagñay, E. 2021

De acuerdo con Gimbert citado en Bravo et al. (2019, p. 1318) el proceso de planificación debe pasar por tres etapas:

1. **La planeación estratégica corporativa,** que implica la definición de la misión, visión y objetivos y valores organizacionales.

2. **La planeación estratégica funcional**, dirigida a la ejecución de los planes estratégicos en función de lo establecido en la primera etapa.
3. **La planeación estratégica operativa**, etapa en la cual se da cumplimiento al plan de acción propuesto, estableciendo responsabilidades y compromisos en cada uno de los colaboradores para que los objetivos puedan ser logrados con eficiencia y eficacia.

A partir de lo expuesto sobre las etapas del proceso de planificación, es pertinente señalar la importancia que tienen cada una de ellas para el éxito del plan de acción, destacando el compromiso y responsabilidad que deben asumir los colaboradores de la empresa, a quienes se les debe asegurar una correcta asignación de recursos físicos y financieros para que puedan lograr un buen desempeño en sus labores, lo que garantizará el éxito del plan de acción.

1.2.2. Planificación estratégica

Proceso organizado y metódico que establece los principios y actividades a desarrollar en áreas específicas de la organización para alcanzar los objetivos propuestos de manera eficiente, considerando el ambiente interno y externo (Rodríguez, 2018).

En palabras de Márquez (2016, p. 13) la planificación estratégica es un medio de desarrollo que aplican las entidades tanto públicas como privadas para mejorar su competitividad en el mercado, bajo un ambiente influenciado por la globalización, la conquista de nuevos mercados y la movilidad de las organizaciones.

Otros autores como Prieto y García indican que la planificación estratégica debe enfocarse hacia la sencillez, ya que en los actuales tiempos es una premisa que tiende a valorar más las organizaciones. Este planteamiento no va en detrimento de las aspiraciones de competitividad que toda empresa tiene, ya que las estrategias de la planificación deben definirse en función del tiempo, el espacio y las metas a alcanzar. Asimismo, deben cumplir un proceso de orientación para el personal que integra la organización, otorgándoles las directrices de las labores que deben desempeñar, los recursos a utilizar y los principios que la orientan, ya que de esta manera incidirán en sus respectivas conductas, así como en su desempeño laboral García et al., (2017, p. 3).

De acuerdo con los conceptos citados, se puede afirmar que la planificación es una herramienta que permite determinar el o los objetivos a cumplir, así como las estrategias necesarias que permitan alcanzar dichos objetivos, es por ello que la planificación debe ser seleccionada de acuerdo al sector donde se desea aplicar.

1.2.2.1. Importancia de la planificación estratégica

La planificación estratégica les permite a las entidades crecer y aumentar su competitividad, para estar a la altura de los nuevos retos y desafíos del mercado, mediante procesos de actualización e innovación tecnológica, lo que demanda un alto grado de conocimiento y experiencia para poder detectar las necesidades presentes en los consumidores y en el sector en el cual se desenvuelve (Valenzuela, 2016, p. 57).

Según los autores Lema y Cadena (2018, p. 45) el desarrollo de un plan estratégico también es fundamental en cualquier tipo de institución; sea esta pública o privada, ya que representa la doctrina a seguir por toda la organización en sus tres niveles (estratégico, táctico y operacional), y lo conforman:

- El establecimiento de la visión a alcanzar en un lapso de 3 años.
- La misión de la entidad que debe estar cimentada en valores y principios humanos.
- Los objetivos, que representan los medios a través de los cuales se dará cumplimiento a la visión establecida.
- Las estrategias, con las cuales se proyecta una imagen y cultura organizacional transformando los planes en acción. Las mismas deben ser lo suficientemente flexibles para que adecuarse a las necesidades del mercado.

De allí que la planificación estratégica sea una herramienta vital en el proceso administrativo de toda empresa, estableciendo el norte a seguir en un mediano y largo plazo y que contribuirá al proceso de toma de decisiones, así como a su crecimiento y consolidación en el mercado (Lema & Cadena, 2018, p. 46).

En este contexto, es necesario que el nivel estratégico de la organización domine a la perfección este tipo de herramientas, ya que de la planificación estratégica dependerá el éxito y permanencia en el mercado de la organización.

1.2.2.2. Objetivos de la planificación estratégica

- Apoyar el proceso de toma de decisiones gerenciales, estableciendo las actividades a desarrollar y cómo llevarlas a cabo bajo estándares de eficiencia, eficacia y calidad.
- Formular las estrategias bajo las cuales se alcanzarán los objetivos propuestos.
- Servir de instrumento gerencial para obtener datos de interés sobre el ambiente interno y externo de la organización, lo que permitirá evaluar la situación administrativa y

financiera, así como su nivel de competitividad, a fin de detectar cualquier irregularidad presente y poderla subsanar a tiempo.

- Establecer las acciones necesarias que permitan llegar a la meta trazada, las cuales deben dividirse en mediano y largo plazo partiendo de un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Servir de retroalimentador para medir la gestión organizacional (Basurto, 2016, p. 8)

1.2.2.3. Etapas de la planificación estratégica

De acuerdo con Basurto (2016, p. 5) el concepto de planificación ha estado en constante evolución en función al crecimiento experimentado por las organizaciones producto del proceso de globalización, distinguiéndose tres etapas:

- 1. Portafolio de inversiones**, relacionado con la evaluación de la tasa de crecimiento que ha tenido el producto o servicio que oferta la empresa en el mercado y su cuota de participación en el mismo. Este análisis se efectúa mediante una matriz de crecimiento-participación.
- 2. Capacidad para la generación de beneficios económicos futuros**, que consiste en la orientación del plan estratégico de acuerdo a las bondades y beneficios que ofrece el mercado y a la posición que ostenta en la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) de su sector económico.
- 3. Escenarios de participación**, referido a las alternativas que comprende el plan estratégico dependiendo de la posición que ocupa la empresa en la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y del análisis FODA que se realice a la entidad.

Por su parte García et al. (2017, p. 7) también establecen que la planificación estratégica debe pasar por tres etapas, las cuales definen de la siguiente manera:

- 1. Formulación de la estrategia:** tiene que ver con la definición de la visión y misión, identificando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades presentes en la entidad, a partir de los cuales se fijarán los objetivos a alcanzar a largo plazo mediante la definición de estrategias, las cuales deben incluir el proceso de toma de decisiones gerenciales, la distribución y asignación de recursos, si es necesario ampliar o diversificar las operaciones ingresando a nuevos mercados o realizando alianzas o procesos de fusión con otras organizaciones.

De igual forma, la formulación de la estrategia comprende la creación y desarrollo de una cultura con la cual los colaboradores se puedan identificar, el diseño de una estructura organizativa que sea óptima, realizando actividades de marketing, el establecimiento de un presupuesto acorde con dicha estructura organizativa, un sistema de información

integral, así como un plan de compensaciones hacia el personal de la organización que contribuya a mantener altos niveles de motivación y desarrollo profesional.

2. **Implantación de la estrategia:** significa la ejecución de las estrategias diseñadas a través de la movilización del recurso humano de la entidad. Esta etapa se considera la más compleja en vista de que implica compromiso y disciplina por parte de los tres niveles jerárquicos (estratégico, táctico y operacional), de allí la habilidad y liderazgo que tenga el nivel estratégico para mantener un alto nivel de motivación en el personal.
3. **Evaluación de la estrategia:** representa la última etapa del proceso de planificación, en la cual el nivel gerencial realiza una medición para determinar el funcionamiento de cada una de las estrategias implantadas, a fin de realizar los ajustes pertinentes de acuerdo con la situación actual que vive la empresa para así lograr altos niveles de operatividad.

1.2.2.4. Modelos de Planificación Estratégica

1.2.2.4.1. Cuadro de Mando Integral

Es una herramienta gerencial creada por los autores Kaplan y Norton que permite a las organizaciones evaluar su funcionamiento a partir de cuatro perspectivas: la financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos internos y la de formación y crecimiento (Villa, 2015, p. 176).

En este sentido, el cuadro de mando integral se caracteriza por la presencia de los siguientes aspectos:

- Implementar y comunicar la estrategia a seguir a toda la organización.
- Fluidez de la información y comunicación entre los diferentes niveles de responsabilidad.
- Trabajar con los indicadores apropiados y que tienen incidencia en el proceso de toma de decisiones.
- Transforma la visión de la organización en acción, a través del empleo de indicadores que agrupan las cuatro perspectivas de negocio.
- Realizar un balance entre las perspectivas de negocio, considerando los factores externos (clientes) e internos (procesos operativos, capacitación y desarrollo e innovación) relacionados (Villa, 2015, p. 177).



Figura 3-1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Villa (2015)

Realizado por: Sagñay, E. 2021

1.2.2.4.2. *Análisis FODA*

En una herramienta de diagnóstico a través de la cual se realiza una evaluación interna (fortalezas y debilidades) y externa (oportunidades y amenazas) de la situación actual que presenta una entidad o proyecto, a los fines de facilitar el diseño y ejecución de estrategias, así como de apoyar el proceso de toma de decisiones gerenciales (Oña & Vega, 2018, p. 437).

En la actualidad, es ampliamente utilizado en el desarrollo de planes estratégicos de distintas formas de negocio, al permitir vincular aspectos externos e internos con el objeto de descubrir opciones que contribuyan a mejorar la ventaja competitiva mediante la definición de una estrategia (Oña & Vega, 2018, p. 437).



Figura 4-1. Matriz de análisis FODA

Fuente: Oña y Vega (2018)

Realizado por: Sagñay, E. 2021

1.2.2.4.3. *Análisis PEST*

Es un instrumento de apoyo gerencial que ayuda a identificar los diversos factores del ambiente externo que afectan a la organización, para conocer bajo que escenarios se opera desde el punto de vista legal, económico, social y tecnológico en el presente y cómo se proyectaría la entidad en el futuro considerando la influencia de estas variables (Mata, 2017, p. 8).

Para los autores Gutiérrez y Restrepo (2017, p. 15) la metodología cumple con dos objetivos: establecer el entorno en el cual opera la entidad y ofrecer información confiable a la alta gerencia para evaluar los diferentes escenarios a los cuales se puede enfrentar la organización en el futuro y de qué manera estos pueden incidir en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En este sentido, el análisis PEST basa su análisis en los siguientes elementos:

- **Entorno político-legislativo:** contempla aspectos de carácter gubernamental que pueden afectar la actividad económica que desarrolla la empresa, los cuales pueden ser de tipo impositivos (impuestos, tasas, contribuciones) o de apoyo (exoneraciones, exenciones, créditos).

- **Entorno económico:** conformado por la política monetaria (niveles de inflación, índice general de precios), perspectivas macroeconómicas que permiten medir el ciclo y crecimiento económico del país, las tasas de interés (activa y pasiva), características de los mercados, niveles de desempleo y académico del mercado de trabajo, oferta y demanda de recursos económicos.
- **Entorno socio-cultural:** aborda los elementos que influyen en la sociedad tales como: comportamientos, actitudes y opiniones de la población, la religión, cambios demográficos, y la incidencia que tienen en el proceso de decisión de compra.
- **Entorno tecnológico:** comprende todo lo relacionado con el campo de la innovación y la tecnicidad, que tiene incidencia en la industria de la cual forma parte la organización, los cuales deben considerarse para mejorar los procesos productivos, administrativos y financieros, para mejorar la ventaja competitiva (Mata, 2017, p. 9).



Figura 5-1. Matriz de análisis PEST

Fuente: Mata (2017)

Realizado por: Sagñay, E. 2021

1.2.2.4.4. Análisis de las cinco Fuerzas de Michael Porter

En un modelo que permite analizar la competitividad de las organizaciones, mediante el desarrollo del concepto de cadena de valor, a través del cumplimiento de tres objetivos: la mejora de los servicios, disminución de sus costos y la creación de valor (Mata, 2017, p. 16).

De acuerdo con Robben (2018, p. 4) cuando Michael Porter definió su modelo de competitividad, propuso elegir entre una cadena de valor corta o larga, en función de la importancia que revistan cada una de las actividades, realizando evaluaciones constantes a la misma a fin de reorganizarla y poder diferenciarse de la competencia, destacando que el secreto de la ventaja competitiva radica en la mejora sustancial de las actividades y sus interconexiones, ya que si una actividad progresa separada de las demás, puede generar un desequilibrio entre los distintos polos, ocasionando costos adicionales. En este sentido, su modelo se basa en el análisis de cinco fuerzas:

1. Nivel de competencia entre empresas del sector, las cuales luchan por mantener su posición en el mercado.
2. Poder de negociación de los proveedores, mientras más poder tenga un proveedor, mejor será su capacidad de negociación para imponer sus condiciones de operatividad, en detrimento de los proveedores con poca influencia.
3. Poder de negociación de los clientes, se debe medir la capacidad que tienen los consumidores de imponer sus condiciones en materia de precios, calidad y cantidad.
4. Amenaza de nuevos competidores entrantes, se debe determinar la facilidad o dificultad que presenta el mercado para el ingreso de nuevos competidores, lo cual va estar determinado por su alcance, la capacidad de diversificación que tengan las empresas, los costos, acceso a las materias primas, estándares técnicos y de calidad.
5. Amenaza de productos sustitutos, son una alternativa a la oferta del mercado, presentando una mejor relación calidad-precio.



Figura 6-1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Robben (2018)

Realizado por: Sagñay, E. 2021

1.2.2.5. Ventajas y desventajas de la planificación estratégica

Desde el punto de vista de Peñafiel et al. (2020, p. 114) un plan estratégico puede presentar las siguientes ventajas y desventajas.

Ventajas de la planificación estratégica:

- Contribuye al desarrollo de acciones sistemáticas para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Refleja la necesidad de incorporar cambios a largo plazo.
- Establece un fundamento para la evaluación.
- Otorga una visión integral de la organización.
- Ejerce actividades de dirección y control hacia los objetivos.

Desventajas de la planificación estratégica:

- Genera altos costos por la cantidad de recursos y gastos que demanda el proceso de recopilación de datos, razón por la que muchas organizaciones deciden no implementarla.
- Por el desorden en tiempos y cantidad de labores que tiene el nivel estratégico de la organización no se percibe la utilidad que aporta para la empresa.
- Tiende a limitar las iniciativas y la creatividad del personal.
- Los escenarios proyectados bajo los cuales opera pueden resultar errados y no ser positivos.
- Puede existir confidencialidad y recelo en el suministro de la información, lo cual afectaría la objetividad del plan estratégico.

En la opinión de Mintzberg y Quinn, citados en Sumba y Cárdenas (2020, p. 121) las ventajas que presenta la planificación estratégica son:

- Ofrecer una visión holística de la organización, donde se pueden apreciar las partes que conforman un todo, lo que facilita el análisis de las variables y un adecuado establecimiento de actividades y objetivos a cumplir.
- Permite obtener una visión a largo plazo, al describir los objetivos específicos que se han de desarrollar para el cumplimiento del objetivo general. Si se presenta un problema, se estudian todas las causas que influyen en el mismo y se descarta la idea de que es una sola variable la que influye en el mismo.
- Contribuye a la solidez de la empresa al dirigirla hacia el cumplimiento de metas superiores a largo plazo, aproximándola hacia su visión.

- Dar respuestas a nuevas realidades gracias a la continua evaluación y control, lo que permite identificar con facilidad los cambios a efectuar en la planificación.

En cuanto a las desventajas Mintzberg y Quinn plantean lo siguiente:

- Se corre el riesgo de crear una enorme burocracia en cuanto a cantidad de personas planificando, descuidando los productos o servicios de la empresa, así como sus clientes o usuarios.
- Es un proceso que demanda gran inversión de dinero, tiempo y personal, por lo que podrían pasar muchos años para recuperar la inversión efectuada.
- Limita a la organización a inclinarse hacia alternativas que resulten más racionales y exentas de riesgos.
- En la mayoría de los casos, el nivel gerencial opta por seleccionar aquellos objetivos y estrategias que resultan fáciles de analizar, haciendo a un lado opciones atractivas, debido al grado de incertidumbre que representan, lo que dificulta su análisis y comunicación (Sumba & Cárdenas, 2020, p. 121).

1.2.2.6. Fases de elaboración de un Plan Estratégico

Según González y Rodríguez (2019, p. 14) en la elaboración de un plan estratégico intervienen las siguientes fases:

- 1. Reseña histórica y valores corporativos:** Todo plan estratégico debe partir de la evaluación de la historia y trayectoria que ha tenido la empresa para conocer su esencia y raíces, complementando dicha información con los valores establecidos por sus fundadores, que vienen a representar los principios que rigen su identidad organizacional la cual han de difundir en su personal, así como en sus clientes.
- 2. Formulación de misión y visión:** La misión describe la razón de ser de la entidad en tiempo presente, guiando al personal en el día a día, mientras que la visión representa el ideal a alcanzar, cumpliendo la función de motivar al recurso humano para que se esfuerce en dar lo mejor de sí en el cumplimiento de sus funciones.
- 3. Análisis del entorno:** proceso a través del cual se identifican las oportunidades y amenazas que presenta la organización en el desarrollo de sus operaciones, los cuales se pueden dar en el presente o futuro, ser reales o presuntos e involucra aspectos políticos económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.
- 4. Análisis interno:** aborda la realidad propia de la organización a través de la evaluación de sus debilidades y fortalezas en relación a su estructura interna, representada por sus recursos financieros, materiales, de personal, calidad y garantía de sus productos o servicios, percepción de sus clientes, entre otros. Este análisis busca determinar la

situación actual que vive la entidad y de qué manera afecta el cumplimiento de los objetivos propuestos.

5. **Elaboración de matrices:** son instrumentos que permiten establecer las pautas bajo las cuales se formularán las estrategias a seguir por la organización para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Estas matrices se dividen en tres etapas:
 - La primera se denomina Etapa de Insumos, en la que se establecen las Matrices de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).
 - La segunda lleva por nombre Etapa de Adecuación, y comprende el desarrollo de la Matriz de Capacidad Interna (MCI), la Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento (ANSOFF) y la Matriz DOFA.
 - Finalmente se encuentra la Etapa de Decisión, que integra el desarrollo del Plan Operativo, la Matriz IGO que es un instrumento que permite destacar de manera sencilla las variables que intervienen en un determinado hecho, la Matriz VESTER con la cual se analizan las causas y efectos presentes en un problema, y la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica que consiste en comparar las alternativas expuestas en la Matriz DOFA para luego seleccionar cual se ajusta mejor a la situación actual que experimenta la organización.
6. **Diseño de objetivos y estrategias:** contempla la definición de los objetivos generales y específicos del plan estratégico, el cual debe tener correspondencia con la naturaleza de las actividades que desarrolla la organización, y con las aspiraciones y metas a alcanzar, cumpliendo con los siguientes componentes:
 - Exponer un **compromiso de acción**, que debe redactarse con un verbo en infinitivo que exprese una solución y una segregación de las operaciones.
 - Indicar una **Unidad Operativa Responsable**, detallando la persona responsable y la autoridad que ejerce.
 - Determinar un **Indicador de Gestión** que se relacione con el compromiso de acción.
 - Formular la estrategia.
7. **Ejecución:** comprende un conjunto de técnicas dirigidas supervisar el desarrollo de las actividades y tareas por parte del personal de la entidad, constatando que las mismas se lleven a cabo conforme a lo planificado.
8. **Control y evaluación:** se refiere a medir el nivel de cumplimiento de las actividades y objetivos propuestos, incorporando los ajustes pertinentes en caso de presentarse desviaciones.



Figura 7-1. Fases de elaboración de un plan estratégico

Fuente: Gonzalo y Rodríguez (2019)

Realizado por: Sagnay, E. 2021

1.2.2.7. Principios de la planificación estratégica

Dentro de la planificación estratégica intervienen un conjunto de preceptos que le otorgan solidez, credibilidad y confiabilidad al plan de acción propuesto entre los que se encuentran:

- **Permanencia del qué ser sobre el qué hacer:** donde se define la identidad organizacional, su actividad económica y lo que se espera lograr.
- **Priorización del qué hacer sobre el cómo hacerlo:** que identifica las acciones a desarrollar para alcanzar los objetivos propuestos con eficacia, anteponiendo la eficacia sobre la eficiencia.
- **Visión sistémica:** la organización está integrada por un conjunto de subsistemas (administrativo, de objetivos y valores, técnico, psicosocial y estructural) los cuales interactúan entre sí dentro de parámetros establecidos en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).

- **Visión de proceso:** que concibe a los sistemas como entes interactivos y cambiantes, los cuales deben ser analizados con un enfoque temporal, además de conocer sus orígenes para identificar sus causas y efectos en el presente. para así poder proyectarlos hacia el futuro.
- **Visión de futuro:** Piensa permanentemente en el mañana para ayudar en su construcción o para ajustarse a él de forma prospectiva.
- **Compromiso con la acción y los resultados:** el personal encargado del desarrollo de las estrategias no solo se encarga de planificarlas, es también el responsable de su ejecución, con suficiente conocimiento y experiencia en el área para analizar, actuar y evaluar con contundencia; enfocándose en el qué tanto se logra más que en qué tanto se hace.
- **Flexibilidad:** se ajusta a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo, puesto que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.
- **Estabilidad:** busca un equilibrio dinámico que permita el crecimiento constante y seguro, minimizando los riesgos presentes, y buscando la sostenibilidad del sistema y de los procesos que involucra (González & Rodríguez, 2019, p. 12).

1.3. Marco Conceptual

1.3.1. Sector Cooperativo

Una cooperativa se define como una entidad que no persigue fines de lucro, constituida por un grupo de personas con el propósito de promocionar actividades económicas y sociales con la participación activa de sus integrantes, bajo principios de solidaridad y ayuda mutua, atendiendo a las necesidades de su entorno. El pertenecer a una cooperativa es de libre adhesión, y el retiro de la misma es de carácter voluntario. Su estructura y funcionamiento deben desarrollarse bajo principios democráticos, la constitución de su capital es variable partiendo de una cuota mínima que debe ser totalmente desembolsada, para de esta manera dar cumplimiento al principio de puerta abierta, bajo el cual cualquier persona interesada puede formar parte de ella; o bien retirarse cuando ya no le interese continuar (Diccionario panhispánico del español jurídico, 2020).

1.3.2. Misión

Según lo expuesto por Martín (2017, p. 22) la misión es el motivo o la razón de ser de una empresa u organización, definiendo lo que pretende cumplir en su entorno, y para quién lo va a hacer. La definición de una misión es influenciada por elementos tales como: la historia de la organización, los gustos y preferencias del nivel gerencial y/o sus propietarios, los factores externos del ambiente, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

1.3.3. Visión

La visión es la encargada de proyectar las aspiraciones de la administración, indicando a donde se quiere llegar o la posición a alcanzar en un lapso de tiempo de 5 a 15 años, centrándose en los fines y no en los medios. Esta debe redactarse de forma idealista, positiva, completa y detallada (Martín, 2017, p. 22).

1.3.4. Valores organizacionales

Citando a Di Máximo (2018, p. 21) los valores organizacionales representan los principios y virtudes bajo los cuales se orienta la organización, los cuales se construyen, se comunican y se ponen en práctica en el acontecer diario de la entidad, a fin de que sean identificados y apreciados por los clientes, competidores y en general por todo el entorno. El compartir de los valores organizativos genera beneficios en el personal tales como: altos niveles de autoestima, confianza, cooperación, y buen desempeño laboral, lo que permite crear una buena relación con el ambiente externo y asegura su éxito.

1.3.5. Eficiencia organizacional

De acuerdo con Álvarez et al. (2017, p. 144) la eficiencia organizacional se define como la capacidad de lograr los objetivos propuestos, mediante el diseño y funcionamiento eficaz de un sistema operativo capaz de integrar los diferentes elementos existentes en la entidad.

La eficacia refleja el resultado alcanzado en el desarrollo de las operaciones de la organización, en el producto o servicio que se presta. No basta con producir al cien por ciento de efectividad tanto en calidad como en cantidad, sino que el mismo debe estar acorde a las necesidades del entorno logrando la satisfacción del cliente e impactar en el mercado (Vallejo, 2015).

El nivel de eficacia en una organización se puede medir a través de la siguiente fórmula:

$$Eficacia = \frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos programados}}$$

Los resultados que se puede obtener de la aplicación de la presente fórmula son:

- ✓ Resultado = **1** hay eficacia.
- ✓ Resultado < **1** hay ineficacia.

✓ Resultado > 1 hay excelencia (Vallejo, 2015, p. 54).

1.3.6. Competitividad

Se entiende por competitividad, la capacidad que tienen las entidades, regiones o países que participan en mercados de bienes y servicios de obtener con sus factores de producción un incremento sostenido de sus ingresos y capacidad de desarrollo frente al resto de los participantes (Sotelo & Arrieta, 2018, p. 130)

Por su parte, Uribe (2017, p. 28) define la competitividad como la medida o posibilidad que tiene una organización de comercializar más productos y/o servicios, manteniendo y/o aumentando su participación en el mercado sin tener que sacrificar sus beneficios, por lo cual dicho mercado debe caracterizarse por ser abierto y altamente competitivo. En este sentido, para que una empresa pueda ser competitiva, no basta solo con alcanzar una participación en el mercado; sino que es necesario que el nivel de participación sea sustentable y robusto y no temporal.

1.4. Idea a defender

¿La planificación estratégica, permitirá mejorar la eficiencia organizacional e incrementar la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, agencia Riobamba, Periodo 2021-2025?

1.5. Variables

1.5.1. Variable Independiente

Planificación estratégica

1.5.2. Variable Dependiente

Eficiencia y competitividad

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación presenta un enfoque cualitativo, que busca explicar las variables desde el punto de vista de los participantes, analizando sus interpretaciones y significados, tomando en cuenta el entorno donde se desenvuelven Hernández et al., (2018, p. 7).

Este enfoque es de vital importancia puesto que permite establecer preguntas para conocer la realidad y transformarla en beneficio de la sociedad.

2.2. Nivel de investigación

La investigación presenta un nivel descriptivo y transversal. La investigación descriptiva es aquella enfocada en mostrar una imagen fidedigna de los acontecimientos estudiados de acuerdo a sus variables, a fin de poder realizar una interpretación correcta de los mismos Cabezas et al., (2018, p. 41). En relación a los estudios transversales, son aquellos que recaban información en un solo momento a fin de describir hechos y evaluar su incidencia en un tiempo y espacio determinado Hernández et al., (2018, p. 154).

2.3. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental, ya que las variables objeto de estudio no serán manipuladas de manera intencional; sino que serán observadas y estudiadas tal cual se manifiestan para posteriormente presentar los resultados correspondientes Cabezas et al., (2018, p. 79).

2.4. Tipo de estudio

El estudio es de tipo documental y de campo, ya que se obtendrán datos e información relacionados con el objeto de estudio a partir de fuentes documentales tales como libros, trabajos de investigación y revistas científicas, los cuales serán contratados y aplicados a la realidad para estudiarlos tal cual se presentan sin manipular las variables (Arias, 2012, p. 27).

En este sentido, la investigación parte del análisis de las teorías y conceptos relacionados con la planificación estratégica, la eficiencia organizacional y competitividad de las organizaciones, para luego analizarlas en la organización objeto de estudio, en este caso la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda”. Agencia Riobamba para mejorar su eficiencia organizacional e incrementar su competitividad en el mercado.

2.5. Métodos de investigación

A fin de dar cumplimiento a los objetivos propuestos en el presente trabajo de investigación, se han empleado los siguientes métodos científicos:

2.5.1. Método inductivo

Parte de la observación de hechos particulares para llegar a conclusiones generales, estableciendo inferencias a partir de un conjunto de evidencias que van de abajo hacia arriba Cabezas et al., (2018, p. 16).

En el desarrollo de la presente investigación, a partir del proceso de observación y aplicación de instrumentos, se procederá a determinar el diagnóstico de la situación actual de la organización en relación con la planificación estratégica, eficiencia y competitividad organizacional, lo que permitirá determinar las falencias existentes y llevará al desarrollo de una propuesta para mejorar estos aspectos.

2.5.2. Método deductivo

Se basa en las ideas generales para llegar a hechos particulares, sin realizar planteamiento del problema. Una vez aceptados, los postulados y definiciones; las particularidades establecidas resultarán claras y precisas (Baena, 2017, p. 34).

Este enfoque metodológico se verá reflejado en la investigación a través del análisis de las bases teóricas relacionadas con el tema objeto de estudio, a partir de las cuales se podrán diseñar los instrumentos de recolección de datos y conocer el diagnóstico de la organización, que finalmente llevará al desarrollo de la propuesta de mejora.

2.6. Población y muestra

Se entiende por población el conjunto de sucesos que convergen con una serie de especificaciones Hernández et al., (2018, p. 174). La población se puede caracterizar de varias formas, una de ellas es a través de las unidades de análisis que representan una porción del universo, la cual es delimitada para comenzar a fijar los resultados Cabezas et al., (2018, p. 89).

La población del presente trabajo la conforman todos los empleados de la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda”. Agencia Riobamba, que suman un total de 6 personas distribuidas de la siguiente manera: Un Jefe de agencia, un captador, dos analistas de crédito y cobranzas, dos analistas de caja y servicios.

La muestra es el subconjunto de la población de la cual se extraen los datos y debe ser representativa de esta. Con el propósito de evitar errores en la selección de la muestra, se debe delimitar el universo o población de acuerdo a los objetivos planteados Hernández et al., (2018, p. 175)

De esta manera se utiliza un muestreo no probabilístico de carácter intencional, considerando el criterio de inclusión en este caso, las personas que pueden aportar mayor información a la investigación. Sin embargo, al ser una población pequeña, entonces los elementos de la muestra están constituidos por toda la población.

2.7. Técnicas e instrumentos de investigación

De acuerdo con Hernández et al. (2018, p. 198) la recolección de datos requiere desarrollar un esquema de procesos que nos conduzca a la recaudación de información con un propósito específico. Este esquema comprende los siguientes elementos:

- a) Definir las fuentes de donde se obtendrán los datos.
- b) Donde se encuentran ubicadas tales fuentes.
- c) Los instrumentos a emplear para recabar la información.
- d) De qué forma se diseñarán los instrumentos para que puedan ser analizados y dar respuesta al planteamiento del problema.

En la presente investigación se han considerado las siguientes técnicas:

2.7.1. Entrevista

Es una interacción que se lleva a cabo entre el entrevistador y los participantes, donde el primero formula las preguntas a los segundos, a fin de recolectar datos para el proceso investigativo. La principal ventaja de este instrumento es que las personas objeto de estudio son quienes informan datos relacionados con sus conductas, pensamientos y acciones lo cual es de gran ayuda para el investigador al momento de analizar la información obtenida Cabezas et al., (2018, p. 118).

En esta investigación se practicó una entrevista al jefe de agencia de la organización conformada por diez (12) preguntas para evaluar el nivel de conocimiento que tiene sobre la empresa en relación a la planificación estratégica, el clima laboral, la gestión administrativa y la posición que ocupa la empresa en relación con la competencia, a fin de establecer el diagnóstico presente en la misma.

2.7.2. Cuestionario

Se trata de un compendio de preguntas diseñadas para dar respuesta a una o varias variables que se quieren medir, las cuales deben estar acordes al planteamiento del problema y a las hipótesis formuladas Hernández et al., (2018, p. 217).

Al respecto, se aplicó un cuestionario al personal de toda la empresa conformado por diez (10) preguntas para complementar la información obtenida de la entrevista realizada al jefe de agencia, constatar el nivel de conocimiento que estos tienen en relación con la organización y su sentido de pertenencia para con ella.

2.8. Análisis e interpretación de los resultados

El procesamiento de los datos obtenidos mediante la entrevista efectuada y el cuestionario aplicado al personal de la empresa se efectuó mediante análisis descriptivo y temático, empleando cuadros y gráficos estadísticos desarrollados en el programa informático Microsoft Excel, para demostrar el comportamiento de las variables objeto de estudio.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Análisis de los resultados

3.1.1. *Entrevista realizada al Jefe de Agencia*

La entrevista realizada contiene 12 preguntas, misma que es dirigida para el Jefe de Agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, Agencia Riobamba; y tiene por objeto dar a conocer de qué manera está orientada la cooperativa. Para la elaboración de la entrevista han sido tomados en cuenta los siguientes aspectos: administrativas, atención al cliente y socios, competencia, los productos y servicios que ofrece y con este se pretende obtener una información más detallada de la cooperativa.

1. **¿Cuántos años lleva desempeñando como Jefe de Agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.” Agencia Riobamba?**

Respuesta: 6 meses.

2. **¿La agencia cuenta con una planificación estratégica para mejorar la eficiencia organizacional e incrementar su competitividad?**

Respuesta: Si, se cuenta con un plan estratégico para el mejoramiento continuo de las actividades financieras de la agencia, por lo que se aspira que al finalizar el año 2021 la agencia posea una cartera de \$2.500.000,00. Sin embargo, creo conveniente poder actualizar el plan estratégico acorde a las necesidades actuales.

3. ¿Piensa usted que es importante diseñar una planificación estratégica para mejorar la eficiencia organizacional e incrementar la competitividad de la cooperativa?

Respuesta: Si, debido a que actualmente la competencia es bastante fuerte y obviamente la agencia necesita un instrumento con el cual se pueda guiar para el desarrollo de las actividades y consecución de objetivos.

4. ¿Cree usted que el personal de la empresa se identifica con la misión, visión y objetivos a cumplir?

Respuesta: Si, cada colaborador dentro de la agencia está bastante consciente que tenemos una identidad organizacional que debemos conocer y cumplir a cabalidad, ya que si el equipo no estuviese comprometido se vuelve imposible conseguir resultados positivos.

5. ¿Se ha realizado un análisis interno y externo en la cooperativa?

Respuesta: Netamente como cooperativa no se ha realizado, sin embargo dentro de la agencia Riobamba se ha realizado un FODA para poder determinar las debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la agencia; entonces es muy indispensable saber partir desde este diseño porque si nosotros no sabemos cómo está conformada la cooperativa, cuáles son las oportunidades, debilidades y amenazas no se puede tener un plan estratégico, no se pueden diseñar estrategias que vayan hacia la consecución del objetivo final.

6. ¿Cómo considera usted el clima laboral en la cooperativa?

Respuesta: El clima laboral de la cooperativa hablando netamente de la Agencia Riobamba es muy bueno, ya que estamos enfocados netamente en la consecución de los objetivos profesionales y personales e impulsamos a mantener un programa de carrera dentro de la institución, para la fidelización del cliente interno, por lo cual se trata que el clima laboral sea el más adecuado para el desempeño de los colaboradores dentro de su área de trabajo.

7. ¿La cooperativa aplica correctamente el manual de funciones que posee?

Respuesta: Existe un manual de funciones, pero lastimosamente el mismo se encuentra en actualización, por lo que se puede decir que se aplica en un 90% y el 10% restante prácticamente es el margen de error que se pudiese considerar que se está manejando actualmente.

8. ¿Cómo considera usted el crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, Agencia Riobamba?

Respuesta: El crecimiento de la Cooperativa “Credil Ltda.” agencia Riobamba ha venido de menor a mayor, lo que significa que se ha tenido un crecimiento adecuado, y se demuestra con el comportamiento en el mes de diciembre del año 2020 cuando se poseía una cartera de \$465.000 y prácticamente al cierre del mes de julio del año 2021 se va a contar con una cartera de \$1.550.00,00.

9. ¿De qué manera considera la gestión administrativa en la cooperativa?

Respuesta: La gestión administrativa se encuentra en constante actualización, lo que se demuestra con el direccionamiento que se tenía, el cual crecía a un ritmo paulatino, pero lo que en realidad se desea es acelerar el ritmo de crecimiento, entonces el área administrativa se ha enfocado en impulsar nuevas estrategias, contar con nuevas personas que se encarguen directamente de determinadas áreas para garantizar un crecimiento sostenido y adecuado de la cooperativa.

10. ¿Cómo considera la posición de la cooperativa respecto a la competencia?

Respuesta: La posición de la cooperativa prácticamente se encuentra en desarrollo, tomando en cuenta que pertenecemos al Segmento 3 y se ha tenido un avance de 25 puestos en la categorización de SEPS. En este sentido, iniciamos en el puesto 43 y en este momento nos encontramos en el puesto 23. Este avance ha sido prácticamente dentro de los tres últimos meses que ha habido una posición considerable de la cooperativa respecto a las demás instituciones financiera que compiten dentro de nuestro mismo segmento.

11. ¿Están conformes los socios y clientes de la cooperativa con la rentabilidad obtenida anualmente?

Respuesta: En líneas generales si lo están. Como en toda organización, existen socios que se encuentra muy conformes y solo un pequeño porcentaje ha manifestado descontento, pero el trabajo continúa, cada día con más esfuerzo y dedicación para brindar un mejor servicio, y cada vez los clientes se vayan más satisfechos de los servicios y productos financieros y no financieros con los que cuentan a disposición la cooperativa.

Es importante también precisar que ese pequeño porcentaje de personas inconformes se debe a que existen ciertas debilidades dentro del equipo de trabajo encabezadas principalmente por la falta de experiencia, pero para ello se están desarrollando programas de capacitación, a fin de fortalecer las falencias existentes y que el personal tenga un trato más profesional para con el personal interno y externo de la organización.

12. ¿Qué objetivos se ha planteado la cooperativa desarrollar a corto, mediano y largo plazo?

Respuesta: A corto plazo, que sería para el mes de diciembre del año 2021 terminar con una cartera de alrededor de \$15.000.000,00 lo que representaría un crecimiento del 100% con respecto al cierre del año anterior. Como agencia Riobamba aspiramos triplicar el crecimiento que se ha obtenido, lo cual se traduciría en una cartera de \$3.000.000,00. A largo plazo, el objetivo sería llegar al Segmento 1, en un plazo máximo de 5 años.

3.1.2. Cuestionario aplicado al personal de la Cooperativa “Credil Ltda.”

El cuestionario aplicado al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, Agencia Riobamba contiene 10 preguntas; mismas que están orientadas para conocer desde la perspectiva del empleado como se encuentra la organización y cómo percibe el entorno laboral e institucional, tomando en cuenta factores como la competitividad, el crecimiento y la atención al cliente.

Pregunta 1.- ¿Se siente a gusto con la labor que realiza en la cooperativa?

Tabla 1-3: Se siente a gusto en la cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	100.00%
No	0	0.00%
TOTAL	5	100.00%

Fuente: Cooperativa “Credil Ltda.”

Realizado por: Sagñay, E. 2021

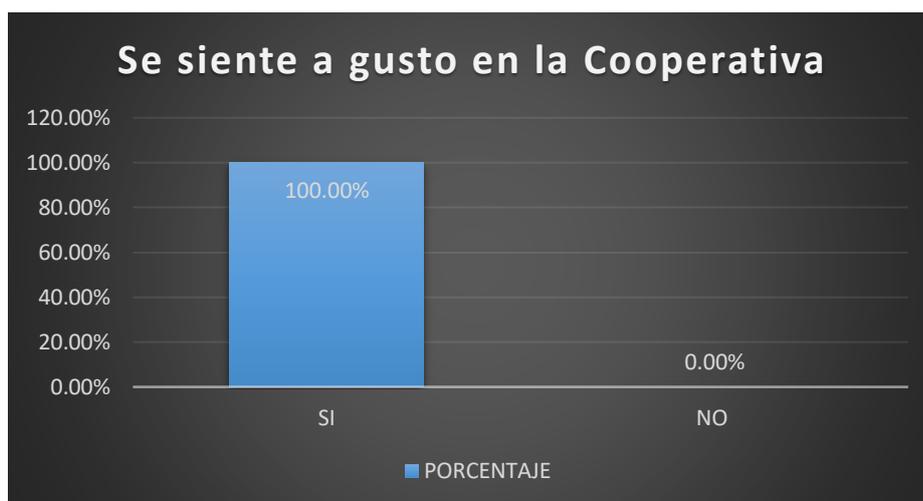


Gráfico 1-3. Se siente a gusto en la cooperativa

Realizado por: Sagñay, E. 2021

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, Agencia Riobamba, el 100% del personal afirma sentirse a gusto con la labor que realiza en la entidad financiera.

En base al análisis realizado, se puede determinar que existe una satisfacción total de todo el personal para cumplir con las actividades o labores que les sean encomendadas, además de que se encuentran a gusto por el buen trato que existe entre compañeros y el Jefe de Agencia.

Pregunta 2.- ¿Cómo describiría su grado de compromiso y actitud hacia el trabajo?

Tabla 2-3: Compromiso y actitud hacia el trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bajo	0	0.00%
Medio	0	0.00%
Alto	3	60.00%
Muy alto	2	40.00%
TOTAL	5	100.00%

Fuente: Cooperativa “Credil Ltda.”

Realizado por: Sagñay, E. 2021



Gráfico 2-3. Compromiso y actitud hacia el trabajo

Realizado por: Sagñay, E. 2021

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, Agencia Riobamba, el compromiso y actitud que presenta hacia el trabajo el personal es del 60% alto y un 40% muy alto, denotando así que existe un fuerte compromiso con la entidad financiera.

En base a este análisis, se puede determinar que existe un fuerte compromiso y actitud hacia el trabajo en todo el personal, y esto se lo considera muy importante ya que estos factores son claves para el crecimiento de la cooperativa.

Pregunta 3.- ¿Cómo considera usted el nivel de crecimiento que ha tenido la cooperativa en los últimos años?

Tabla 3-3: Nivel de crecimiento de la Cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bajo	0	0.00%
Medio	1	20.00%
Alto	1	20.00%
Muy alto	3	60.00%
TOTAL	5	100.00%

Fuente: Cooperativa “Credil Ltda.”

Realizado por: Sagñay, E. 2021

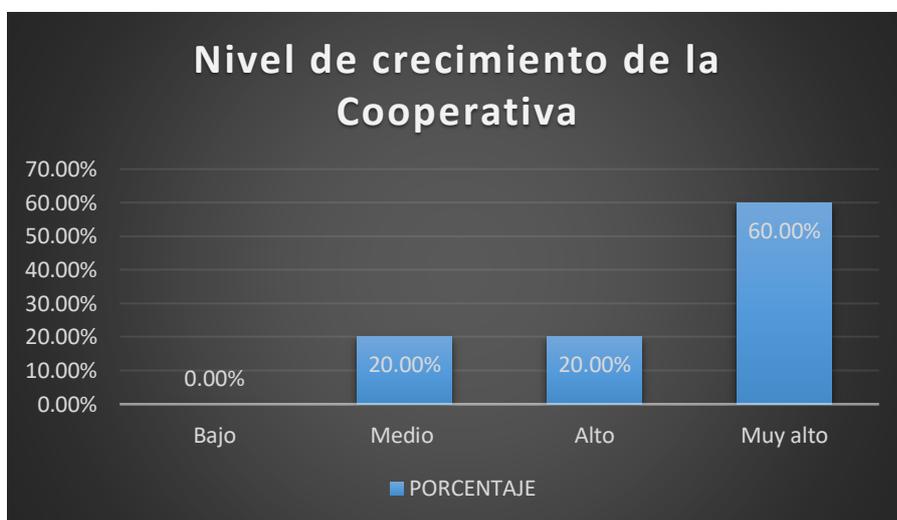


Gráfico 3-3. Nivel de crecimiento de la Cooperativa

Realizado por: Sagñay, E. 2021

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, Agencia Riobamba, el 60% del personal afirma que la cooperativa ha tenido un nivel de crecimiento muy alto, el 20% afirma que ha tenido un crecimiento alto y también el otro 20% del personal afirma que ha tenido un crecimiento medio, esto puede deberse a la carencia, falta de actualización o correcta aplicación de un plan estratégico.

En base al análisis realizado se puede determinar que si bien la cooperativa ha evidenciado un crecimiento este no ha sido el esperado, de ahí nacen las percepciones divididas del personal por lo que es importante analizar la actualización y correcta aplicación del plan estratégico.

Pregunta 4.- ¿Conoce usted cual es la misión, visión y valores de la cooperativa en la que labora?

Tabla 4-3: Conocimiento de misión, visión y valores de la cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	100%
No	0	0.00%
TOTAL	5	100.00%

Fuente: Cooperativa “Credil Ltda.”

Realizado por: Sagñay, E. 2021



Gráfico 4-3. Conocimiento de misión, visión y valores de la Cooperativa

Realizado por: Sagñay, E. 2021

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, Agencia Riobamba, el 100% del personal afirma conocer la misión, visión y valores corporativos de la cooperativa.

En base a este análisis, se puede determinar que todo el personal de la cooperativa está consciente de la identidad organizacional de la Cooperativa. Sin embargo, es importante determinar también si se están cumpliendo con dichos parámetros que son importantes para su crecimiento.

Pregunta 5.- ¿La estructura organizacional de la cooperativa responde a las necesidades de la misma?

Tabla 5-3: Estructura organizacional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	100.00%
No	0	0.00%
TOTAL	5	100.00%

Fuente: Cooperativa “Credil Ltda.”

Realizado por: Sagñay, E. 2021

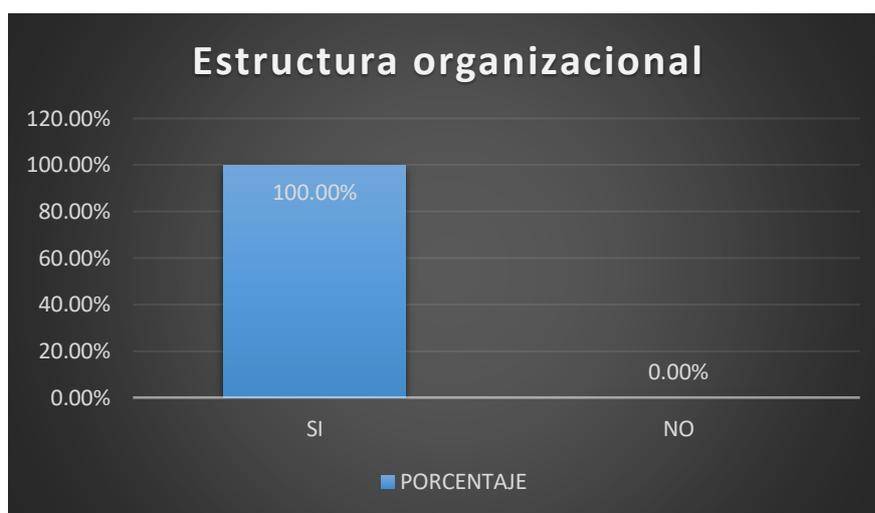


Gráfico 5-3. Estructura organizacional

Realizado por: Sagñay, E. 2021

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, Agencia Riobamba, el 100% del personal está de acuerdo con que la estructura organizacional de la cooperativa responde a las necesidades de la misma.

En base al análisis, se puede determinar que el personal se encuentra conforme con la estructura organizacional que se está aplicando dentro de la agencia Riobamba. Sin embargo, es importante nuevamente enfatizar en una actualización del mismo acorde al crecimiento de la entidad financiera que se espera obtener con la planificación estratégica.

Pregunta 6.- ¿Qué tipo de problemas internos y externos ha identificado en la cooperativa?

Tabla 6-3: Problemas internos y externos de la cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de liquidez	0	0.00%
Reducción de la productividad	2	40.00%
Pérdida de clientes	0	0.00%
Marcado estrés y falta de tiempo del jefe	0	0.00%
Complicaciones en los procesos de toma de decisiones	3	60.00%
TOTAL	5	100.00%

Fuente: Cooperativa “Credil Ltda.”

Realizado por: Sagñay, E. 2021



Gráfico 6-3. Problemas internos y externos de la Cooperativa

Realizado por: Sagñay, E. 2021

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, Agencia Riobamba, el 60% del personal afirma el principal problema que se ha identificado de manera interna y externa en la cooperativa son las complicaciones en los procesos de toma de decisiones, mientras que el 40% restante afirma que otro de los principales problemas es la reducción de la productividad.

En base al análisis realizado se puede determinar que, dentro de las alternativas presentadas en la encuesta, únicamente dos de ellas fueron detectadas como principales problemas por parte del

personal que puedan afectar de manera interna o externa a la cooperativa frenando así el cumplimiento de sus objetivos.

Pregunta 7.- ¿Qué tipo de problemas administrativos ha identificado en la cooperativa?

Tabla 7-3: Problemas administrativos de la Cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mala atención a los clientes	0	0.00%
Falta de compromiso	0	0.00%
Falta de planeación	2	40.00%
Falta de control (horarios, funciones)	3	60.00%
TOTAL	5	100.00%

Fuente: Cooperativa “Credil Ltda.”

Realizado por: Sagnay, E. 2021

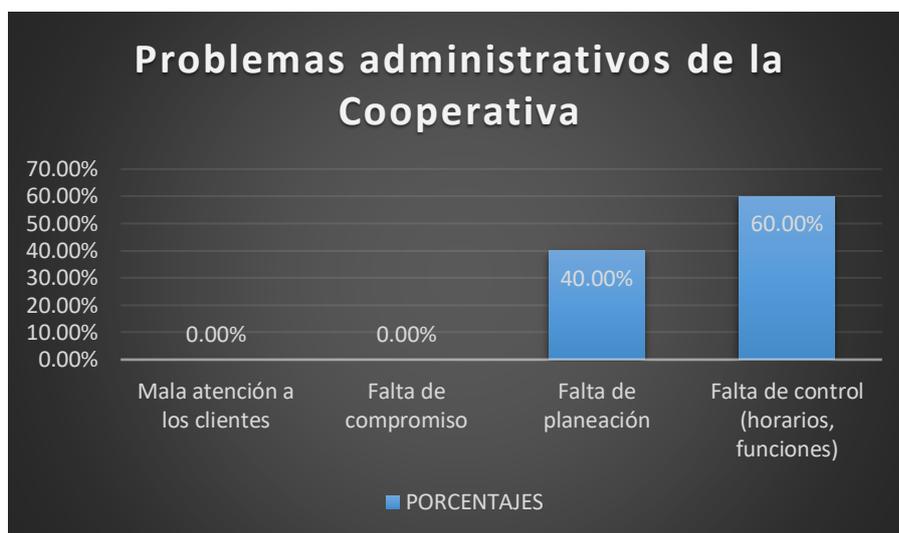


Gráfico 7-3. Problemas administrativos de la Cooperativa

Realizado por: Sagnay, E. 2021

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, Agencia Riobamba, el 60% del personal afirma el principal problema que se ha identificado en el ámbito administrativo es la falta de control, mientras que el 40% restante afirma que otro de los principales problemas es la falta de planeación.

En base al análisis realizado se puede determinar que existen dos principales problemas en el área administrativa de la cooperativa, siendo estas variables las que requieren de una corrección puesto que para el crecimiento de la cooperativa debe partir de una buena gestión administrativa interna.

Pregunta 8.- ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico que le permita cumplir con los objetivos institucionales?

Tabla 8-3: Existencia de un plan estratégico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	60.00%
No	1	20.00%
Desconoce	1	20.00%
TOTAL	5	100.00%

Fuente: Cooperativa “Credil Ltda.”

Realizado por: Sagñay, E. 2021

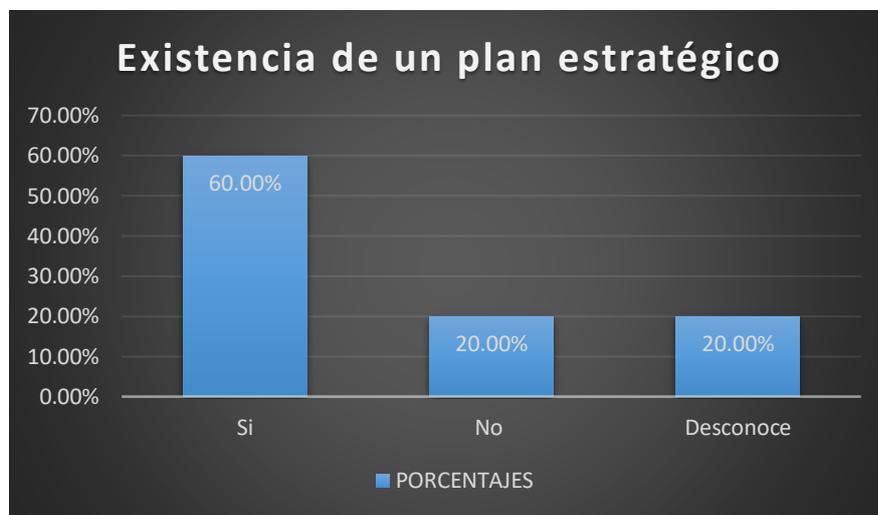


Gráfico 8-3. Existencia de un plan estratégico

Realizado por: Sagñay, E. 2021

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, Agencia Riobamba, el 60% del personal afirma que la cooperativa si cuenta con un plan estratégico que ayuda a cumplir sus objetivos institucionales, el 20% por su parte afirma que la cooperativa no cuenta con dicho plan estratégico, mientras que el 20% restante afirma desconocer si la cooperativa cuenta con un plan estratégico.

En base al análisis realizado se puede determinar que existe un desconocimiento parcial sobre la planificación existente aplicada, siendo casi el 40% del personal que afirma que no existe o desconoce de una planificación estratégica resultando como conclusión que existe una deficiente socialización de los planes aplicados dentro de la entidad financiera.

Pregunta 9.- ¿Cómo calificaría usted la gestión administrativa de la cooperativa?

Tabla 9-3: Calificación de la gestión administrativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy deficiente	0	0.00%
Deficiente	0	0.00%
Regular	2	40.00%
Buena	2	40.00%
Muy buena	1	20.00%
TOTAL	5	100.00%

Fuente: Cooperativa “Credil Ltda.”

Realizado por: Sagñay, E. 2021

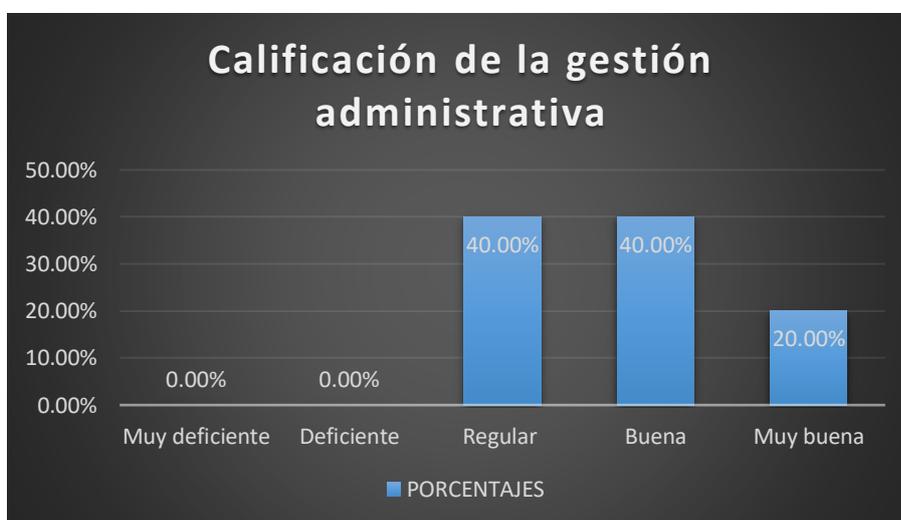


Gráfico 9-3. Calificación de la gestión administrativa

Realizado por: Sagñay, E. 2021

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, Agencia Riobamba, se pudo conocer que solo el 20% del personal califica a la gestión administrativa como muy buena, un 40% la califica como regular y el 40% restante la ha catalogado como buena.

En base al análisis realizado se puede determinar que la gestión administrativa se ha mantenido en un nivel medio, por lo que es importante determinar los factores que permitan aumentar la calidad de la gestión administrativa y por ende genere una mayor calificación y satisfacción del personal.

Pregunta 10.- ¿Qué tipo de problemas considera que reducen la eficiencia organizacional y competitividad de la cooperativa?

Tabla 10-3: Problemas que reducen la eficiencia organizacional y competitividad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mala toma de decisiones	1	20.00%
Incumplimiento de metas	2	40.00%
Pérdida de posicionamiento en el mercado	0	0.00%
Mala asignación de recursos	2	40.00%
TOTAL	5	100.00%

Fuente: Cooperativa “Credil Ltda.”

Realizado por: Sagñay, E. 2021

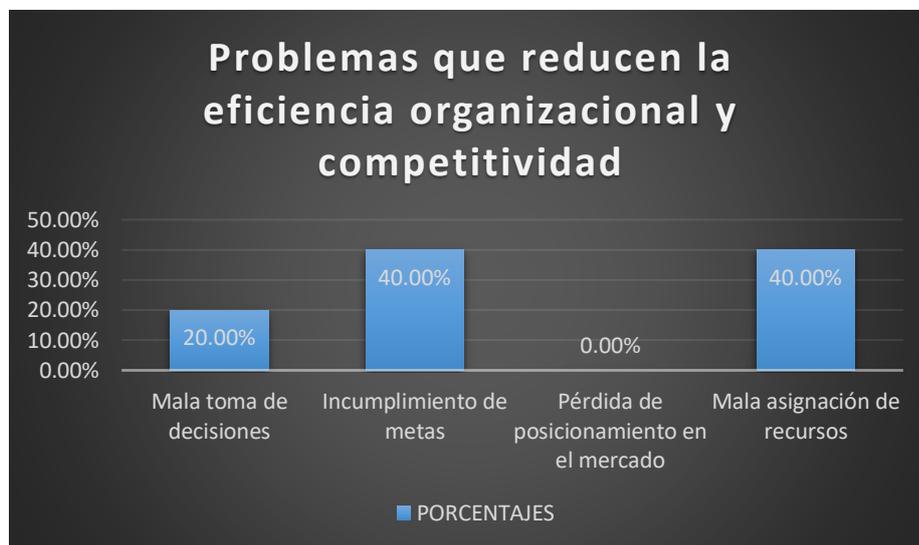


Gráfico 10-3. Problemas que reducen la eficiencia organizacional y competitividad

Realizado por: Sagñay, E. 2021

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, Agencia Riobamba, el personal ha identificado tres principales problemas que reducen la eficiencia organizacional y competitividad de la cooperativa que son los siguientes: 40% del personal lo atribuye al incumplimiento de metas, el otro 40% del personal afirma que se debe a la mala asignación de recursos y el 20% restante cree que obedece a la mala toma de decisiones.

En base al análisis realizado se puede determinar que de las cuatro alternativas determinadas el personal de la cooperativa atribuye tres de ellas como causantes de la reducción de la eficiencia

organizacional y competitividad de la cooperativa. Por lo que es importante realizar un análisis minucioso de cada uno de estos factores para realizar los correctivos pertinentes.

3.2. Discusión de los resultados

Frente a los resultados obtenidos de la entrevista efectuada al jefe de la agencia, se pudo evidenciar el interés de la organización por diseñar y ejecutar planes estratégicos para mejorar su eficiencia organizacional y su competitividad. Es de destacar que los mismos han sido diseñados por la casa matriz, para el cumplimiento de toda la corporación, pero es necesario personalizarlos de acuerdo a la realidad que se vive en cada agencia, ya que la realidad que presenta la ciudad de Salcedo donde está ubicada la matriz, es muy diferente a la que vive Ambato o Riobamba.

Asimismo, se observa que todo el personal está plenamente identificado con la misión, visión y objetivos organizacionales, y a su vez están conscientes de que estos tienen incidencia sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales, eficiencia y competitividad de la Cooperativa. En cuanto al análisis interno y externo, la organización ha efectuado análisis FODA, pero solo a nivel de la casa matriz, por lo cual se hace necesario personalizarlo de acuerdo al ambiente externo e interno que vive cada agencia. El clima laboral ha sido catalogado tanto por el jefe de agencia como por los empleados como muy bueno, en vista del buen trato y beneficios que tienen los empleados, entre los que se destaca el programa de hacer carrera dentro de la Cooperativa, en función al comportamiento y desempeño demostrado en el cumplimiento de las funciones y objetivos a cumplir.

También se pudo constatar que la empresa posee manuales de funciones, solo que se encuentran en proceso de actualización y adaptación a cada agencia, que el crecimiento de la cooperativa ha sido sostenido desde su creación, reflejándose en el incremento del valor de la cartera de crédito. La gestión administrativa se encuentra en constante actualización, siempre en la búsqueda de nuevas estrategias para lograr un crecimiento sostenido y adecuado, y con relación a la posición que ostenta la Cooperativa respecto a la competencia, ha ido avanzando progresivamente, pasando del puesto 43 al 23, que es el que actualmente ocupa, obteniendo buenos márgenes de rentabilidad.

Sobre la percepción que tienen los empleados de la organización, obtenida de la aplicación de los cuestionarios, se constató que el personal operativo en general se siente a gusto con la labor que realiza en la Cooperativa, existiendo un alto compromiso y actitud hacia el trabajo, lo cual se ha visto reflejado en parte por un crecimiento constante de la organización en cuanto a captación de socios y recursos económicos. De igual forma, el personal se identifica con la misión, visión y objetivos organizacionales, y consideran que la estructura organizativa responde a las necesidades

de la misma, lo cual es importante para poder garantizar el éxito de la organización a mediano y largo plazo.

En relación a los principales problemas que presenta la Cooperativa, el personal indicó que obedecen a complicaciones en los procesos de toma de decisiones, y una reducción de la productividad. En este aspecto, es importante hacer mención que a pesar de que la empresa ha experimentado un crecimiento constante desde su creación, la situación provocada por la emergencia sanitaria del COVID-19 afectó el aspecto productivo de la Cooperativa, presentándose morosidad en el pago de las obligaciones por parte de los socios, lo que tuvo incidencia en los niveles de liquidez de la organización.

En lo que respecta al conocimiento que tiene el personal sobre si la Cooperativa cuenta o no con un plan estratégico, la mayoría manifestó que, si lo tiene pero que el mismo no ha sido dado a conocer entre todo el personal, lo cual refleja fallas en la comunicación interna desde el nivel gerencial hasta el nivel operativo. Sobre los problemas que reducen la eficiencia organizacional y competitividad de la Cooperativa, los empleados han manifestado que se debe en primer lugar a mala asignación de recursos, en un segundo lugar, incumplimiento de metas, y en tercer lugar a fallas en el proceso de toma de decisiones.

A partir de estos resultados, se concluye que la Cooperativa Credil Ltda. de alguna manera se encuentra bien encaminada y con deseos de mejorar su eficiencia y competitividad en este mercado tan complejo como lo es el financiero, lo que hace pertinente el desarrollo de la propuesta a fin de poder establecer las áreas en las cuales la empresa debe hacer énfasis para el logro de sus objetivos propuestos.

3.3. Propuesta

Nombre de la estrategia

Planificación estratégica para mejorar la eficiencia organizacional e incrementar la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, agencia Riobamba, periodo 2021-2025.

Objetivo

Diseñar un modelo de plan estratégico para mejorar la eficiencia y competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, agencia Riobamba, periodo 2021-2025.

Responsable

Jefe de Agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.” Riobamba.

Periodicidad

El presente modelo de plan estratégico es de constante aplicación y su tiempo de ejecución comprende el período 2021-2025

Alcance

Toda la estructura organizativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, agencia Riobamba, conformada por las áreas de: Gerencia general, Captación, Créditos y cobranzas, Cajas y servicios.

Táctica

La presente propuesta comprende el desarrollo de los siguientes aspectos:

- Análisis externo (Modelo de las 5 Fuerzas de Porter).
- Análisis interno (Matriz FODA).
- Determinación de la estrategia a emplear.

3.3.1. Presentación institucional

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda., surge de la iniciativa de un grupo de 5 personas cuyo objetivo era crear una institución financiera que mejorara la calidad de vida de las personas y así constituirse en el futuro como un ente promotor del desarrollo económico. La idea de inicio fue abrir una cooperativa que otorgara créditos, dando como garantía prendas de valor.

Luego de un arduo trabajo de búsqueda de socios fundadores, se logró el aporte de 16 personas quienes contribuyeron y suscribieron un capital de \$ 30.000, con el cual se pudo formar la cooperativa, pero en la ciudad de Ambato no se dio la apertura de la misma. No obstante, la cooperativa ya funcionaba en el mercado mayorista como una pre cooperativa otorgando créditos a los pequeños comerciantes.

Durante los años 2008 y 2009, efectuando reuniones diarias se optó por abrir la cooperativa en la Provincia de Cotopaxi, con la visión de abrir una agencia en la ciudad de Ambato (Cooperativa Credil Ltda., 2021).

Misión

“Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que contribuye al desarrollo económico – sostenible del país, a través de la generación de empleo, brindando productos y servicios financieros para mejorar la calidad de vida de nuestros socios y clientes en la zona centro del país” (Cooperativa Credil Ltda., 2021).

Visión

“Para el año 2023 ser una entidad financiera basada en valores cristianos, reconocida a nivel nacional con productos y servicios competitivos a través de la innovación tecnológica” (Cooperativa Credil Ltda., 2021).

Valores Corporativos

Lo que es imposible para los hombres, es posible para Dios. Lucas 18, 27.

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Solidaridad.
- Lealtad.
- Compromiso.
- Equidad.
- Transparencia.

Productos y Servicios

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda., (2021) ofrece los siguientes productos y servicios:

1. Línea de créditos:

- Microcréditos.
- Crédito Preferencial
- Crédito Back to Back.

- Crédito Oportunidad.
- Crédito Consumo.
- Crédito Productivo Pymes.

2. Línea de ahorros:

- Ahorro Productivo.
- Ahorro a la Vista.
- Ahorro Navideño.
- Ahorro Estudiantil.
- Ahorro Plan Futuro.

3. Inversiones:

- Depósitos a Plazo Fijo.

4. Servicios:

- Western Unión.
- Red Facilito.
- Austro Giros.
- Servicios Básicos.
- Servicios Estatales.
- Catálogos.
- Depósitos (Produbanco, Rumiñahui, etc.)
- Tarjetas (Visa, Discover, Pacificard).
- Telefonía.
- ANT (Cooperativa Credil Ltda., 2021).

Macro y micro entorno

Macro entorno

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda., (2021) tiene su oficina matriz en la Provincia de Cotopaxi; cantón Salcedo.



Figura 8-3. Macro entorno

Fuente: (Google Maps, 2021)

Realizado por: Sagñay, E. 2021

Micro entorno

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda., (2021) desarrolla sus operaciones en dos ciudades: Ambato y Riobamba. El presente estudio se desarrolló en la ciudad de Riobamba en las calles Chile y Juan Montalvo esquina, sector La Condamine.



Figura 9-3. Micro entorno

Fuente: (Google Maps, 2021)

Realizado por: Sagñay, E. 2021

Organigrama general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda.

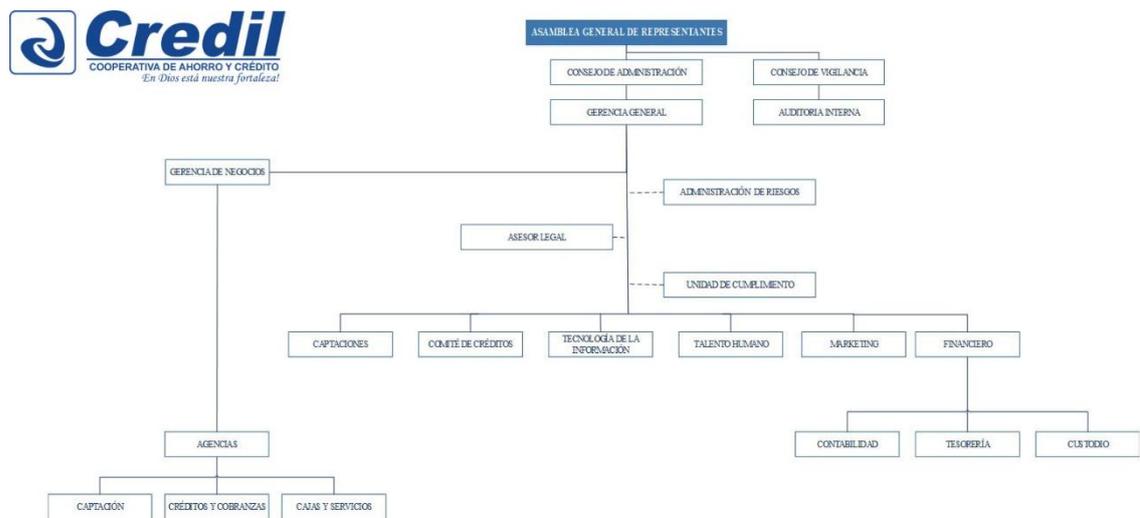


Figura 10-3. Organigrama Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda. (2021)

Realizado por: Sagñay, E. 2021

El presente organigrama presenta la estructura de general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda., tanto de la oficina matriz como de las sucursales. Para efectos de la presente investigación, como se está trabajando es con la agencia de la ciudad de Riobamba, se considerará solo la sección que indica “Agencias” que contempla las siguientes unidades:

Gerencia de Agencia

Encargada de dirigir la agencia de acuerdo con las directrices y estrategias que parten de la gerencia de negocios, así como de dirigir y controlar el buen funcionamiento de los departamentos de la agencia de acuerdo con las normas y objetivos de la empresa.

Captación

Como su nombre lo indica, la función de este departamento es la captura de ahorros, certificados de aportación y demás recursos económicos, con el fin de que exista disponibilidad para el otorgamiento de créditos a los socios de la empresa.

Crédito y cobranzas

Área encarga de otorgar los préstamos a los socios de acuerdo con la política de crédito que tenga la Cooperativa, considerando un costo acorde al presupuestado, realizando las gestiones de cobro correspondientes de acuerdo a la programación de vencimiento de cuotas que tienes cada uno de los socios.

Caja y servicios

Representa el área donde convergen el mayor número de socios y clientes potenciales diariamente, solicitando información y orientación en relación a los productos y servicios que ofrece la cooperativa, lo que la convierte en la carta de presentación de la organización.

3.3.2. *Diagnóstico situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda.*

El diagnóstico de la situación actual que presenta la organización objeto de estudio, comprende dos tipos de análisis: análisis externo e interno. El análisis externo será abordado a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter y el análisis interno por medio de una matriz FODA.

3.3.2.1. Análisis externo

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

A través de este modelo se determinarán los factores externos que están afectando a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda. en cuanto a los siguientes aspectos:

- **Nivel de competencia entre empresas del sector**

Los competidores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda., están conformados por todas las instituciones que componen el sistema financiero nacional, entre los cuales tenemos; los bancos públicos, los bancos privados, sociedades financieras, mutualistas y las cooperativas de ahorro y crédito. En este sentido, el nivel de competencia es bastante alto dada la clasificación que presenta este sector y la cantidad de entidades presentes por grupo financiero, por lo que se requiere implementar estrategias innovadoras y de mejora constante de los productos y servicios para poder mantenerse en buenos niveles de aceptación por parte del mercado, logrando la fidelidad y confianza de los clientes actuales, así como captar la atención de los clientes potenciales.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores representan las organizaciones que le prestan servicio a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda., en los distintos bienes y servicios que esta demanda en las áreas de: asesoría jurídica y comercial, suministros de mobiliario y equipos, desarrollo y actualización de software, suministros de oficina y de artículos de limpieza, servicios de limpieza y aseo, servicio de internet, entre otros. Al respecto, el poder negociación es alto ya son sectores que están muy bien organizados y existe alta demanda de estos servicios en vista de la cantidad de instituciones financieras presentes en el país, por lo que es necesario establecer buenas relaciones con ellos, a fin de que puedan ofrecerle a la organización productos y servicios de calidad, a excelentes precios y otorgando facilidades de pago.

- **Poder de negociación de los clientes**

Según el censo de población y vivienda del año (2001) la población del cantón Riobamba es de 193,315 habitantes, que representa el 47.90% del total de habitantes de la Provincia de Chimborazo; lo cual representa una población bastante amplia para ofrecer productos y servicios financieros. Sin embargo, dada la cantidad de competidores presentes en el sector, es importante desarrollar estrategias de alto impacto para atraerlos a la Cooperativa mediante productos novedosos adaptados a sus necesidades.

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Los nuevos competidores serían las instituciones financieras o cooperativas interesadas en entrar en el sector. En este sentido, existen barreras significativas de entrada, principalmente a nivel de capital constitutivo que deben cumplir, monto que es establecido por la Junta Bancaria Nacional, que a través del decreto ejecutivo No. 2132 estableció el monto mínimo de capital social en US\$ 200.000, limitando las aportaciones por socio a un 5% del capital social de la cooperativa.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos vienen a representar todas aquellas organizaciones o personas naturales que desarrollan actividades financieras, principalmente préstamos; pero que no están formalmente constituidas y, por lo tanto; carecen de supervisión y control por parte de los organismos del Estado, valiéndose de las debilidades que presenta el sector financiero formal para captar clientes y ofrecerles productos y servicios ajustados a sus necesidades.

Un ejemplo de esto, lo constituyen la cantidad de requisitos que se le exige a una persona natural o pequeña empresa para otorgarle un préstamo productivo, para desarrollar cualquier actividad de negocio o emprendimiento. Una gran cantidad de usuarios del servicio financiero han expresado su descontento por la complejidad que representa para ellos cumplir con dichos requisitos, situación que aprovechan personas particulares para ofrecerles una solución, lo que puede afectar significativamente el crecimiento de la Cooperativa.

3.3.2.2. Análisis interno

Matriz FODA

Por medio de esta herramienta se analizan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda., las cuales se considerarán junto con el análisis externo desarrollado previamente para establecer los lineamientos estratégicos necesarios que le permitan a la organización mejorar su eficiencia e incrementar la competitividad.

Tabla 11-3: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Capital Humano joven y calificado dispuesto a formarse y capacitarse.	El capital humano tiene poca experiencia laborando en el sector financiero.	Al ser capital humano joven y con poca experiencia, carecen de vicios y no presentan resistencia a los cambios.	Desconocimiento en materia de normativas de funcionamiento de las Cooperativas de Ahorro y Préstamo que puede generar una mala asesoría u orientación al cliente.
Se oferta una gran variedad de productos financieros ajustados a las necesidades de los clientes.	No se han difundido de manera eficiente las ventajas de estos productos entre la población del Cantón Salcedo.	Los clientes actuales y potenciales desean acceder a productos financieros que les permitan desarrollar actividades de negocio y emprendimientos.	Presencia de personas particulares no reguladas que pueden ofertar préstamos a los clientes actuales o potenciales de la empresa.
La empresa posee instalaciones confortables y novedosas para el desarrollo de su actividad comercial.	Ausencia de un plan estratégico para mejorar la eficiencia e incrementar la competitividad de la empresa.	Existe un alto nivel de aceptación hacia el trabajo que vienen desarrollando las cooperativas de ahorro y crédito en el cantón Riobamba.	Alta presencia de instituciones financieras que ofrecen los mismos servicios.
Se ofrecen servicios complementarios relacionados con remesas, pago de servicios básicos y estatales que contribuyen a prestar un servicio integral al cliente.	Escaso personal para cumplir de manera eficiente con todas las actividades que desarrolla la empresa.	Las personas necesitan educarse financieramente para desarrollar planes de ahorro para la educación de sus hijos y para actividades de negocio.	Obligación de aumentar el monto del capital social de las cooperativas de ahorro y préstamo por parte de la junta bancaria nacional.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda. (2021)

Realizado por: Sagñay, E. 2021

3.3.3. *Propuesta de valor – ventaja*

Se refiere a la ventaja competitiva que perciben los socios y clientes potenciales de la cooperativa, en relación al valor y aspectos en los cuales la organización se distingue de sus competidores, constituyendo el centro de la estrategia empresarial, la cual debe ser percibida por el entorno, ser permanente en el tiempo y difícil de igualar por la competencia.

La elección de la presente propuesta se ha realizado analizando las fortalezas y debilidades de la entidad, comparándolas con las de la competencia y resaltando los aspectos en los cuales la empresa se destaca del resto.

En base a este análisis, la propuesta de valor es la siguiente:

***“Ser la mejor institución financiera del Cantón Riobamba,
capaz de satisfacer las necesidades financieras de sus socios
y clientes potenciales a través de productos y servicios
novedosos de alta calidad”.***

Dicha propuesta se implementará, mediante el incremento de los niveles de productividad del personal, conociendo las demandas reales y potenciales de los socios, midiendo y evaluando los indicadores de eficiencia y, posicionando una imagen de marca sustentada en estos atributos.

3.3.4. Mapa estratégico

El presente mapa estratégico refleja los cuatro pilares fundamentales en los que se sustenta la propuesta de valor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda. Agencia Riobamba para el período 2021 – 2025, los cuales son:

- 1.** Alta productividad de su capital humano.
- 2.** Conocimiento de las necesidades y requerimientos de sus socios.
- 3.** Medición y evaluación de los indicadores de eficiencia.
- 4.** Posicionamiento de imagen de marca.

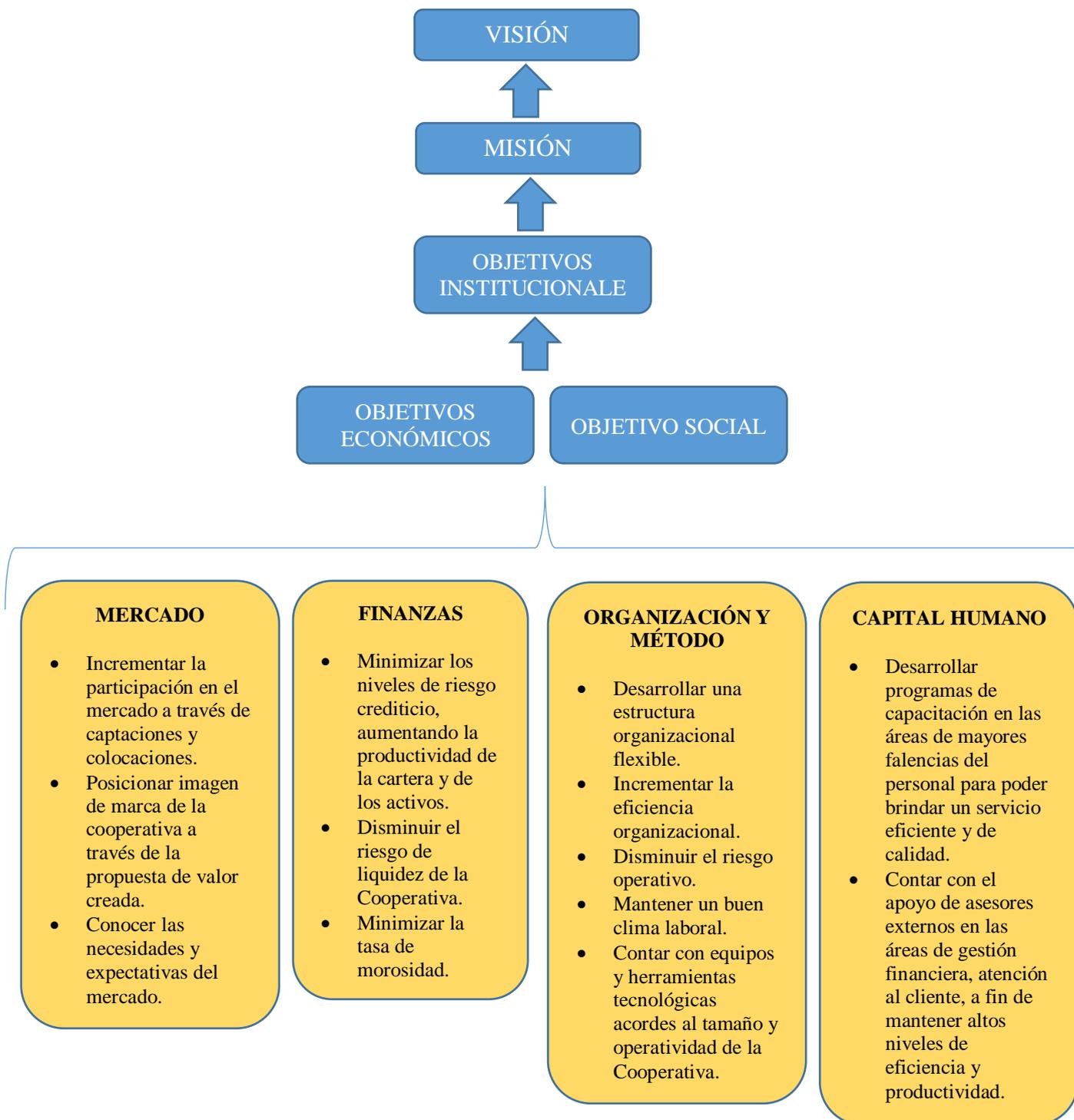


Figura 11-3. Mapa estratégico Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda.

Realizado por: Sagnay, E. 2021

Objetivos estratégicos: Luego de elaborado el plan estratégico, es necesario definir los objetivos y las estrategias que permitirán su desarrollo y ejecución. En este sentido, los objetivos se han definido de la siguiente forma: objetivos institucionales, objetivos de mercado, objetivos financieros, objetivos de organización y métodos, y objetivos de capital humano.

1. Objetivos institucionales

1.1. Objetivos económicos

- Incrementar la solvencia financiera.
- Generar altos niveles de rentabilidad.

1.2. Objetivo social

- Contribuir al desarrollo socioeconómico de los socios por medio de productos financieros que satisfagan sus necesidades y expectativas.

2. Objetivos de mercado

- Incrementar la participación en el mercado a través de captaciones y colocaciones.
- Posicionar imagen de marca de la cooperativa a través de la propuesta de valor creada.
- Conocer las necesidades y expectativas del mercado.

3. Objetivos financieros

- Minimizar los niveles de riesgo crediticio, aumentando la productividad de la cartera y de los activos.
- Disminuir el riesgo de liquidez de la Cooperativa.
- Minimizar la tasa de morosidad.

4. Objetivos de organización y método

- Desarrollar una estructura organizacional flexible.
- Incrementar la eficiencia organizacional.
- Disminuir el riesgo operativo.
- Mantener un buen clima laboral.
- Contar con equipos y herramientas tecnológicas acordes al tamaño y operatividad de la Cooperativa.

5. Objetivos de capital humano

- Desarrollar programas de capacitación en las áreas de mayores falencias del personal para poder brindar un servicio eficiente y de calidad.
- Contar con el apoyo de asesores externos en las áreas de gestión financiera, atención al cliente, a fin de mantener altos niveles de eficiencia y productividad.

Tabla 12-3: Planificación estratégica

PERSPECTIVA		OBJETIVO INSTITUCIONAL	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
ESTRATÉGICA	ECONÓMICA	Incrementar la solvencia financiera.	Desarrollar política de capitalización.	Gerencia de agencia.
			Reclutar nuevos socios e incentivar a los actuales.	Captación, Caja y servicios.
			Establecer con los proveedores formas de pago a 30, 60 y 90 días.	Gerencia de agencia.
		Generar altos niveles de rentabilidad.	Minimizar los niveles de gasto implementando políticas de eficiencia organizacional.	Gerencia de agencia.
	Incrementar la productividad de los activos organizacionales.		Gerencia de agencia, Captación, Crédito y cobranzas, Caja y servicios.	
	SOCIAL	Contribuir al desarrollo socioeconómico de los socios por medio de productos financieros que satisfagan sus necesidades y expectativas.	Desarrollar instrumentos de medición de satisfacción de socios y de alcance de los productos y servicios que se ofrecen.	Gerencia de agencia.
MERCADO	Incrementar la participación en el mercado a través de captaciones y colocaciones.	Dar a conocer las bondades y beneficios que ofrecen los productos y servicios de la Cooperativa.	Captación, Caja y servicios.	
		Evaluar las condiciones financieras de los productos y servicios	Crédito y cobranzas	
		Desarrollar programas de educación financiera para la población.	Gerencia de agencia, Captación, Caja y servicios.	
		Diseñar e implementar estrategias de mercadeo	Gerencia de agencia.	

PERSPECTIVA	OBJETIVO INSTITUCIONAL	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
MERCADO	Posicionar imagen de marca de la cooperativa a través de la propuesta de valor creada.	partiendo del desarrollo de investigaciones de mercado.	
		Diseñar e implementar estrategias de comunicación con el mercado mediante publicidad, promociones, eventos y alianzas estratégicas.	Gerencia de agencia y Captación.
		Evaluar y mejorar permanentemente de forma de atención y servicio al cliente/socio.	Gerencia de agencia, Captación, Crédito y cobranzas, Caja y servicios.
	Conocer las necesidades y expectativas del mercado.	Llevar a cabo investigaciones, estrategias y segmentación de mercado.	Gerencia de agencia y Captación.
		Desarrollar e implementar un sistema de información interna y externa para gestión de socios y clientes potenciales.	Gerencia de agencia y Captación.
	FINANCIERA	Minimizar los niveles de riesgo crediticio, aumentando la productividad de la cartera y de los activos.	Minimizar el porcentaje de cartera en riesgo.
Evaluar y mejorar las condiciones de crédito que se otorgan.			Gerencia de agencia, Crédito y cobranzas.
Actualizar permanentemente las normativas de crédito - Manual y Reglamento de crédito.			Gerencia de agencia, Crédito y cobranzas.
Aumentar la productividad del área de crédito.			Crédito y cobranzas.
Disminuir el riesgo de liquidez de la Cooperativa.		Diseñar e implementar políticas de liquidez e inversiones.	Gerencia de agencia.
		Mejorar la eficiencia y operatividad de los flujos de caja.	Gerencia de agencia, Crédito y cobranzas.
Minimizar la tasa de morosidad.		Realizar alianzas con las calificadoras de riesgo y hacer seguimiento a los destinos de los préstamos otorgados.	Gerencia de agencia, Crédito y cobranzas.
		Desarrollar una estructura organizacional flexible.	Capacitar al personal en las diferentes áreas de la Cooperativa, a fin de que todos estén en capacidad de rotar de áreas de trabajo.

PERSPECTIVA	OBJETIVO INSTITUCIONAL	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE	
FINANCIERA		Desarrollo, implementación y evaluación de manuales de funciones, normas y procedimientos.	Gerencia de agencia.	
	Incrementar la eficiencia organizacional.	Implementar el uso de índices de eficiencia, eficacia y economía.	Gerencia de agencia.	
	Disminuir el riesgo operativo.	Diseñar e implementar políticas de control interno.	Gerencia de agencia.	
		Establecer objetivos y metas a cumplir por departamentos.	Gerencia de agencia.	
	Mantener un buen clima laboral.	Levar a cabo evaluaciones de desempeño.	Gerencia de agencia.	
		Implementar incentivos económicos y de reconocimiento al personal.	Gerencia de agencia.	
		Desarrollar permanentemente actividades de comunicación e integración efectiva del personal.	Gerencia de agencia.	
	Contar con equipos y herramientas tecnológicas acordes al tamaño y operatividad de la Cooperativa.	Determinar las necesidades existentes de software y hardware.	Gerencia de agencia.	
		Optimizar el uso de los recursos tecnológicos.	Gerencia de agencia.	
		Actualización de software y hardware según requerimientos y necesidades de la organización.	Gerencia de agencia.	
	CAPITAL HUMANO	Desarrollar programas de capacitación en las áreas de mayores falencias del personal para poder brindar un servicio eficiente y de calidad.	Llevar a cabo un diagnóstico para determinar las áreas críticas que requieren ser reforzadas en cuanto atención al cliente, educación financiera, mercadeo y ventas.	Gerencia de agencia.
			Diseñar e implementar un programa permanente de capacitación al personal, tanto de las áreas que presentan deficiencias como de temas relacionados con el desarrollo personal y profesional.	Gerencia de agencia.

PERSPECTIVA	OBJETIVO INSTITUCIONAL	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
	Contar con el apoyo de asesores externos en las áreas de gestión financiera, atención al cliente, a fin de mantener altos niveles de eficiencia y productividad.	Establecer un cronograma de trabajo con los asesores externos, fijando los horarios y espacio para la formación y capacitación del personal.	Gerencia de agencia.

Realizado por: Sagnay, E. 2021

3.3.5. *Medición y control del plan estratégico*

Todo plan estratégico debe contar con una herramienta de seguimiento y control, a fin de evaluar su nivel de cumplimiento. Al respecto se ha diseñado un conjunto de indicadores en función de las perspectivas establecidas, que permitirá a la gerencia de la agencia Riobamba de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda. medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Indicadores perspectiva estratégica

Tabla 13-3: Indicadores estratégicos

	PERSPECTIVA ESTRATÉGICA			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD DE MEDIDA	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	META ESTABLECIDA
Incrementar la solvencia financiera.	Porcentaje	1. Endeudamiento del activo 2. Endeudamiento patrimonial	(Pasivo total/ Activo total) *100 (Pasivo total/ Patrimonio) *100	Contar con una disponibilidad financiera del 70% para cumplir con las obligaciones internas y externas de la organización.
Generar altos niveles de rentabilidad.	Porcentaje	Margen bruto	(Utilidad Bruta / Ingresos operacionales) *100	Mantener la rentabilidad de la empresa por encima del 60% en cada periodo.
Contribuir al desarrollo socioeconómico de los socios por medio de productos financieros que	Porcentaje	Satisfacción del socio	(No. de socios satisfechos) / (Total de socios encuestados) *100	Lograr una satisfacción del 90% de los socios.

satisfagan sus necesidades y expectativas.				
--	--	--	--	--

Realizado por: Sagñay, E. 2021

Indicadores perspectiva de mercado

Tabla 14-3: Indicadores de mercado

				
PERSPECTIVA DE MERCADO				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD DE MEDIDA	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	META ESTABLECIDA
Incrementar la participación en el mercado a través de captaciones y colocaciones.	Porcentaje	Captación de nuevos clientes	(Clientes nuevos / clientes proyectados)	Aumentar la captación de clientes en un 30% por cada periodo evaluado.
	Porcentaje	Cantidad de productos y servicios colocados en relación con la competencia	(No. de nuevos servicios implementados / Productos existentes en el mercado) *100	Mantener el 70% de productos y servicios ofrecidos en relación con la competencia.
Posicionar imagen de marca de la cooperativa a través de la propuesta de valor creada.	Porcentaje	Número de clientes fidelizados	(No. de Clientes retenidos/ Total de clientes) *100	Retener el 80% de los socios.
	Porcentaje	Difusión de los productos y servicios a través de la publicidad	(Total de nuevos contratos / Total de cotizaciones enviadas) * 100	Aumentar en un 20% la publicidad por periodo.
Conocer las necesidades y expectativas del mercado.	Porcentaje	Atención de solicitudes	(No. de solicitudes resueltas/ No. de solicitudes recibidas) *100	Atender el 100% de solicitudes recibidas.

Realizado por: Sagñay, E. 2021

Indicadores perspectiva financiera

Tabla 15-3: Indicadores financieros

	PERSPECTIVA FINANCIERA			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD DE MEDIDA	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	META ESTABLECIDA
Minimizar los niveles de riesgo crediticio, aumentando la productividad de la cartera y de los activos.	Días	Rotación de cartera	(Ventas/Cuentas por Cobrar)	Los días de rotación de la cartera no deben superar los 30 días.
	Porcentaje	Rotación de activo fijo	Ventas / Activo Fijo	El porcentaje de rotación debe ser superior al 100%
	Días	Rotación de Ventas	Ventas / Activo Total	Los días de rotación de la cartera no deben superar los 30 días.
Disminuir el riesgo de liquidez de la Cooperativa.	Índice	Liquidez corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	El índice a obtener debe ser superior a 1.
Minimizar la tasa de morosidad.	Porcentaje	Índice de morosidad	Saldo de la Cartera de Crédito vencida al cierre del período / Saldo de la Cartera de Crédito total al cierre del período	El porcentaje a obtener no debe ser superior del 10%.

Realizado por: Sagñay, E. 2021

Indicadores perspectiva organización y método

Tabla 16-3: Indicadores organización y método

				
PERSPECTIVA ORGANIZACIÓN Y MÉTODO				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD DE MEDIDA	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	META ESTABLECIDA
Incrementar la eficiencia organizacional.	Porcentaje	Índice de eficiencia	(Resultado alcanzado/costo real *Tiempo invertido) / ((Resultado previsto/costo previsto) *Tiempo previsto)	El índice a obtener debe ser superior a 90%.
Disminuir el riesgo operativo.	Porcentaje	Impacto de la carga financiera	Gastos Financieros / Ventas	El índice a obtener no debe ser superior al 8%.
	Porcentaje	Margen operacional	Utilidad Operacional / Ventas	El índice a obtener debe ser superior al 20%

Realizado por: Sagñay, E. 2021

3.3.6. Presupuesto

CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	HORAS	COSTO	COSTO TOTAL
Asesoría externa	Servicio	1	80	USD \$ 10.00	USD \$ 800.00
Investigación de mercado	Servicio	1	40	USD \$ 10.00	USD \$ 400.00
Papelería, copias, artículos de oficina	Unidades	-----	-----	-----	USD \$ 500.00
Análisis de información	Servicio	1	20	USD \$ 10.00	USD \$ 200.00
Programa de capacitación	Servicio	6	80	USD \$ 15.00	USD \$ 1,200.00
TOTAL PRESUPUESTO		9	640		USD \$ 3,100.00

Realizado por: Sagñay, E. 2021

CONCLUSIONES

Luego de elaborado el plan estratégico para la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda., agencia Riobamba, se establecen las siguientes conclusiones:

- Se realizó un marco teórico y conceptual sobre el tema objeto de estudio, que permitió el conocimiento de los elementos fundamentales sobre planificación estratégica, eficiencia organizacional y competitividad, que sirvieron de base para el desarrollo de toda la investigación.
- A través del diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa, realizado mediante el análisis FODA y el de las Cinco Fuerzas de Porter, se pudo identificar las ventajas y desventajas que presenta el ambiente interno y externo de la organización, destacando el interés por diseñar y ejecutar planes estratégicos para mejorar su eficiencia organizacional y competitividad, lo que les garantizará el éxito en la implementación de la propuesta desarrollada en la presente investigación.
- Con el diseño del plan estratégico, se han puntualizado las áreas en las cuales la agencia Riobamba debe reforzar sus políticas y estrategias, y a partir de ahora tendrá un instrumento propio, adecuado a su realidad interna y externa, con el cual podrá medir su gestión administrativa y financiera.

RECOMENDACIONES

- Realizar campañas publicitarias a través de los diferentes medios de comunicación existentes para afianzar la imagen de la Cooperativa, dando a conocer la variedad de productos y servicios que se ofrecen y la nueva propuesta de valor creada en la propuesta de mejora.
- Desarrollar un programa formal de capacitación para el personal de la agencia orientado hacia aspectos relacionados con la identidad organizacional, la atención y fidelización de los clientes, así como hacia aspectos financieros, a fin de que se pueda lograr esa conexión empresa-cliente, para responder a las necesidades que demanda el mercado.
- Realizar encuestas de atención al cliente vía redes sociales, por chat telefónicos y por correo electrónico, para conocer la opinión del socio en relación a la imagen y servicio que presta la empresa, así como identificar sus necesidades y sugerencias, lo cual permitirá ir realizando ajustes a la planificación estratégica y adaptarla a la realidad del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, P. (2019). El Cuadro de Mando Integral aplicado a la planificación estratégica de la Banca Privada. *Revista Ciencia UNEMI*, 12(29), 20-35. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6896073>
- Álvarez, A., Carballal, E., & Toscano, D. (2017). Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades. *Cofín Habana*, 12(2), 136-152. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200010
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/301894369_EL_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_6a_EDICION
- Baena, G. (2017). *Metodología de la Investigación. Serie integral por competencias*. Retrieved from http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Basurto, X. (2016). Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias. *Revista científica dominio de las ciencias*, 2(3), 3-14. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5761614>
- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P., & Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), ISSN: 1315-9984. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/29062051021.pdf>
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Retrieved from <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>
- Campoverde, J. (2019). Evaluación de eficiencia de cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: aplicación del modelo Análisis Envolvente de Datos DEA. *Contaduría y Administración Accounting Management*, 64(1), 1-19. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v64n1/0186-1042-cya-64-01-00011.pdf>
- Castañeda, J. (2021). *La planificación estratégica en la gestión de la empresa "La Clínica del Automóvil" en la ciudad de Riobamba*. Universidad Nacional de Chimborazo. Retrieved from Tesis de Pregrado, Repositorio Universidad Nacional de Chimborazo:

- <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/7687/1/8.%20Tesis%20Juan%20Carlos%20Casta%20c3%b1eda%20C.-ING-COM.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Retrieved from <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Cooperativa Credil Ltda. (2021). *Información institucional*. Obtenido de <https://coopcredil.com/nosotros>
- Di Máximo, Á. (2018). *Modelo teórico de gestión empresarial. El marco del paradigma de la gerencia basada en valores*. Retrieved from https://books.google.com.ec/books?id=2VBLDwAAQBAJ&pg=PT70&dq=valores+organizaciones+en+una+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiv6_PNyffAhVmSTABHdA6C40Q6AF6BAGDEAI#v=onepage&q=valores%20organizaciones%20en%20una%20empresa&f=false
- Diccionario panhispánico del español jurídico. (2020). *Cooperativa*. Obtenido de <https://dpej.rae.es/lema/cooperativa>
- Figueroa, G., Paladines, J., Paladines, J., Caicedo, C., & Romero, M. (2017). *Modelo de planificación estratégico de sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma informática*. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?id=c-mQDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+definici%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiAmOnEw-PyAhVORzABHYOiCtUQ6AF6BAGEEAI#v=onepage&q&f=false>
- García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(52), ISSN 0798 1015. Retrieved from <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1764/Proceso%20de%20planificacion%20estrategica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Retrieved from <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- Google Maps. (2021). *Macro entorno Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/place/Cotopaxi/@-1.0625391,-79.2643566,9z/data=!4m5!3m4!1s0x91d461069d795bd1:0x835305dda9893b50!8m2!3d-0.8384206!4d-78.6662678?hl=es>
- Google Maps. (2021). *Micro entorno Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/place/Juan+Montalvo+%26+Chile,+Riobamba/@-1.6717248,-78.6579197,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91d3a827e1148745:0xdfeb80b51a4531e3!8m2!3d-1.6717302!4d-78.655731?hl=es>

- Gutiérrez, J., & Restrepo, J. (2017). *Diseño de la estrategia de negocio para la Sociedad Comercializadora Andinos S.A.* Universidad EAFIT. Retrieved from https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13149/JohnJairo_Gutierrez_JoseBernardo_Restrepo_2017.pdf;jsessionid=40B9EEDA36E30A93ED2BBC0F9AA30266?sequence=2
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2018). *Metodología de la Investigación* (7ma. ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2001). *Información poblacional cantón Riobamba*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Fasciculos_Censales/Fasc_Cantoniales/Chimborazo/Fasciculo_Riobamba.pdf
- Lema, L., & Cadena, O. (2018). Importancia de la planificación estratégica en todo tipo de empresas. *Sigma*, ISSN: 2631-2603. Retrieved from <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/946/560>
- Márquez, J. (2016). *Planificación estratégica y desarrollo. Ensayo previo para diseñar un Plan estratégico de desarrollo en la provincia de Huelva*. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?id=QlcdDAAAQBAJ&pg=PA14&dq=planificaci%C3%B3n+definici%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjNwoeJ0uPyAhVpQzABHabcAecQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=planificaci%C3%B3n%20definici%C3%B3n&f=false>
- Martín, A. (2017). *Brújula del líder de sistemas. Directrices prácticas para los ingenieros en sistemas*. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?id=D8xtDwAAQBAJ&pg=PA22&dq=misi%C3%B3n+y+visi%C3%B3n+de+una+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj5yY3CxffyAhXYTTABHbOZBdUQ6AF6BAgEEAI#v=onepage&q=misi%C3%B3n%20y%20visi%C3%B3n%20de%20una%20empresa&f=false>
- Mata, G. (2017). *Análisis y desarrollo estratégico de una pequeña empresa*. Universidad Politécnica de Cartagena. Retrieved from <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/6121/tfg-matana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morales, A., Chamba, L., & Elizalde, L. (2021). Estadísticas principales de las cooperativas de ahorro y crédito en la provincia de Chimborazo. *FIPCAEC*, 6(1), 887-909. Obtenido de https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zmz_ZqbJo_kJ:https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/download/379/673/+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec

- Oña, A., & Vega, R. (2018). *Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década*. Retrieved from http://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf
- Peñafiel, J., Muñiz, L., & Mosquera, L. (2020). La planeación estratégica como herramienta en las empresas. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 105-116. Retrieved from <http://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/237/243>
- Robben, X. (2018). *La cadena de valor de Michael Porter*. Retrieved from <https://pdf.pangeaebok.com/preview/EBK55641>
- Rodríguez, R. (2018). *Planificación estratégica*. Obtenido de <https://www.academia.edu/37273201/PLANIFICACION%20ESTRATEGICA>
- Saigua, S. (2020). *Desarrollo de una planificación estratégica para la empresa Proveedor Industrial, ciudad Riobamba, provincia de Chimborazo, Período 2020-2024*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Retrieved from Tesis de Pregrado, Repositorio Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <http://dspace.esepoch.edu.ec/bitstream/123456789/14408/1/22T0582.pdf>
- Sotelo, J., & Arrieta, D. (2018). *El capital humano y su impacto en la calidad organizacional*. Retrieved from https://books.google.com.ec/books?id=uB_LDwAAQBAJ&pg=PA130&dq=competitividad+organizacional+definici%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjv6v3stsbzAhXUQjABHZrmDuEQ6AF6BAgLEAI#v=onepage&q=competitividad%20organizacional%20definici%C3%B3n&f=false
- Sumba, R., & Cárdenas, N. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *FIPCAEC*, 5(4), 114-136. Retrieved from <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/299/527>
- Uribe, M. (2017). *Gerencia del servicio: Alternativa para la competitividad*. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?id=2TOjDwAAQBAJ&pg=PA28&dq=competitividad+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwing7bUucbzAhU3RjABHQLyCgQQ6AF6BAgFEAI#v=onepage&q=competitividad%20organizacional&f=false>
- Valenzuela, C. (2016). *Importancia de la planeación estratégica en las empresas*. Universidad Militar Nueva Granada. Retrieved from <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Valle, B. (2020). *Desarrollo de una planificación estratégica para la compañía de Taxis Las Playas de Santo Domingo S.A. TRANSPLAYASA, período 2020-2025*. Escuela Superior

Politécnica de Chimborazo. Retrieved from Tesis de Pregrado, Repositorio Escuela Superior Politécnica de Chimborazo:
<http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/14326/1/22T0567.pdf>

Vallejo, C. (2015). *Auditoría de gestión aplicada a la empresa Florícola Damagrofarms S.A.* Universidad Central del Ecuador. Retrieved from
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/9052/1/T-UCE-0003-CA191-2015.pdf>

Villa, M. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. *Formación y crecimiento directivo*, 8(1), 173-185. Retrieved from
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/713/3/COL0104715-2015-1-FCD.pdf>

Villalta, G. (2015). *Plan de gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crea Ltda. de la ciudad de Cuenca.* Universidad Nacional de Loja. Obtenido de
<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/8574/1/Germ%C3%A1n%20Patricio%20Villalta%20Machuca.pdf>