



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
SALINAS LTDA., CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, PERIODO
2023 - 2027.

AUTORA:

DENISSE VIVIANA AZOGUE CHIMBORAZO

DIRECTOR

DR. RICARDO VILLACIS

PARES ACADÉMICOS

ING. MARIO ESCOBAR

DR. MARLON GARCÍA

GUARANDA – ECUADOR

2023

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACION

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALINAS LTDA., CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, PERIODO 2023 - 2027.

AGRADECIMIENTO

Me gustaría expresar mi más sincero agradecimiento a todos aquellos que han realizado contribuciones significativas para la realización de esta tesis.

Primeramente, agradezco a Dios por estar siempre conmigo, a mis Padres gracias por ser los principales promotores de mis sueños por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas a mi madre Elsa Chimborazo por sus consejos motivación y estar dispuesta a acompañarme cada larga y agotadora noche de estudio a mi padre Ángel Azogue por desear y anhelar siempre lo mejor para mi vida por cada consejo y por cada una de sus palabras que me motivaron a seguir adelante y no rendirme.

Agradezco también a mi hijo por entender que durante el desarrollo de esta tesis fue necesario sacrificar situaciones y momentos a su lado para así completar exitosamente mi trabajo académico.

A la Universidad Estatal de Bolívar y a todos los expertos que compartieron sus experiencias y conocimientos ya que este logro no hubiera sido posible sin sus enseñanzas y contribuciones, gracias por ser parte de este importante capítulo en mi vida académica.

Denisse Azogue

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada principalmente a Dios quien ha sido mi luz de esperanza y fortaleza para cumplir una etapa más en mi vida.

A mis Padres Ángel y Elsa quienes con su amor, paciencia, confianza y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por enseñarme que rendirse no es una opción, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mi hijo por su cariño y comprensión, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento, finalmente quiero dedicar esta tesis a todas mis amigas, por apoyarme cuando más las necesito, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, de verdad mil gracias, siempre las llevo en mi corazón.

Denisse Azogue

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

DR. "LUIS RICARDO VILLACIS MONAR" e ING. "MARIO ENRIQUE ESCOBAR GORTAIRE", DR. "MARLON ALBERTO GARCÍA SALTOS" en su orden Director y Pares Académicos del Trabajo de Titulación **"PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALINAS LTDA., CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, PERIODO 2023 - 2027."** desarrollado por la señorita **DENISSE VIVIANA AZOGUE CHIMBORAZO**.

CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Titulación en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la **Carrera de Administración de Empresas**, por lo tanto, autorizamos su presentación.

Guaranda, febrero del 2024

Dr. Luis Villacis

DIRECTOR

Ing. Mario Escobar

PAR ACADÉMICO

Dr. Marlon Garcia

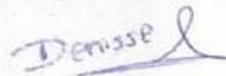
PAR ACADÉMICO

DERECHOS DE AUTOR

Yo **DENISSE VIVIANA AZOGUE CHIMBORAZO** portadora de la Cédula de Identidad No 0202374690 en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación: **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALINAS LTDA., CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, PERIODO 2023 - 2027**, modalidad **PRESENCIAL**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a mi/nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo/autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El (los) autor (es) declara (n) que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.



Denisse Viviana Azogue Chimborazo
Nombre de la Autora

INDICE DE CONTENIDO

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACION	i
AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
INDICE DE CONTENIDO.....	vi
INDICE DE TABLAS	xii
INDICE DE FIGURAS.....	xiv
INDICE DE ANEXOS.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
CAPÍTULO I.....	4
FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	4
1.1 Descripción del problema	4
1.2 Formulación del problema	5
1.3 Preguntas de investigación.....	5
1.4 Justificación	6
1.5 Objetivos	7
1.5.1 Objetivo General	7
1.5.2 Objetivos Específicos	7
1.6 Hipótesis	8
1.7 Variables	8
1.7.1 Variable dependiente.....	8
1.7.2 Variable independiente.....	8
1.8 Se va a proponer:	8
1.9 Operacionalización de variables	9

CAPITULO II	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Antecedentes	10
2.2. Marco científico	12
2.2.1. Planeación	12
2.2.2. Planeación Estratégica.....	12
2.2.3. Estrategia.....	13
2.2.4. Niveles del Plan Estratégico.....	14
2.2.5. Propósitos de Planeación.....	15
2.2.6. La necesidad de planear	15
2.2.7. La Importancia de la Planeación	16
2.2.8. Valores Estratégicos	16
2.2.9. Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico.	17
2.2.10. El análisis FODA	17
2.2.11. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	19
2.2.12. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).....	21
2.2.13. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	22
2.2.14. Modelo de Planificación Estratégica de Fred David.....	22
2.2.15. Medición y evaluación del rendimiento.	23
2.2.16. Modelo Cuadro de Mando Integral	23
2.2.17. Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer	24
2.2.18. Gestión Administrativa	25
2.2.19. Administración	26
2.2.20. Planeación.	26

2.2.21. Organización.	27
2.2.22. Proceso administrativo.	27
2.2.23. Dirección.	27
2.2.24. Clima organizacional.	28
2.3. Marco Conceptual.	29
2.3.1. Administración.	29
2.3.2. Administración estratégica.	29
2.3.3. Amenazas.	29
2.3.4. Análisis DAFO.	29
2.3.5. Cooperativas.	29
2.3.6. Debilidades.	29
2.3.7. Dirección.	29
2.3.8. Estrategias.	30
2.3.9. Fortalezas.	30
2.3.10. Gestión.	30
2.3.11. Gestión administrativa.	30
2.3.12. Misión.	30
2.3.13. Oportunidades.	30
2.3.14. Políticas.	31
2.3.15. Plan.	31
2.3.16. Planificación.	31
2.3.17. Planificación Estratégica.	31
2.3.18. Visión.	31
2.4. Marco Legal.	32

2.5. Marco Georreferencial	37
CAPITULO III	38
METODOLOGÍA	38
3.1. Tipo de investigación	38
3.1.1. Investigación Exploratoria.	38
3.1.2. Investigación Descriptiva.	38
3.1.3. Investigación Bibliográfica.	38
3.2. Enfoque de la investigación	38
3.2.1. Enfoque Cuantitativo.....	38
3.3. Métodos de investigación	39
3.3.1. Método dialéctico	39
3.3.2. Método Científico	39
3.4. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos	39
3.4.1. Entrevista.....	39
3.4.2. Encuesta	39
3.5. Universo	40
3.6. Muestra	40
3.7. Procesamiento de la información.....	41
3.8. Categorización y Tabulación de la Información	41
CAPITULO IV	42
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	42
4.1. Encuesta dirigida a los empleados y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.	42
4.2. Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.	52
4.3. Entrevista para el gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Salinas”.	60

4.4. Discusión de los resultados	61
4.4.1. Encuesta aplicada a empleados y directivos de Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.....	61
4.4.2. Encuesta a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.....	61
4.4.3. Entrevista aplicada al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.....	61
CAPITULO V	62
PROPUESTA.....	62
5.1. Título.....	62
5.2. Contenido de la propuesta.....	62
5.2.1. Introducción	62
5.2.2. Justificación.....	63
5.3. Objetivos de la propuesta.....	64
5.3.1. Objetivo general	64
5.3.2. Objetivos específicos.....	64
5.4. La matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	65
5.5. La matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	66
5.6. Matriz FODA	67
5.7. Plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.....	68
5.8. Cuadro de estrategias	69
5.9. Desarrollo de las estrategias.....	71
5.9.1. Estrategia.....	71
5.9.2. Misión.....	71
5.9.3. Visión	71

5.9.4. Valores	71
5.9.5. Estrategia 1:.....	72
5.9.6. Estrategia 2.....	74
5.9.7. Estrategia 3.....	80
5.9.8. Estrategia 4.....	81
2 CONCLUSIONES	82
3 RECOMENDACIONES.....	83
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	87

INDICE DE TABLAS

Tabla 1-1 Operacionalización de variables	9
Tabla 2-2 Matriz de Evaluación de Factores Externos	20
Tabla 3-2 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	21
Tabla 4-2 Matriz del Perfil Competitivo	22
Tabla 5-3 Empleados y Directivos	40
Tabla 6-4 Plan Estratégico	42
Tabla 7-4 Necesidades del Entorno.....	43
Tabla 8-4 Misión y Visión	44
Tabla 9-4 Gestión administrativa	45
Tabla 10-4 Políticas y reglamentos	46
Tabla 11-4 Planes y políticas	47
Tabla 12-4 Plan de seguridad	48
Tabla 13-4 Plan de seguridad establecido	49
Tabla 14-4 Plan promocional	50
Tabla 15-4 FODA	51
Tabla 16-4 Plan estratégico	52
Tabla 17-4 Visión de lo que desea realizar	53
Tabla 18-4 Buena organización.....	54
Tabla 19-4 Diversificación de productos y servicios	55
Tabla 20-4 Servicios	56
Tabla 21-4 Toma de decisiones.....	57
Tabla 22-4 Clase de capacitación.....	58
Tabla 23-4 Servicios y actividades de la cooperativa	59
Tabla 24-4 Entrevista para el gerente.....	60
Tabla 25-5 Matriz de evaluación de factores externos.....	65
Tabla 26-5 Matriz de evaluación de factores internos	66
Tabla 27-5 FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.	67
Tabla 28-5 Cuadro de estrategias	69

Tabla 29-5 Programas y procedimientos de la Gerencia.....	74
Tabla 30-5 Cobranzas	75
Tabla 31-5 Atención al Cliente	77
Tabla 32-5 Departamento de Recursos Humanos	78
Tabla 33-5 Área de Ventas.....	79
Tabla 34-5 Capacitación a los trabajadores de la Cooperativa	80
Tabla 35-5 Publicidad	81

INDICE DE FIGURAS

Figura 1-4 Plan estratégico	42
Figura 2-4 Necesidades del Entorno	43
Figura 3-4 Misión y Visión de la Cooperativa.....	44
Figura 4-4 Gestión Administrativa	45
Figura 5-4 Políticas y Reglamentos	46
Figura 6-4 Políticas de Seguridad	47
Figura 7-4 Seguridad para los trabajadores.....	48
Figura 8-4 Seguridad establecido por la institución.....	49
Figura 9-4 Plan promocional para atraer un mayor número de socios	50
Figura 10-4 Análisis FODA	51
Figura 11-4 Plan estratégico	52
Figura 12-4 Visión	53
Figura 13-4 Organización de las actividades dentro de la cooperativa.....	54
Figura 14-4 Estrategias que permiten a la Cooperativa tener liderazgo	55
Figura 15-4 Servicios que le brinda la cooperativa.....	56
Figura 16-4 La planificación estratégica.....	57
Figura 17-4 Capacitación por parte de la cooperativa	58
Figura 18-4 Servicios y actividades de la cooperativa.....	59

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Cronograma tentativo (Gantt)	87
Anexo 2 Presupuesto	88
Anexo 3 Instrumento de recolección de datos	89
Anexo 4 Encuesta dirigida a los socios	91
Anexo 5 Entrevista para el gerente	92
Anexo 6 Carta de aceptación	93
Anexo 7 Certificado del turmitin	94
Anexo 8 Captura turnitin	95

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación se enfoca en desarrollar un “Plan estratégico para el mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, periodo 2023 - 2027.”

CAPÍTULO I: Formulación general del proyecto, el contenido se enmarca en el planteamiento del problema, los objetivos, el cual indica la situación actual de la cooperativa Salinas, donde se encuentra con una planificación estratégica desactualizada, la justificación es la parte importante para recalcar los motivos que impulsan la realidad de la investigación.

CAPÍTULO II: Marco teórico, en este capítulo se describe cada uno de los temas con sus diferentes autores que ayuden de guía para elaborar el plan estratégico, por lo tanto, esta investigación proporcionará un diseño de un plan que genere soluciones a la problemática que afronta la Cooperativa.

CAPÍTULO III: Metodología, en este capítulo se realiza la aplicación de los métodos, técnicas, instrumentos y modalidades que se emplearan en la investigación, siendo factores indispensables para la obtención de información indispensable en el desarrollo de la propuesta, permitiendo desarrollar las encuestas y entrevista pertinentes.

CAPÍTULO IV: Resultados y discusión, en este capítulo se detalla el análisis e interpretación de la entrevista realizada al Gerente Cesar Chamorro y las encuestas realizadas a los Socios, Empleados y Directivos de la Cooperativa, en el cual, se obtiene la respectiva información que sirve para el desarrollo de la investigación que se realiza.

CAPÍTULO V. Propuesta, en el capítulo mencionado se representa el plan estratégico donde se procesa y analiza la información pertinente, de manera externa e interna, para evaluar el estatus de estrategias y el nivel de eficiencia y eficacia de la Cooperativa Salinas todo ello con el propósito de pronosticar e implementar estrategias sobre el direccionamiento de la gestión administrativa.

RESUMEN

En resumen, el principal objetivo del presente trabajo es diseñar un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa Salinas Ltda. Este plan incluirá una visión de largo plazo, metas específicas, estrategias y una serie de acciones que llevarán a la cooperativa a lograr un mayor desempeño.

Análisis de referentes teóricos y metodológicos: La tesis analiza en detalle los referentes teóricos y metodológicos relacionados con la planificación estratégica y gestión detallada de Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda. Este análisis sirve para respaldar el enfoque estratégico propuesto. **Diagnóstico de la gestión administrativa:** Se ha realizado un diagnóstico detallado de la gestión administrativa utilizada en la cooperativa para el periodo 2023-2027. Esto incluye una evaluación de los procesos y prácticas administrativas actuales, así como de sus fortalezas y debilidades.

Propuesta de planificación estratégica: a partir de los resultados del diagnóstico y análisis de fuentes teóricas se construye una propuesta de planificación estratégica, esta propuesta se adapta a la naturaleza específica de la cooperativa y proporciona un plan para lograr los objetivos y tareas de la cooperativa en los próximos 5 años.

En definitiva, este trabajo pretende dotar a Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda. de un marco estratégico sólido y fundamentado teóricamente para mejorar su gestión administrativa guiando a la cooperativa hacia un futuro más eficiente y eficaz en la gestión de sus recursos y servicios.

Palabras clave: Económica y Administración, Planificación Estratégica, Matriz FODA, Estrategias Administrativas, Direccionamiento Estratégico.

ABSTRACT

In summary, the main objective of this work is to design a strategic plan to improve the administrative management of the Cooperativa Salinas Ltda. This plan will include a long-term vision, specific goals, strategies and a series of actions that will lead the cooperative to achieve higher performance.

Analysis of theoretical and methodological references: The thesis analyzes in detail the theoretical and methodological references related to the strategic planning and detailed management of Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda. This analysis serves to support the proposed strategic approach. **Diagnosis of administrative management:** A detailed diagnosis of the administrative management used in the cooperative has been carried out for the period 2023-2027. This includes an evaluation of current management processes and practices, as well as their strengths and weaknesses.

Strategic planning proposal: based on the results of the diagnosis and analysis of theoretical sources, a strategic planning proposal is built. This proposal adapts to the specific nature of the cooperative and provides a plan to achieve the objectives and tasks of the cooperative in the next 5 years.

Ultimately, this work aims to provide Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda. with a solid and theoretically based strategic framework to improve its administrative management, guiding the cooperative towards a more efficient and effective future in the management of its resources and services.

Keywords: Economics and Administration, Strategic Planning, SWOT Matrix, Administrative Strategies, Strategic Direction.

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1 Descripción del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., necesita mejor competitivamente por lo que se realizará un nuevo plan estratégico que permita lo requerido en los próximos cuatro años, incluye las declaraciones de la misión, visión, objetivos y las acciones que se llevará a cabo para alcanzar estas metas, también crearemos un documento que pueda ser compartido con los empleados y directivos para mantenerlos informados.

Las organizaciones de cualquier tipo, para lograr el éxito se planteas siempre objetivos los mismos que parten de la razón de ser de las mismas, es decir de la misión, para de esa manera establecer un plan estratégico, que no es más que un plan de acción, que nos permita hacer un seguimiento a las acciones que efectuará en un determinado tiempo.

La cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas, no es la excepción, la misma que cuenta con un plan que tiene vigencia hasta el 2022, el mismo que ha sido realizado por Paola Stefania García Secaira. por lo que se puede identificar que en los actuales momentos su plan se encuentra desactualizado.

Por los señalado anteriormente, es necesario realizar esta investigación, basado en que cada momento este tipo de organizaciones de la economía popular y solidaria, deben ser competitivos, por la creciente competencia existente en el mercado.

Se dificulta para los representantes de la cooperativa determinar la posición y perspectiva a futuro con miras a identificar metas y objetivos, al igual que hay una dificultad al establecer la secuencia en que deberían ser alcanzados los objetivos para llegar a la visión propuesta.

1.2 Formulación del problema

¿De qué manera incide la planificación estratégica en la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, periodo 2023 - 2027?

1.3 Preguntas de investigación

- ✓ ¿Cómo va a contribuir la información que se recolecte al plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., periodo 2023 - 2027?
- ✓ Fundamentar teóricamente acerca del plan estratégico para el mejoramiento de la Gestión Administrativa.
- ✓ ¿De qué manera contribuye un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda. Periodo 2023 - 2027?

1.4 Justificación

El desarrollo de un Plan Estratégico bien estructurado nos permite tener una misión y visión clara para todos sus empleados y directivos en el desarrollo de funciones administrativas de planificar, organizar, dirigir y controlar todos los procesos que se desarrollan en la Cooperativa, lo que permitirá alcanzar niveles de eficacia y eficiencia.

Se justificó desde la perspectiva metodológica ya que se aprovecharán los métodos, técnicas y herramientas de investigación que permitan recolectar información oportuna y confiable ya que al momento de evaluar y analizar se conoció la situación actual de la cooperativa y mediante esta información se realizará el diseño de estrategias que se adapten a las necesidades y requerimientos de la misma.

Esta investigación es importante tomando en cuenta que la planificación estratégica es una herramienta que permite tener claras las tareas de forma secuencial para alcanzar los objetivos corporativos en la cual se va a contar con la ayuda de la parte gerencial y administrativa de dicha cooperativa para así poder plantear una misión y visión adecuadamente estructurada para la cooperativa Salinas Ltda.

El trabajo es pertinente realizarlo ya que existe la predisposición de los directivos de la cooperativa, para entregarnos la documentación necesaria para la ejecución del trabajo.

Los beneficiarios directos serán los directivos y empleados de la Cooperativa ya que se contribuirá con el desarrollo interno de la empresa, proporcionando una herramienta para mejorar la gestión administrativa.

Los beneficiarios indirectos son los socios quienes gozaran de una Cooperativa estable que garantice los mejores servicios financieros a sus clientes. Con el diseño de un plan estratégico se espera ofrecer una herramienta de apoyo a la gestión administrativa, para que los administradores y funcionarios tengan una guía en la toma de decisiones, permitiendo diagnosticar las variables externas e internas que afectan la situación de la empresa.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

- ✓ Determinar como el plan estratégico repercute en el mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, periodo 2023-2027

1.5.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analizar los referentes teóricos y metodológicos de la planificación estratégica y la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.
- ✓ Diagnosticar el tipo de Gestión Administrativa que se emplea en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda. en el periodo 2023-2027.
- ✓ Proponer un plan estratégico, que asegure que los recursos sean utilizados de manera correcta dentro de la Gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., periodo 2023 – 2027.

1.6 Hipótesis

Como un plan estratégico incide de manera eficiente en el mejoramiento de la Gestión Administrativa de la cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., Cantón Guaranda, Provincia Bolívar.

1.7 Variables

1.7.1 Variable dependiente

- ✓ Plan estratégico

1.7.2 Variable independiente

- ✓ Gestión Administrativa

1.8 Se va a proponer:

- ✓ Organigrama funcional y estructural
- ✓ Análisis del entorno o escenario de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., Cantón Guaranda, Provincia Bolívar
- ✓ Plan Estratégico.

1.9 Operacionalización de variables

Tabla 1-1 Operacionalización de variables

VARIABLES	TIPOS DE VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Plan estratégico	Dependiente	Es un método para medir las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio	Normas	Fuertes Manejables	Encuestas Entrevista
			Gestión Administrativa	Actividades Orden Gestión	Encuestas Entrevista
			Alcanzar objetivos	Campañas de promoción	Encuestas Entrevista
Gestión Administrativa de la Cooperativa	Independiente	Conjunto de tareas y actividades coordinadas que ayudan a utilizar de manera óptima los recursos que posee una empresa. Todo esto con el fin de alcanzar los objetivos y obtener los mejores resultados.	Gestión estratégica	Reglamentos Manuales	Encuestas Entrevista
			Eficiencia de la gestión administrativa	Nivel de eficiencia	Encuestas Entrevista
			Calidad de servicios	Satisfacción a los clientes	Encuestas Entrevista
<p>Nota: Elaboración propia Elaborado por: Denisse Azogue</p>					

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

El presente trabajo investigativo se fundamenta con datos bibliográficos que permite adquirir aportes para la investigación, lo cual argumentará la propuesta a realizarse.

Paulina Nataly Remache Guapi (2021) Planificación estratégica para La Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Alli Tarpuk” Ltda. En la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Periodo 2021 – 2025, con el objetivo de Diseñar una planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuk” Ltda. En la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, periodo 2021 -2025, mediante la elaboración de estrategias que permitan en el posicionamiento en el mercado.

Resumen

Mediante la tesis realizada por la señorita Paulina Remache sobre la planificación estratégica se realizó un diagnostico mediante la matriz FODA se pudo establecer que el entorno ha cambiado por causa de la pandemia y la crisis económica que afectan los pagos realizados por los socios y clientes.

Gómez Caballero Karla Joseline (2019) Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la empresa pesquera “Moranpez”, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2018”, con el objetivo de elaborar un plan estratégico mediante herramientas administrativas, que permitan el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa pesquera “Moranpez”, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.

Resumen

Karla Gómez en su tema sobre el plan estratégico realizada en la empresa pesquera Morapez, mediante las técnicas de investigación implementadas en el presente trabajo de investigación se determinaron que existen un sin número de debilidades en la empresa pesquera “Morapez”, las cuales se concentran mayormente en la Gestión Administrativa, debido a que los directivos realizan sus funciones de forma empírica, al no contar con un plan estratégico que proporcione las directrices necesarias para definir hacia donde se quiere llegar con cada gestión realizada.

Paula Michelle Ordóñez Brito (2019) Planeación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Loja” periodo 2019 – 2023, con el objetivo de analizar las tendencias de las diferentes cuentas que constituyen el balance general y el estado de resultados.

Resumen

Paula Ordoñez en su investigación sobre la planificación estratégica, ha evidenciado que en la cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Loja”, la inexistencia de una planeación estratégica ha dificultado el desarrollo de la Gestión, teniendo como resultado la colocación de recursos en activos improductivos y no en activos productivos.

2.2.Marco científico

2.2.1. Planeación

La planeación es aquella que se realiza para anticiparse o aproximarse al futuro en el presente, para poder prepararse y formar escenarios que ayuden a dar forma a las ideas u objetivos”. (Roche, 2020)

Etapas que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. (Axones, 2020)

2.2.2. Planeación Estratégica

Según (Ander, 2021), La planeación estratégica es determinada como los procesos llevados a cabo dentro de una empresa u organización y su entorno o mercado al que corresponde, esta parte de los objetivos fijados estos pueden ser a corto, mediano o largo plazo, para después seguir una serie de acontecimientos u estrategias para darle cumplimiento a los objetivos previamente establecidos siguiendo directrices que permiten darle la razón de ser de la empresa.

Para (Barrios, 2022), La Planeación Estratégica tiene sus tipologías actuales conforme esta fue encajada de manera iniciada en algunas organizaciones de negocio a mediados del año 1950. En aquel entonces aquellas empresas consideradas como importantes fueron quienes fomentaron el progreso de sistemas de planificación estratégica de manera seria o formal, nombrados técnicas de planeación de largo plazo.

En este contexto, (Crespo, 2019) plantea que, en el transcurso de la época de los sesenta, la planeación a largo plazo y su término en si prevalecieron en boca de los diferentes especialistas en este campo, desde entonces también se le nombró por su sinónimo tales como; planeación directiva completa, planificación corporativa completa, planeación general total entre otros.

2.2.3. Estrategia

Según (Sainz, 2022), se entiende como un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a utilizar, que permiten alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales; es decir, es el conjunto de medidas, movimientos y enfoques que diseñan la dirección de una empresa para obtener los resultados marcados en los objetivos.

Asimismo, existen un conjunto de formas bajo las cuales puede ser entendida una estrategia:

- ✓ es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador;
- ✓ es un medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción, y priorización en la asignación de recursos,
- ✓ define el dominio competitivo de la organización y la influencia del entorno,
- ✓ es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, basada en las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas,
- ✓ es un canal para diferenciar las tareas gerenciales en los niveles corporativos, en las unidades de negocio, y en el nivel funcional/procesos,
- ✓ y define la contribución económica y no económica que la organización desea hacer a su comunidad vinculada (D'Alessio, 2023)

Para (Güell, 2019) la estrategia es utilizada de manera habitual para referirse en diversidades de argumentos, al principio esta se la utilizaba para términos militares y en la diplomacia hace aproximadamente medio siglo. Con el pasar del tiempo se ha empezado a generar nuevos términos e interpretaciones, todos son válidos por caber dentro de la generalidad, por lo tanto, podríamos decir que son una serie de eventos llevados a cabo para cumplir un fin.

Para (Chandler, 2023) La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

(Contreras, 2020) Afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro.

(Rivera, 2019) Presenta conceptos importantes relacionados con la estrategia. La diferencia se encuentra en que propone un modelo del proceso de dirección aplicable a cualquier situación en la que se requiera la acción. Y a la vez es un modelo realista, que se basa en la figura del directivo como alma del proceso, que con sus habilidades y destrezas logra llevar el modelo a la práctica.

2.2.4. Niveles del Plan Estratégico

(Management, 2022) La planeación estratégica posee tres niveles que son: estratégico, táctico y el operativo. Planeación estratégica: Es aquella que abarca la organización entera, la cual se encarga de alcanzar los objetivos del nivel organizacional, con una Niveles de la Planeación Estratégica Planeación Estratégica. Abarca a la organización entera. Planeación Táctica Abarca cada área o departamentos Planeación Operativa Abarca actividades o tareas específicas a largo plazo. Este nivel recae en la alta gerencia, siendo identificado como el plan mayor que compone a los demás planes.

Planeación táctica: Abarca áreas o departamentos de la empresa, se preocupa por alcanzar los objetivos de cada área y su proyección es a mediano plazo. Este nivel recae sobre los directivos de cada departamento o áreas; identificado como planes de menor magnitud que los del P.E.

Planeación operativa: Se centra en las actividades o tareas específicas, siendo su proyección inmediata o corto plazo. Este nivel recae en los operativos de la entidad, siendo los responsables de llevar a cabo la consecución de las metas específicas.

2.2.5. Propósitos de Planeación

(Colpos, 2022) Propósito hace referencia a una función o tarea básica de una empresa o una agencia o de cualquier parte de ella. Es así como por lo general las empresas tienen un propósito relacionado con la producción y distribución de bienes y servicios; el de los tribunales por ejemplo es la interpretación de las leyes y su aplicación, y así sucesivamente. La planeación por su parte tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos: facilitar el logro de los objetivos y de la empresa, entre ellos tenemos:

Propósito Protector: Hace referencia a minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean el entorno de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en ese sentido.

Propósito Afirmativo: Plantea que se debe elevar el nivel de éxito de la organización.

Propósito de Coordinación: Con la planeación también se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la organización, que permitan generar una eficiencia organizacional.

2.2.6. La necesidad de planear

Esta actividad, esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa, o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios (tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos) derivados del proceso de globalización. Y también es una de las actividades más arduas y complejas que confronta el hombre, no hacerla bien no es ningún pecado, pero si lo es contentarse con hacerla menos que bien. Es por eso que una actividad tan compleja como la planeación se compone de las siguientes partes:

Fines. - especificar metas y objetivos

Medios. - elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas para alcanzar los objetivos.

Recursos. - determinar los tipos y cantidades de recursos necesarios, alcanzar los objetivos.

Realización. - coordinación y articulación de estrategias competitivas.

Control. - diseñar un proceso para prever y detectar los errores o fallas del plan.

2.2.7. La Importancia de la Planeación

(COLCHA, 2021) Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

2.2.8. Valores Estratégicos

Conocimiento y satisfacción del cliente: Este se trata de conocer y de saber quiénes son los clientes y de cómo mantenerlos a gusto con los productos de la organización.

Conocimiento del Mercado: El conocimiento del mercado es vital para poder tomar decisiones de gestión. La expansión y crecimiento de las empresas y organizaciones, junto con los cambios y nuevas tendencias del mercado.

Eficiencia: es el propósito es lograr el efecto que desea empleando los mejores medios posibles.

Innovación: Este concepto se refiere a la implementación tecnológica de nuevos productos y procesos y/o a mejoras significativas en estos, ya sea como resultado de la difusión de conocimientos tecnológicos para lograr productos o procesos productivos con especificaciones o propiedades técnicas diferenciadas con respecto a los existentes en el mercado.

Sinergia: Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes

Liderazgo: es muy importante la ética en el Liderazgo Empresarial ante los retos del siglo XXI. (Rosales, 2020)

2.2.9. Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico.

En la elaboración de un plan estratégico, (Sainz, 2022) explica que se establecen diversas etapas y dentro de cada una se remarcan acciones que permiten la elaboración del mencionado documento, dentro de las que se define que: La primera etapa es en donde se realiza el análisis de la situación actual de la organización o empresa, sea esta interna y externa; la segunda etapa, en la que se realiza el diagnóstico situacional que permite establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; tercera etapa, que permite establecer los objetivos corporativos, la misión, la visión, los valores corporativos y objetivos estratégicos; la cuarta etapa, en la cual se determinan las estrategias sean estas corporativas (competitivas y funcionales) y quinta etapa, donde se definen las decisiones operativas.

No obstante, (D'Alessio, 2023) indica que la estructura de un planeamiento estratégico establece un análisis de la situación, donde se describe la situación actual; visión, misión, valores y códigos de éticas; evaluación externa; evaluación interna; objetivos y estrategias de acción; toma de decisiones y elección de estrategias competitivas.

2.2.10. El análisis FODA

El análisis es la segunda actividad que se requiere en la formulación de una estrategia, técnicas analíticas como la matriz de posición estratégica y evaluación de acción. La comparación de las debilidades y fortalezas internas de una organización con las oportunidades y amenazas externas es esencial para la formulación de una estrategia.

La comparación o enfrentamiento significa realizar una relación entre factores internos y externos con el objeto de formular estrategias factibles.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando. El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA, cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una. A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas.

En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

Oportunidades

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. A continuación, se enumeran diferentes ejemplos de las variables que debemos tener en cuenta al momento de analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA.

2.2.11. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación

de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos. (Vela, 2020)

La matriz (EFE), es la que evalúa la información social, cultural, económica, ambiental, política, demográfica, gubernamental, jurídica, competitiva y tecnológica de la organización.

Tabla 2-2 *Matriz de Evaluación de Factores Externos*

Factores Claves del Éxito	Peso	Empresa 1		Empresa 2	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
	Indica la importancia que tiene el factor en la industria. (0.0 poca importancia),	Se refiere a lo bien que lo está realizando la organización en las diferentes áreas.		Gran debilidad Debilidad menor 3: Fuerza menor 4: Gran fortaleza	Es el resultado de la multiplicación del (peso x rating)
Total:					

Nota: Elaboración propia

Elaborado por: Denisse Azogue

2.2.12. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Es una herramienta para poder formular estrategias que evalúen las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización que son definidas por la auditoría interna. (Briceño, 2021)

No importa el número de factores que contenga la matriz EFI, esta matriz puede ser evaluada en un total ponderado de un mínimo de 1.0 a 4.0 que es el máximo puntaje, teniendo como una calificación promedio un 2.5.

Tabla 3-2 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores Crítico de Éxito	Peso	Calificación	Puntuación
Oportunidades Amenazas	Calificación de(0 a 1)	Calificación de(1 a 4)	Multiplicación de(Peso x calificación)
Total:	El peso indica la importancia que tiene cada factor para poder alcanzar el éxito Las oportunidades tienen pesos más altos que las amenazas. 1.00	La respuesta es mala 1 La respuesta es media 2 La respuesta está por arriba de la media 3 La respuesta es superior 4	Resultado: El resultado más alto es 4.0 y el más bajo sería 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5

Nota: Elaboración propia

Elaborado por: Denisse Azogue

2.2.13. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. (Fred, 2023)

La matriz del perfil competitivo es una herramienta en donde se comparan las empresas, así como también sus fortalezas y debilidades, con el objetivo de comprender mejor el entorno externo y la competencia que existe.

Tabla 4-2 Matriz del Perfil Competitivo

Factores	Peso	Calificación	Puntuación
Fortalezas Debilidades	Distribución según la importancia de cada uno de los factores.	Puntaje según la escala de 1 a 4. Debilidad mayor: 1 Debilidad menor: 2 Fortaleza menor: 3 Fortaleza mayor: 4	Calificación de cada una de las fortalezas y debilidades. Multiplicación de (pesocalificación)
	Total: 100%		Resultado: Mayor o iguala 2.5: Tendencia positiva, inferior a 2.5: Tendencia negativa

Nota: Elaboración propia

Elaborado por: Denisse Azogue

2.2.14. Modelo de Planificación Estratégica de Fred David

El cual se desglosa en tres etapas, con las siguientes fases:

2.2.14.1. Formulación de la estrategia.

- ✓ Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
- ✓ Realización de una auditoría externa e interna.
- ✓ Establecimiento de los objetivos a largo plazo
- ✓ Creación, evaluación y selección de las estrategias.

2.2.14.2. Implantación de estrategias.

- ✓ Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
- ✓ Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

3. Evaluación de la estrategia

2.2.15. Medición y evaluación del rendimiento.

Asimismo, David establece que las auditorías tanto externa como interna conllevan a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos, para las cuales es necesaria la participación de los gerentes y empleados de la organización. “La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción estratégica, significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. El autor considera esta etapa como la más exigente y que requiere de mayor disciplina, así como de una amplia motivación de los gerentes hacia sus empleados.

David plantea que en esta etapa existen tres actividades fundamentales:

- ✓ La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales:
- ✓ la medición del rendimiento, y
- ✓ la toma de medidas correctivas. (Tamara, 2021)

2.2.16. Modelo Cuadro de Mando Integral

Es un aporte de los investigadores Kaplan y Norton, quienes establecen que el plan estratégico empresarial debe estar contemplado dentro de un proceso de planificación estratégica, en el cual se utilicen herramientas que permitan a las organizaciones reflejar la estrategia del negocio. Asimismo, los autores resaltan que este modelo es una herramienta útil en la construcción de los planes empresariales, la cual transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados

en cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; permitiendo un equilibrio entre los objetivos a corto y mediano plazo, y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

- ✓ Clarificación y traducción de la visión y la estrategia a través del consenso.
- ✓ Comunicación, referida a difundir y educar; establecer objetivos; vincular las recompensas con los indicadores de actuación.
- ✓ Planificación y establecimiento de objetivos, lo que incluye la alineación de iniciativas estratégicas; asignación de recursos, fijación de metas.
- ✓ Formación y feedback estratégico, a través de la articulación de la visión compartida; para un feedback estratégico; lo cual facilita la formación y la revisión de la estrategia.

Las tres primeras fases son necesarias para poner en práctica la estrategia, mientras que la última es de revisión y retroalimentación. De acuerdo a Kaplan y Norton el Cuadro de Mando Integral es un modelo vertical de mando y control en donde el director general determina la dirección mientras que los directivos y empleados de primera línea llevan a cabo las órdenes y ponen en práctica el plan. (Tamara, 2021)

2.2.17. Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer

Es especialmente útil para organizaciones de pequeña y mediana magnitud. La aplicación del Modelo implica nueve fases secuenciales, las cuales se describen a continuación

Planeación: es necesario planear el compromiso organizacional ante el proceso, identificar el equipo de planeación e involucrar a la alta gerencia en forma continua.

Búsqueda de valores: es el diagnóstico de los valores presentes y futuros de los miembros del equipo de planeación y de la organización, la filosofía de trabajo, la cultura organizacional.

Formulación de la misión: como un enunciado claro del tipo de negocio donde se encuentra la compañía.

Diseño de la estrategia del negocio: requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización mediante la identificación de las líneas de negocio, establecimiento de los indicadores críticos de éxito, identificación de las acciones estratégicas y la determinación de la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocio.

Auditoria del desempeño: es el esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas.

Análisis de brechas: es una comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico. Además es requisito el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.

Integración de los planes de acción: exige reunir las piezas para determinar la manera cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales.

Planeación de contingencias: proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios.

Implementación: es la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos. Los autores expresan que decidir el curso futuro de una organización es la tarea de la alta gerencia, la cual no se puede ni se debe delegar.

Los modelos de planificación estratégica señalados muestran algunos aspectos comunes, los cuales forman parte de la concepción básica de diseño de los mismos. (Tamara, 2021)

2.2.18. Gestión Administrativa

La Gestión Administrativa supone una serie de instancias o momentos lógicos. Una de planificación, una segunda de implementación, una tercera de control y regulación y una cuarta instancia de revisión y de ejercicio de acciones para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Nardulli, 2023)

2.2.19. Administración

La palabra administración proviene del latín *administrate* que se define como el cumplimiento de una función bajo la supervisión de una persona, o lo que significa la prestación de un servicio a otro. Sin embargo, todo ello ha ido cambiando con el tiempo y ahora se puede interpretar como la tarea de transformar los objetivos propuestos en acciones contempladas en la planeación, la organización, la dirección y el control de actividades desarrolladas en una organización. Además, se puede interpretar que toda organización se rige bajo conceptos organizativos que derivan de la interacción del recurso humano y las actividades por parte de los involucrados, aunque dichas acciones están regidas por políticas de control y toma de decisiones y cuyo objetivo fundamental es obtener el mayor rendimiento con el adecuado uso de sus recursos disponibles. (Angabi, 2021)

No obstante, (Martinez, 2019) sostiene que la administración se entiende como la ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación permite establecer sistemas humanos relacionados con la cooperación para alcanzar los propósitos comunes. Del mismo modo, se puede definir a administrar como la toma de decisiones que permiten a una organización tener lineamientos que guíen su ejecución, de acuerdo con las etapas como la planeación, organización, dirección y control.

2.2.20. Planeación.

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”

(Sanchez, 2017) mencionó que la planeación es “la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.”

2.2.21. Organización.

Según (Cuesta, 2020), indicó que “la organización supone que todos los medios materiales y humanos de la empresa estén coordinados de tal manera que se cumplan los objetivos marcados y se llegue a un mismo fin”

Bajo la perspectiva de (Martinez A. , 2021) quien expresó que “definir las actividades y tareas que se van a desarrollar, realizar la división y distribución del 40 trabajo de los empleados y establecer las relaciones de autoridad que deben existir entre ellas para la consecución de los objetivos”.

2.2.22. Proceso administrativo.

Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. La planeación, organización, dirección y control, constituyen las funciones administrativas; cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo” (Delgado, 2023)

(Plata, 2017), Ostentó que “Se refiere a todos los momentos de gestión de la administración orientados a garantizar el cumplimiento misional y al logro de los objetivos propuestos, a través del uso adecuado de los recursos.”

2.2.23. Dirección.

Según (Plata, 2017), expresó que “La función de dirección hace referencia a la conducción de esta entidad social hacia la persecución de los objetivos establecidos, es decir, cómo se motoriza la capacidad de acción potencial que representa una organización”.

De (Gavilan, 2017), manifestó que “La dirección es coordinar y guiar las tareas, funciones y recursos de forma óptima para la maximización de los beneficios. Dirigir implica motivar, liderar y resolver conflictos”. La tercera fase del proceso administrativo “dirección” proporcionará los lineamientos necesarios para que los directivos y funcionarios responsables de guiar y liderar en la empresa, logren una eficiente supervisión, mediante la implementación y práctica de una buena

comunicación, liderazgo y la motivación hacia los clientes internos y demás partes interesadas en la entidad.

2.2.24. Clima organizacional.

Bajo la perspectiva del siguiente autor quien mencionó que el clima organizacional es: El clima organizacional, o clima laboral, corresponde a las percepciones compartidas que los miembros de una organización tienen de las estructuras, procesos y entorno del medio laboral, y constituye un importante indicador del funcionamiento de la organización, del grado de motivación, satisfacción y compromiso de sus miembros.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tenga con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso con proveedores y clientes son, todos, elementos que conforman lo que se denomina clima organizacional. (Gonzalves, 2019)

2.3.Marco Conceptual

2.3.1. Administración

Es el proceso que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, técnicos y financieros encaminados al logro de los objetivos organizacionales. (Lopez, 2021)

2.3.2. Administración estratégica

Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. (Brates, 2018)

2.3.3. Amenazas

Factores externos que podrían comprometer el éxito de la entidad. (Targe, 2021)

2.3.4. Análisis DAFO

El Análisis DAFO consiste en una matriz de 2×2 donde en cada una de sus celdas se analizan las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de un proyecto o una idea de la cual queremos conocer su viabilidad presente y futura. (Targe, 2021)

2.3.5. Cooperativas

Son entidades autónomas de individuos que se unen de forma voluntaria con la intención de satisfacer sus necesidades económicas, culturales y/o sociales mediante una corporación de propiedad conjunta, cuyo control es democrático. (Merino, 2020)

2.3.6. Debilidades

Atributos y recursos internos que actúan en contra de un resultado exitoso. (Targe, 2021)

2.3.7. Dirección

Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y

como grupo para de manera apropiada alcanzar los objetivos de una organización. (Ayala, 2018)

2.3.8. Estrategias

Son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. (Brates, 2018, pág. 11)

2.3.9. Fortalezas

Atributos y recursos internos que respaldan un resultado exitoso. (Targe, 2021)

2.3.10. Gestión

Es la dirección o administración de una compañía o de un negocio, que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas. (Porto, 2008)

2.3.11. Gestión administrativa

Está a cargo de los ejecutivos, que supervisan las operaciones de la organización, aseguran que los recursos sean utilizados de manera correcta, y que el flujo de información sea efectivo. (Gonzales, 2020)

2.3.12. Misión

Es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del “negocio” y la delimitación de su ámbito de actuación. La misión de la organización representa su razón de ser o su papel en la sociedad. Es, claramente, una definición que antecede al diagnóstico estratégico. (Chiavenato, 2020)

2.3.13. Oportunidades

Factores externos que la entidad puede capitalizar o utilizar en su beneficio. (Targe, 2021)

2.3.14. Políticas

(Chiavenato, 2020) Manifestó que “Son las directrices que marcan los límites dentro de los cuales deben ocurrir las acciones. Las políticas son decisiones contingentes que reducen los conflictos cuando se definen los objetivos.

2.3.15. Plan

Es una intención o proyecto que trata de establecer un modelo sistemático, mediante la elaboración operativa de lineamientos estratégicos antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. (Brates, 2018)

2.3.16. Planificación

Es un proceso sistemático en el que primero se establece una necesidad, y acto seguido, se desarrolla la mejor manera de enfrentarse a ella, dentro de un marco estratégico que permite identificar las prioridades y determina los principios funcionales. (Civicus, 2017)

2.3.17. Planificación Estratégica

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. (Capriotti, 2020)

2.3.18. Visión

Establece lo que la empresa quiere ser en el futuro. Comprende un futuro realista, verosímil y atractivo para la organización. Es la articulación de un destino hacia el cual debe orientarse la organización: un futuro mejor y más deseable para ella. (Ortiz, 2019)

2.4.Marco Legal

Su marco legal se encuentra sustentado en:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.

Fue aprobada en el 2008 y se basa en los siguientes artículos relacionados al ente financiero:

Art. 309. El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

Título I Del Ámbito, Objeto y Principios

Artículo 1.- Definición.- Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

Artículo 2.- Ámbito. - Se rigen por la presente ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento.

De la Economía Popular y Solidaria

Capítulo I

De las Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria

Artículo 8.- Formas de Organización. - Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

Sección 3

De las Organizaciones del Sector Cooperativo

Artículo 21.- Sector Cooperativo.- Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Artículo 27.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Estas cooperativas estarán a lo dispuesto en el Título III de la presente Ley. 17

Título III

Del Sector Financiero Popular y Solidario Sección 1 De las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Artículo 81.- Cooperativas de ahorro y crédito. - Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley. Artículo 82.- Requisitos

para su constitución. - Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

Artículo 83.- Actividades financieras. - Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;

Otorgar préstamos a sus socios;

Efectuar servicios de caja y tesorería;

Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;

Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;

Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;

Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;

Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;

Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaría propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;

Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;

Artículo 94.- Información. - Las cooperativas de ahorro y crédito pondrán a disposición de los socios y público en general, la información financiera y social de la entidad, conforme a las normas emitidas por la Superintendencia. Las organizaciones del sector financiero popular y solidario, están obligadas a suministrar a la Superintendencia, en la forma y frecuencia que ella determine, la información para mantener al día el registro de la Central de Riesgos. La Superintendencia coordinará junto con la Superintendencia de Bancos y Seguros la integración de la información de la central de riesgos

REGLAMENTO INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALINAS LIMITADA

La Cooperativa de ahorro y crédito Salinas se crea mediante estatuto aprobado a través del Acuerdo Ministerial Nro. 1420 del 15 de noviembre de 1972, e inscrita en el Registro General de cooperativas con el número de orden 1504 del 16 de Noviembre de 1972 posición legal emitida el 15 de noviembre de 1972.

Posteriormente se realiza la reforma del Estatuto de la Cooperativa quedando con un último Acuerdo No. 011 MBS-CH del 25 de enero del 2001, con el cual norma su funcionamiento hasta el momento.

Título primero

Generalidades y principios

Artículo 1.- NATURALEZA Y OBJETO: La COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SALINAS LIMITADA en adelante denominada Cooperativa, actualmente funcionando, somete su actividad y operación al Código Orgánico Monetario y Financiero, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General, las regulaciones emitidas por el órgano regulador y a las resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Para los fines del presente Estatuto.

Artículo 4.- ACTIVIDADES: La Cooperativa podrá efectuar las operaciones previstas en el Código Orgánico Monetario y Financiero, y las que establezcan el

órgano regulador, de acuerdo al segmento al que pertenezca y en los términos de la autorización expresa otorgada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Para la ejecución de las operaciones autorizadas, la entidad podrá prestar los servicios financieros determinados en la Ley y la normativa expedida por el órgano regulador, de conformidad al cargo autorizado, utilizando los canales físicos y/o electrónicos que considere pertinentes, cumpliendo con la legislación aplicable para el efecto.

Artículo 5.- PRINCIPIOS: La Cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, y las prácticas de buen gobierno que constarán en un reglamento, cumplirá con los siguientes principios universales del cooperativismo:

Membresía abierta y voluntaria;

La Cooperativa no concederá privilegios a ninguno de sus socios, ni aún a pretexto de ser directivo, fundador, benefactor, proveedor, funcionario o trabajador, ni los discriminará por razones de género, edad, etnia, religión o de otra naturaleza. (CoopSalinas, 2021)

ORGANIZACIÓN DE LA COOPERATIVA

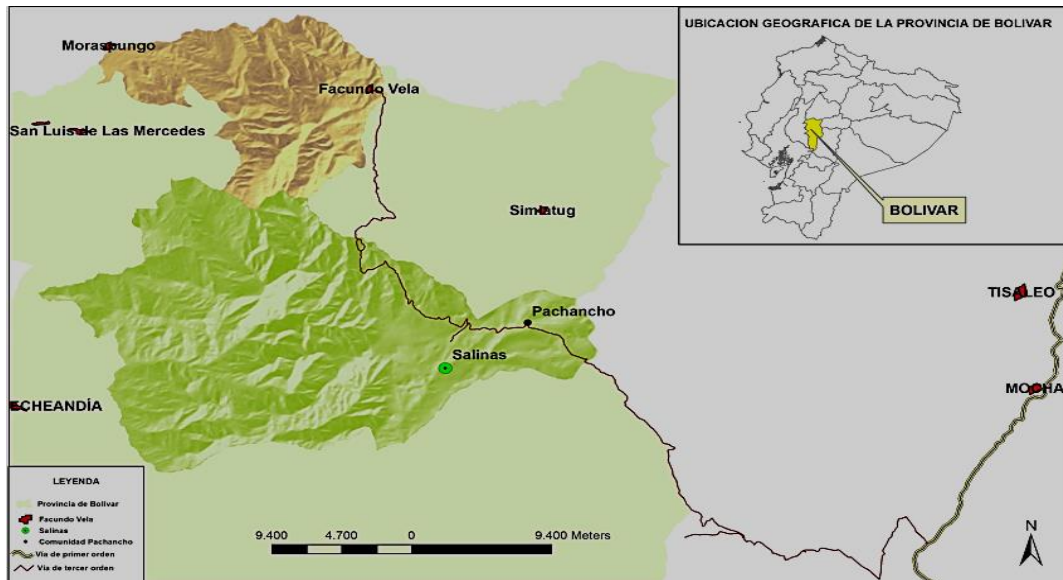
En el Ecuador somos la primera Cooperativa de Ahorro y Crédito que atiende al sector rural y que ha venido trabajando para implementar soluciones tecnológicas para brindar mejores servicios a la comunidad, contamos además con una plataforma virtual y cajero automático.

La CoopSalinas nace de una necesidad: conseguir la propiedad de las minas de sal en forma colectiva. Para recuperar este recurso fundamental para la economía salinera que era del dominio de la Hacienda de Los Cordoveces. (CoopSalinas, 2021)

2.5. Marco Georreferencial

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., se encuentra en la dirección: Calle principal *Carrera 10a* y calle secundaria *Calle 6*, Provincia de Bolívar, Cantón Guaranda, parroquia Salinas, misma que se limita al Norte con las Parroquias de Simiatug y Facundo Vela, al Sur con la Ciudad de Guaranda, al Este con las Provincias de Tungurahua y Chimborazo y al Oeste con la Parroquia San Luis de Pambil y el Cantón Echeandía, la parroquia de Salinas está conformada por 24 comunidades, con una superficie de 490 km², ubicadas, en su mayoría, en la zona fría, al igual que la cabecera parroquial.

Ubicación de la Cooperativa



Nota: COAC Salinas, Google Maps.

Ubicación Geográfica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., cantón Guaranda, provincia Bolívar

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

En el desarrollo de esta investigación aplicaremos los siguientes tipos de investigación:

3.1.1. Investigación Exploratoria.

Este tipo de investigación exploratoria como su nombre lo indica, explorar, buscar e indagar información de la cooperativa que nos ayudara posteriormente en la investigación.

3.1.2. Investigación Descriptiva.

En el desarrollo de este proyecto se empleará la investigación descriptiva, con el fin de detallar rasgos cualitativos y cuantitativos de la población a encuestar en este caso se tendría como actores principales a los socios, empleados y directivos de la Cooperativa Salinas Ltda.

3.1.3. Investigación Bibliográfica.

La investigación bibliográfica se realizará un análisis profundo mediante; libros, internet, revistas, tesis de grado, entre otras, que servirán esencialmente para relacionar el pasado y el estado actual del mismo.

3.2. Enfoque de la investigación

3.2.1. Enfoque Cuantitativo

La presente investigación se realizó dentro del enfoque cuantitativo, ya que nos permite orientarnos al objetivo de estudio mediante el, descubriendo de las causas y la comprensión de la misma, lo que nos facilita asumir las realidades de la Cooperativa y facilita conocer el estado actual de la Cooperativa y obtener mayor información y llenar los vacíos que tenemos del tema de nuestro estudio.

3.3. Métodos de investigación

3.3.1. Método dialéctico

Mediante la aplicación de este método se puede comprender de mejor manera los problemas de la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., para poder analizar las causas de las cosas, las propiedades y relaciones entre la gestión administrativa con la planificación estratégica.

3.3.2. Método Científico

Este método abarca un conjunto de procedimientos lógicamente sistematizados que fueron empleados para reformular y fortalecer la gestión administrativa mediante la planificación estratégica. Su aplicación no puede ser formal ni mecánica; ésta debe estar sometida constantemente a prueba según cada problema de investigación.

3.4. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Para la ejecución de la presente investigación, se utilizará las siguientes técnicas de investigación e instrumentos para recolectar información:

3.4.1. Entrevista

Se realizará al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., mediante una guía estructurada de preguntas que permitirá obtener la información deseada con la finalidad de poder contrastar con los resultados de los empleados.

3.4.2. Encuesta

Esta técnica será dirigida a los socios, empleados y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., para conocer los criterios y así obtener información relevante para la elaboración del plan estratégico del proyecto de trabajo de grado. Se utilizará el cuestionario con preguntas estructuradas, como instrumento para la recolección de los datos, de esta manera recurrir al procesamiento de los mismos.

3.5. Universo

El universo de la investigación lo constituyen 5 directivos y 10 empleados de la COAC Salinas Limitada que están distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 5-3 Empleados y Directivos

COAC SALINAS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
EMPLEADOS	5	5	10
DIRECTIVOS	2	3	5
TOTAL	7	8	15

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

El universo de la investigación respecto a los socios lo constituyen 6500 personas naturales de la COAC Salinas Limitada, se utilizó una fórmula para escoger el número necesario de personas para encuestarlas.

3.6. Muestra

La población total de directivos es de 15 empleados repartidos entre directivos, por ende, la muestra para realizar la encuesta fue de 10 empleados y 5 directivos en total. Respecto a los socios externos el total aproximadamente son 6500 personas por lo cual la población al ser finita se pudo aplicar determinada fórmula obteniendo un promedio de 377 personas encuestadas para realizar nuestra investigación de carácter cuantitativo y cualitativo.

Población

Utilizamos la siguiente fórmula para sacar el tamaño de la muestra:

$$M = \frac{N}{e^2(N - 1) + 1}$$

Donde:

M= Tamaño de la Muestra

N = Población Universo

e = Margen de error = 0,05

$$M = \frac{N}{e^2(N - 1) + 1}$$

$$M = \frac{6.500}{0.005^2(6.500 - 1) + 1}$$

$$M = \frac{6.500}{16.2475 + 1}$$

$$M = \frac{6.500}{17.2475}$$

$$M = 377$$

3.7. Procesamiento de la información

La recolección de datos es el proceso a fin de dar respuestas al problema o la hipótesis planteada. Para tal fin he de seguir un planteamiento detallado de lo que se hará en la recolección de datos y para procesar y analizar la información de la siguiente investigación procederemos de la siguiente manera.

3.8. Categorización y Tabulación de la Información

La tabulación permite conocer el comportamiento repetitivo del fenómeno objeto de estudio, determinando la frecuencia con que aparece y cuál es su impacto en las variables, una vez aplicadas las encuestas a los usuarios tanto internos como externos, y realizada la entrevista al gerente de la cooperativa.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Encuesta dirigida a los empleados y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

1. ¿Conoce usted si la Cooperativa cuenta con un plan estratégico?

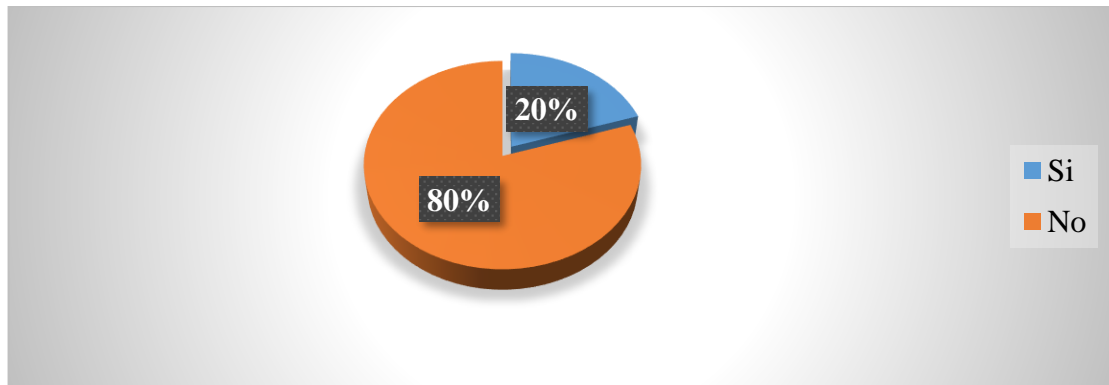
Tabla 6-4 Plan Estratégico

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	20%
No	12	80%
Total	15	100%

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

Figura 1-4 Plan estratégico



Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Mediante el siguiente gráfico podemos visualizar que la mayor parte de los encuestados no cuentan con un conocimiento sobre los planes estratégicos que posee la Cooperativa. Por otro lado, solo una pequeña parte de los trabajadores tienen idea sobre ello. Un alto desconocimiento del plan estratégico muestra que no todos los empleados tienen una base de conocimiento sobre la dirección futura de la cooperativa.

2. ¿Considera usted que el plan estratégico está acorde a las necesidades propias del entorno que les rodea?

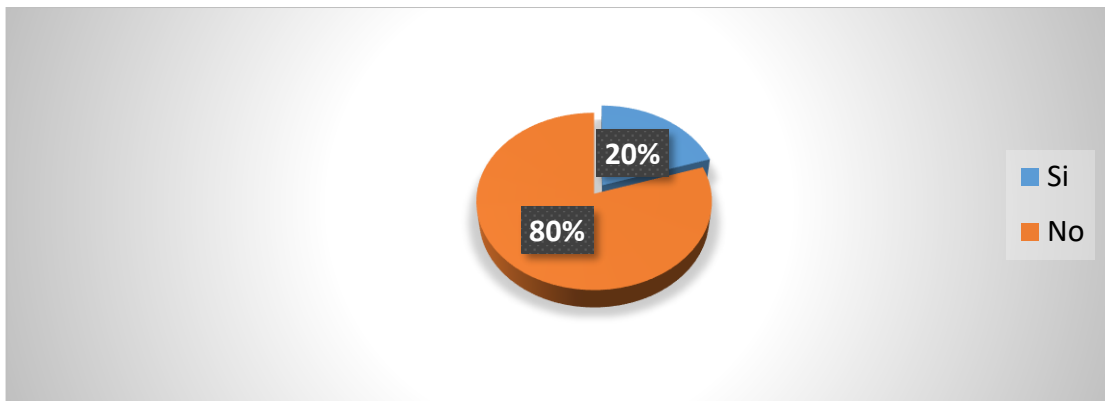
Figura 7-4 Necesidades del Entorno

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	20%
No	12	80%
Total	15	100%

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

Figura 2-4 Necesidades del Entorno



Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La mayor parte de los encuestados manifiestan que el plan estratégico de la institución no son los adecuados debido a que en primer lugar no tienen conocimientos sobre la existencia del plan estratégicos de la Cooperativa, tan solo un pequeño porcentaje de los encuestados sienten que aquellos planes son los adecuados. Se interpreta que los planes estratégicos de la empresa necesitan mejorarse o adecuarse para ser de utilidad en la Cooperativa.

3. ¿Conoce usted si la Cooperativa de Ahorro y Crédito tiene establecido claramente su misión y visión?

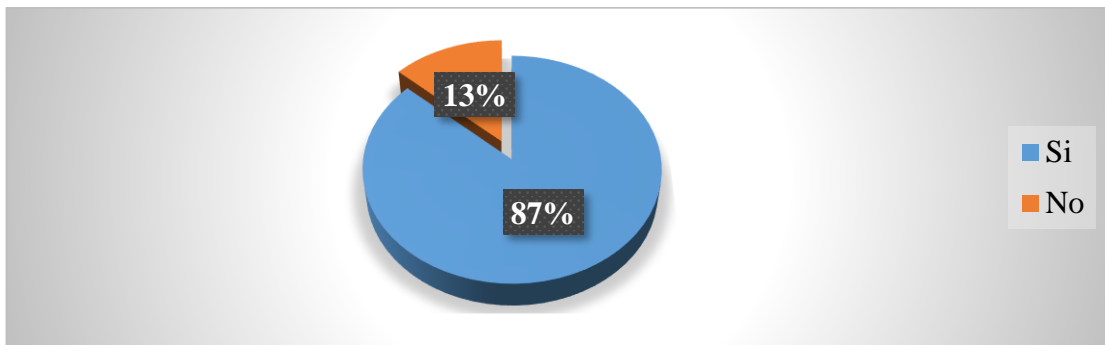
Tabla 8-4 Misión y Visión

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	87%
No	2	13%
Total	15	100%

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

Figura 3-4 Misión y Visión de la Cooperativa



Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Un alto porcentaje siendo casi la totalidad de los encuestados manifiestan que la cooperativa si tiene bien establecidas sus metas como son su visión y misión, por otro lado, no sienten que este bien definido. Un alto conocimiento de la misión y la visión es un determinante positivo de una comunicación interna efectiva dentro de la cooperativa.

4. ¿Usted considera que la gestión administrativa de la Cooperativa es?

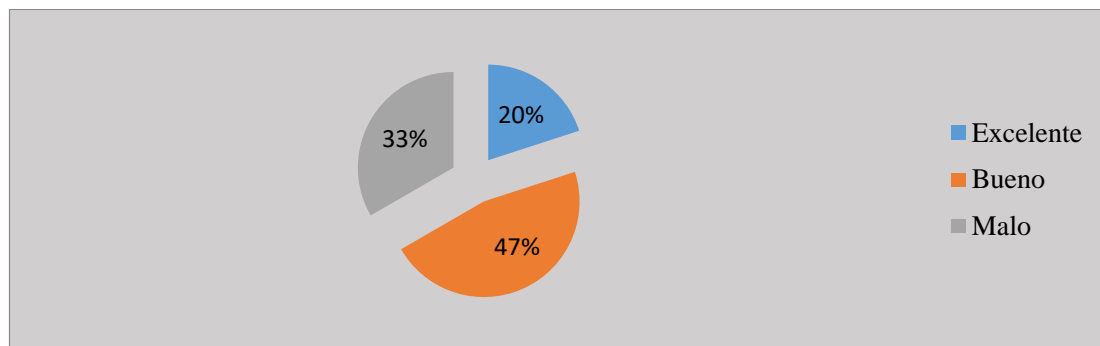
Tabla 9-4 Gestión administrativa

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	20%
Bueno	7	47%
Malo	5	33%
Total	15	100%

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

Figura 4-4 Gestión Administrativa



Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Mediante la encuesta realizada podemos tener una perspectiva de la manera de cómo perciben a la empresa los empleados, directivos, en especial el porcentaje de representación que tiene la cooperativa. De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que la gestión administrativa de la cooperativa tiene que ser mejorada de una u otra manera, por lo que se debería establecer estrategias que ayuden al cambio de la misma.

5. ¿Cómo califica usted las políticas y reglamentos de la institución?

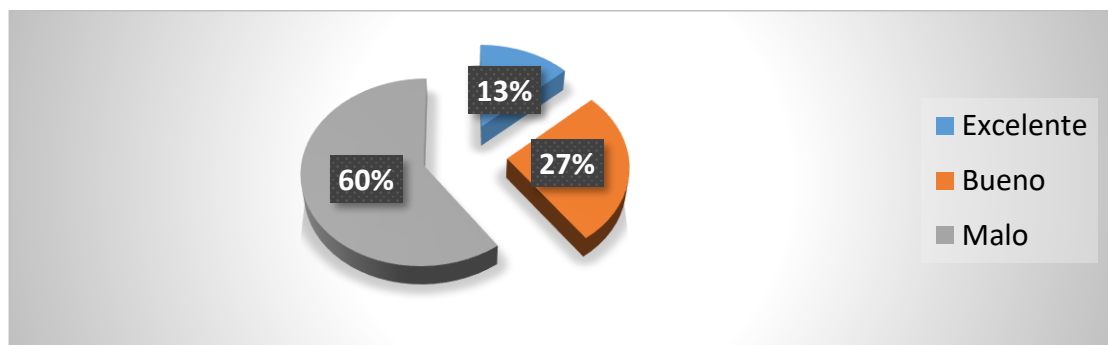
Tabla 10-4 Políticas y reglamentos

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	13%
Bueno	4	27%
Malo	9	60%
Total	15	100%

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

Figura 5-4 Políticas y Reglamentos



Fuente: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Aproximadamente la mitad de los encuestados califican a las políticas y reglamentos de la cooperativa como inadecuados, mientras un porcentaje representativo difieren como (buen), un pequeño grupo la perciben como excelente. Es evidente que ciertas reglamentaciones necesitan una revisión o modificación. Las altas calificaciones otorgadas por las agencias reguladoras y de políticas son una señal positiva de una estructura institucional sólida.

6. ¿Conoce usted si la Cooperativa Salinas ha diseñado planes y políticas de seguridad institucional?

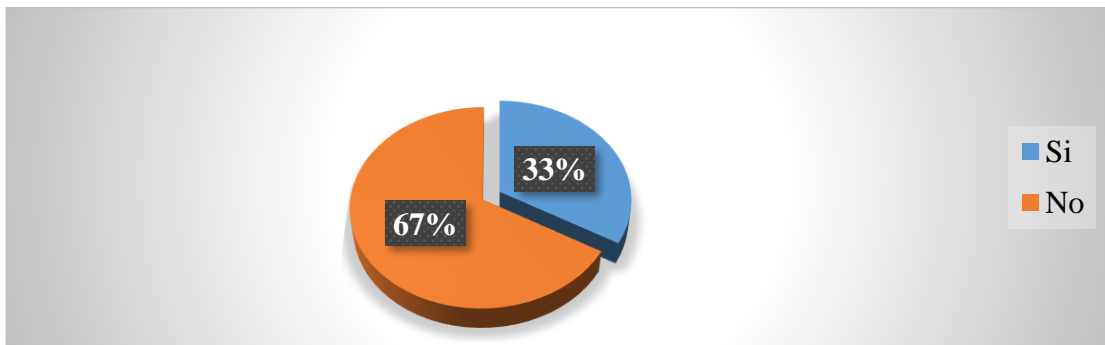
Tabla 11-4 Planes y políticas

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	33%
No	10	67%
Total	15	100%

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

Figura 6-4 Políticas de Seguridad



Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La mayor parte de los encuestados o sea la mayoría manifiestan no conocer los planes, políticas de seguridad institucional, mientras solo el restante tiene conocimiento pleno. La encuesta muestra que un alto porcentaje de empleados no tienen idea de los planes y políticas de seguridad de la institución. Solo una parte de los empleados y gerentes conocen la existencia de políticas y planes de seguridad organizacionales.

7. ¿La cooperativa cuenta con un plan de seguridad para los trabajadores de la institución?

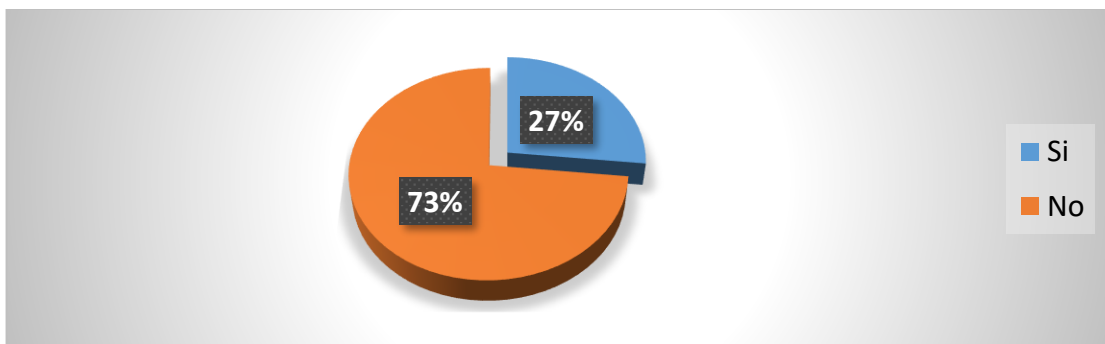
Tabla 12-4 Plan de seguridad

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	27%
No	11	73%
Total	15	100%

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

Figura 7-4 Seguridad para los trabajadores



Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La alta conciencia sobre la existencia de un plan de seguridad es fundamental para garantizar el bienestar de los trabajadores y la operación segura de la cooperativa. Por ello un alto porcentaje de los encuestados evidencian que existe algún plan de seguridad institucional para estos trabajadores, curioso porque el resto de empleados dicen si tenerlo.

8. ¿Cómo califica usted el plan de seguridad establecido por la institución?

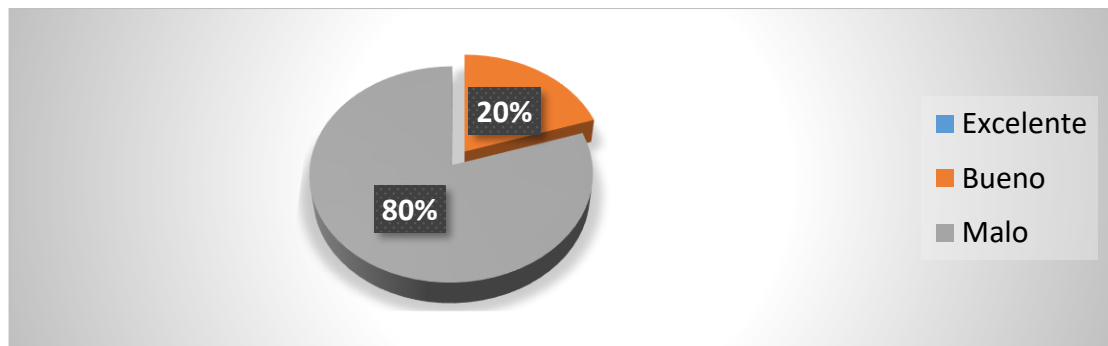
Tabla 13-4 Plan de seguridad establecido

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	3	20%
Malo	12	80%
Total	15	100%

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

Figura 8-4 Seguridad establecido por la institución



Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Mediante la aplicación de la encuesta se evidencia que casi la totalidad de los encuestados califica como deficiente el plan de seguridad establecido por la institución, mientras un grupo de rezagados lo tienen como bueno. Esto nos da a conocer que existen ciertas falencias dentro de estas políticas de seguridad dentro de la entidad administrativa. La seguridad de los trabajadores es un aspecto crítico. Los resultados sugieren que la cooperativa podría considerar revisar y mejorar su plan de seguridad para abordar las preocupaciones expresadas.

9. ¿Conoce usted si la cooperativa cuenta con un plan promocional para atraer un mayor número de socios?

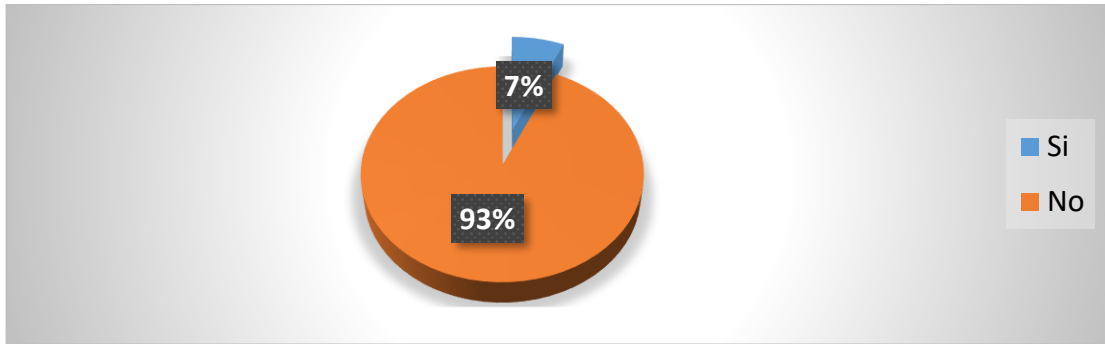
Tabla 14-4 Plan promocional

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	7%
No	14	93%
Total	15	100%

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

Figura 9-4 Plan promocional para atraer un mayor número de socios



Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Casi en su totalidad los encuestados incluidos directivos no conocen si la empresa cuenta con un plan promocional para atraer un mayor número de socios, un número relativamente minúsculo manifiestan que la Cooperativa si los tiene. El conocimiento del plan promocional es un buen indicador de la comunicación interna. Esto puede contribuir al crecimiento y la sostenibilidad de la Cooperativa.

10. ¿De acuerdo al análisis FODA que se realiza en la Cooperativa se mejoran las debilidades encontradas

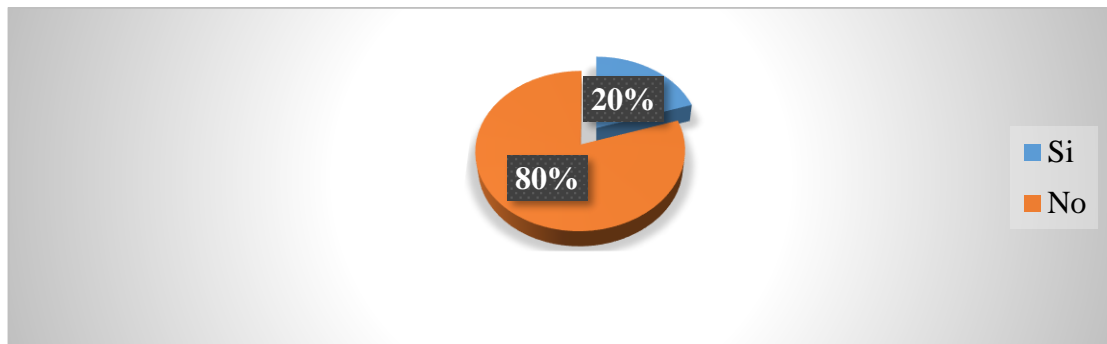
Tabla 15-4 FODA

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	10%
No	12	90%
Total	15	100%

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

Figura 10-4 Análisis FODA



Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta aplicada en la cooperativa un alto porcentaje manifiestan que al realizar un análisis FODA en la instalación, no se mejoran ciertas debilidades de manera adecuada para su óptimo funcionamiento, solo una pequeña parte evidencian mejora alguna. La mejora de las debilidades es esencial para el desarrollo y la competitividad de la cooperativa. Los resultados indican que existe un esfuerzo en curso para abordar estas debilidades. Es fundamental que la cooperativa continúe evaluando y respondiendo a las preocupaciones y expectativas expresadas por los empleados y directivos para lograr un funcionamiento efectivo y satisfactorio.

4.2. Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

1. ¿Conoce usted si la Cooperativa cuenta con un plan estratégico?

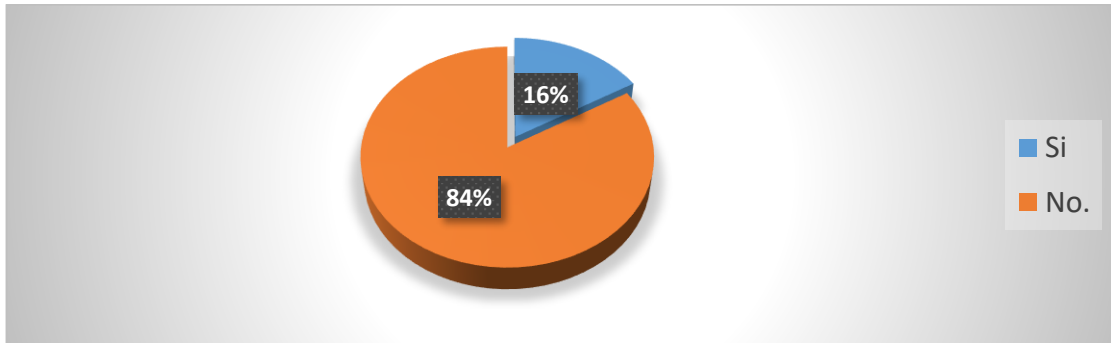
Tabla 16-4 Plan estratégico

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	60	16%
No	317	84%
Total	377	100%

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

Figura 11-4 Plan estratégico



Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La encuesta muestra que un alto porcentaje de socios no tienen idea de aquellos planes estratégicos que dispone la cooperativa. Un alto conocimiento de este plan estratégico puede indicar que los miembros creen que es importante conocer la dirección futura de la cooperativa y pueden estar interesados en participar en su desarrollo.

2. ¿Conoce si la cooperativa tiene una clara visión de lo que desea realizar en un futuro cercano?

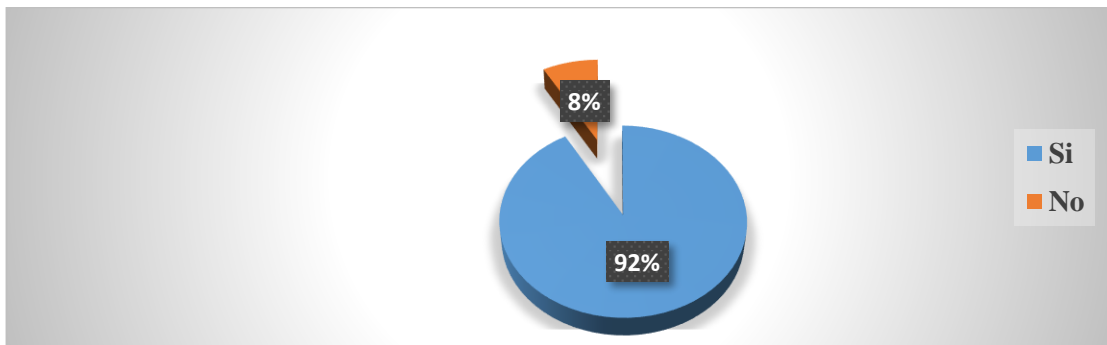
Tabla 17-4 Visión de lo que desea realizar

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	347	92%
No	30	8%
Total	377	100%

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

Figura 12-4 Visión



Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La claridad sobre la visión de una cooperativa es esencial para guiar las acciones estratégicas y la toma de decisiones. Mediante la encuesta se evidencia que los socios tienen una idea sobre si la cooperativa tiene su visión incluida misión clara para posteriores planes los cuales serán ejecutados en un futuro cercano, la cooperativa en cierto aspecto se tomó el tiempo de plasmar su visión de manera que los clientes tienen una perspectiva clara de los beneficios que pueden obtener, estos resultados resaltan la necesidad de comunicar y explicar la visión estratégica de la cooperativa.

3. ¿Considera que existe una buena organización de las actividades dentro de la cooperativa?

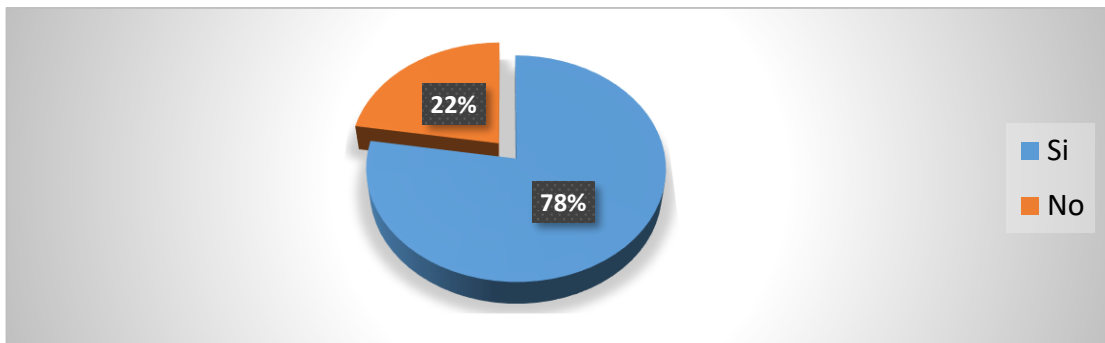
Tabla 18-4 Buena organización

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	294	78%
No	83	22%
Total	377	100%

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

Figura 13-4 Organización de las actividades dentro de la cooperativa



Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La organización eficaz es la base de las operaciones cooperativas. Los resultados muestran que la mayor parte de los encuestados afirman que si existe un correcto clima organizacional, por ello la necesidad de revisar y mejorar los procesos internos es importante para cumplir con las expectativas de los socios, tan solo una mínima parte no se encuentra satisfecha con la organización de la entidad.

4. ¿Se han evidenciado las estrategias desarrolladas que permiten a la Cooperativa tener liderazgo en la diversificación de productos y servicios financieros?

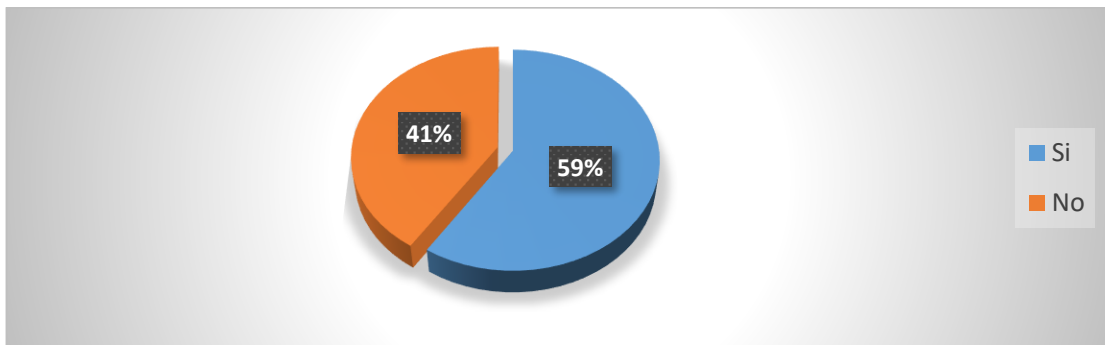
Tabla 19-4 Diversificación de productos y servicios

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	222	59%
No	155	41%
Total	377	100%

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

Figura 14-4 Estrategias que permiten a la Cooperativa tener liderazgo



Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Una gran parte de los encuestados siendo más de la mitad notifican que las estrategias desarrolladas por la Cooperativa son las adecuadas para tener liderazgo en la diversificación de productos y servicios financieros, por otro lado, una cantidad significativa de encuestados no están conformes de las estrategias desarrolladas. Se interpreta que los clientes no tienen claro los servicios incluidos las estrategias desarrolladas por la empresa para determinados fines. Este resultado puede señalar una oportunidad para que las cooperativas comuniquen mejor sus iniciativas estratégicas en esta área y demuestren liderazgo en la diversificación de servicios.

5. ¿Los servicios que le brinda la cooperativa cubren completamente sus necesidades?

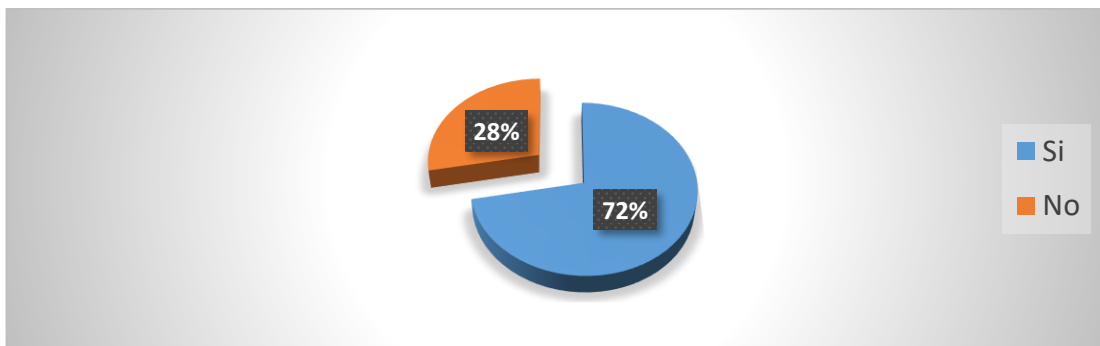
Tabla 20-4 Servicios

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	271	72%
No	106	28%
Total	377	100%

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

Figura 15-4 Servicios que le brinda la cooperativa



Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Un aproximado de las tres cuartas partes de los encuestados manifiestan que los servicios brindados por la cooperativa cubren todas las necesidades presentes, mientras solo un porcentaje no se encuentran conformes, esto quiere decir que todo está funcionando de manera adecuada, sin embargo, es necesario reforzar estos aspectos.

La satisfacción de los miembros es una medida clave de la calidad del servicio. Los resultados indican que las cooperativas deberían continuar evaluando y mejorando sus servicios.

6. ¿Considera usted que la planificación estratégica es una herramienta fundamental en la toma de decisiones?

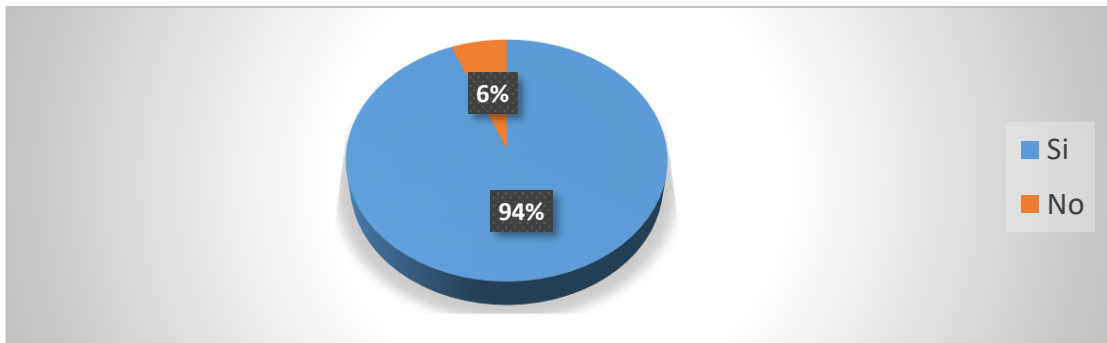
Tabla 21-4 Toma de decisiones

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	354	94%
No	2	6%
Total	377	100%

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

Figura 16-4 La planificación estratégica



Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Casi en su totalidad manifiestan que la planificación estratégica es una herramienta fundamental dentro de la cooperativa, es lo que orienta a las empresas en la toma de decisiones y en la distribución de sus recursos en el período propuesto.

7. ¿Ha recibido alguna clase de capacitación de parte de la cooperativa?

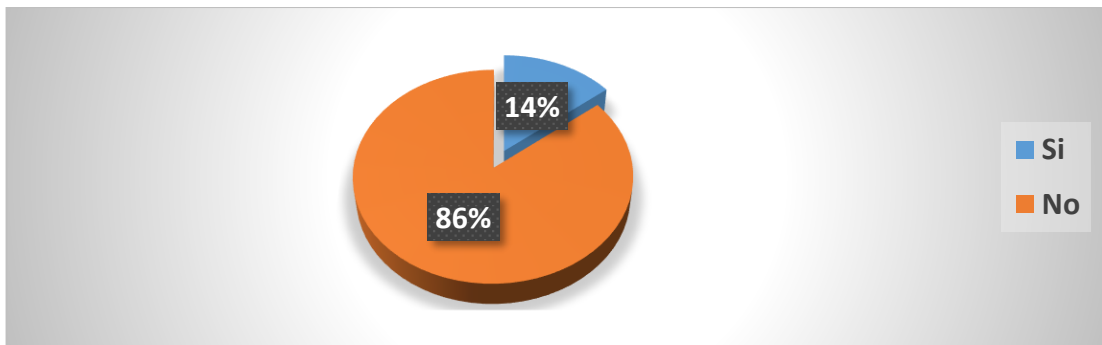
Tabla 22-4 Clase de capacitación

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	53	14%
No	324	86%
Total	377	100%

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

Figura 17-4 Capacitación por parte de la cooperativa



Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Más del 80% de encuestados manifestaron que no se les ha impartido ninguno tipo de capacitación dentro de la cooperativa, tan solo a una pequeña parte se les fue impartida algún tipo de capacitación sobre los servicios de la Cooperativa, es necesario brinda ciertos delineamientos o capacitaciones sobre servicios, políticas o reglamentos vigentes sobre el funcionamiento de la entidad financiera. La capacitación puede fortalecer la relación entre las cooperativas y sus miembros. Los resultados demuestran la capacidad de la cooperativa para brindar más oportunidades de aprendizaje.

8. ¿Cree usted que está informado en cuanto a todos los servicios y actividades de la cooperativa?

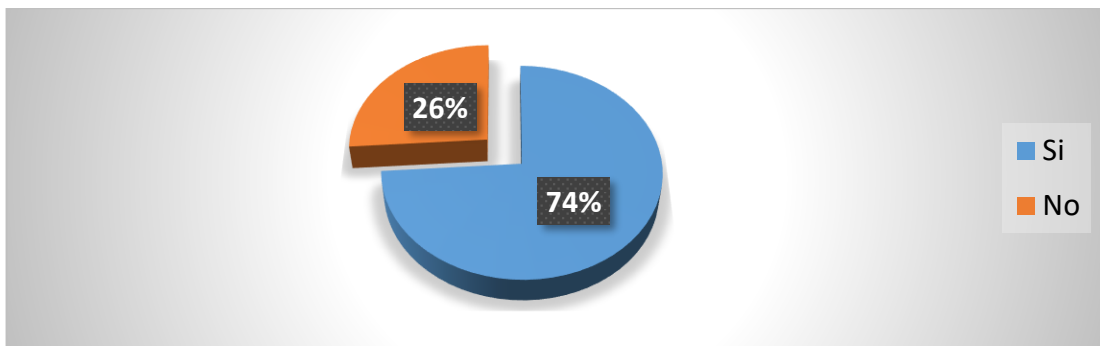
Tabla 23-4 Servicios y actividades de la cooperativa

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	98	26%
No	279	74%
Total	377	100%

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

Figura 18-4 Servicios y actividades de la cooperativa



Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Un porcentaje significativo siendo gran parte de los encuestados tienen idea de los servicios o actividades a realizar en la cooperativa, mientras solo una cuarta parte no tienen conocimiento sobre aquello. La comunicación efectiva es esencial para mantener a los socios informados y comprometidos. Los resultados sugieren la necesidad de mejorar la transparencia y la comunicación.

4.3. Entrevista para el gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Salinas”.

Objetivo: Obtener información necesaria para el trabajo de integración curricular que se realiza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

Tabla 24-4 Entrevista para el gerente

Entrevistado: Ing. Cesar Chamorro	
Cargo: Gerente	
Entrevistador: Denisse Azogue	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Cuenta la cooperativa con una planificación estratégica?	La cooperativa cuenta actualmente con una planificación estratégica desactualizada. La ausencia de una estrategia clara ha sido identificada como una debilidad en la Gestión Administrativa de la cooperativa.
¿Ha tenido inconvenientes con el actual plan estratégico?	No ha habido inconvenientes con el plan estratégico
¿Ha realizado algún tipo de ajustes al actual plan estratégico?	No se relizo ningun ajuste al plan estrategico.
¿Considera que se debe establecer un plan estratégico acorde a las nuevas necesidades de mercado, tomando en consideración el incremento de cooperativas en la provincia de Bolívar especialmente en el cantón Guaranda?	Sí, es fundamental que la cooperativa establezca un plan estratégico acorde a las nuevas necesidades del mercado y al entorno competitivo en constante cambio. El aumento de cooperativas en la provincia de Bolívar, y particularmente en el cantón Guaranda, crea un entorno más competitivo y exige una estrategia clara para diferenciarse y seguir siendo relevante.
¿Considera usted que un plan estratégico fortalecería las actividades de la gestión administrativa de la cooperativa?	Sí, un plan estratégico sólido fortalecería significativamente las actividades de la gestión administrativa de la cooperativa. Proporcionaría una dirección clara, definiría objetivos y estrategias, guiaría a la cooperativa en la toma de decisiones.
¿Cuándo fue la última vez que se realizó una planificación estratégica para esta cooperativa?	Como se mencionó previamente, la cooperativa cuenta una planificación estratégica que se rrealizo en el 2019 con vigencia hasta el 2022.

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

4.4. Discusión de los resultados

4.4.1. Encuesta aplicada a empleados y directivos de Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

En cuanto a los empleados, ellos si conocen y se sienten identificados con la misión y visión de la cooperativa, lo que es satisfactorio porque saben a lo que quiere llegar la cooperativa en un futuro refiriéndose a la visión.

Los empleados encuestados manifestaron que la cooperativa si cuenta con políticas y procedimientos que permitan el cumplimiento de objetivos, lo cual es bueno para que así la cooperativa pueda manejarse de forma eficaz.

Lo más relevante fue que la institución no cuenta con un plan estratégico actualizado que ayude a mejorar la gestión administrativa de la cooperativa.

4.4.2. Encuesta a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

Al momento de tratar la atención al cliente el cual es un factor de suma importancia ya que el socio es el pilar fundamental para que la cooperativa siga en pie, determinamos que se encuentra en un nivel medio lo cual se debe tratar, es decir establecer estrategias como es la capacitación.

Al tratar los servicios que presta la cooperativa identificamos que se encuentra en un nivel medio por lo que es un tema a tratar para que el índice suba y se considere excelente.

4.4.3. Entrevista aplicada al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

El apoyo por parte de los directores de la cooperativa es de gran importancia ya que con la ayuda de todos ellos se puede generar un cambio y así mejorar el servicio que la cooperativa brinda a sus socios.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. Titulo

Plan Estratégico para el mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda. Cantón Guaranda, Provincia Bolívar Periodo 2023-2027

5.2. Contenido de la propuesta

5.2.1. Introducción

El presente plan estratégico de la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., ubicada en la parroquia rural Salinas del Cantón Guaranda, fue elaborado para el período de cuatro años a partir del año 2023 al año 2027 en los que estará en vigencia el plan, tiene el objetivo de mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de las operaciones administrativas de la organización ya mencionada.

Entre los propósitos generales de la creación del plan estratégico está la de tener una visión panorámica del futuro al que desea llegar la organización con la aplicación del plan, mediante la definición de su misión, visión, objetivos y estrategias de la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., esta tendrá la oportunidad de sostenerse en el tiempo con un éxito constante hasta cumplir con los objetivos planteados.

Su desarrollo fue demostrado y ejecutado de una forma participativa en todos los niveles jerárquicos de la organización, desde la directiva hasta los empleados, el trabajo además de delinear el camino estratégico de la organización.

El personal participativo de la elaboración del plan estratégico formalizo el plan como el eje administrativo para la directiva, empleados y sus socios, fundamental para el

desarrollo socioeconómico del sector y el primer paso firme que la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

5.2.2. Justificación

El plan estratégico está direccionado para el mejoramiento de la gestión de la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda. Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, recalcando que la planificación es importante para todo tipo de organización, ya que permite tener una visión clara sobre los objetivos que aspiran alcanzar en un periodo determinado.

Por lo tanto, es importante establecer y actualizar un plan estratégico, acorde a las características y necesidades propias que tiene la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda. Para lo cual, existe la materia necesaria y el apoyo de los miembros de la organización objeto de estudio; el documento servirá de guía para ir cumpliendo con los objetivos que se traza en este plan.

El documento nos va a permitir su elaboración partiendo de la misión y la visión que se establezca el camino hacia donde se quiere llegar con el plan. Así como el establecimiento de la estructura organizacional Gestión Administrativa de la Cooperativa. Para su elaboración requiere de un análisis exhaustivo del estado actual de la organización, haciendo uso de las diferentes herramientas que nos permitan determinar un diagnóstico claro y conciso junto con una visión panorámica ya que la Cooperativa espera reforzar las fortalezas y debilidades que tiene.

5.3. Objetivos de la propuesta

5.3.1. Objetivo general

Proponer un plan estratégico, que asegure que los recursos sean utilizados de manera correcta dentro de la Gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., periodo 2023 – 2027.

5.3.2. Objetivos específicos.

Diseñar el plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

Desarrollar un análisis FODA para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de la Cooperativa.

Proponer un manual de programas y procedimientos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

5.4. La matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Tabla 25-5 Matriz de evaluación de factores externos

Factores Críticos de Éxito	Peso	Calificación	Puntuación
OPORTUNIDADES			
Nuevo plan estratégico	0,03	1	0,03
Bajas tasas de interés que llamen la atención a los clientes.	0,08	4	0,32
Desarrollo de publicidad creativa.	0,08	4	0,32
Avances tecnológicos.	0,08	4	0,32
Mejora de la infraestructura.	0,06	3	0,18
AMENAZAS			
El incremento de desempleo disminuye la capacidad de pago de los socios.	0,08	4	0,32
Inestabilidad política del país.	0,06	3	0,18
Desconocimiento de los servicios que brinda la cooperativa.	0,06	3	0,18
Competencia en el sector, que brinde mejores estrategias de servicio.	0,06	3	0,18
Falta de información de los servicios y actividades que brinda la Cooperativa.	0,08	4	0,32
Total			2,35

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

Conclusión: se puede observar la matriz de factores externos con una puntuación de 2.35 no tiene estrategias que ayuden a captar de mejor manera las oportunidades y así evitar las amenazas que puedan poner en riesgo a la entidad.

5.5. La matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

La matriz EFI nos ayudó a comprender las fortalezas y debilidades internas, de la Cooperativa e identificar oportunidades y desafíos, y desarrollar estrategias para mejorar su desempeño.

Tabla 26-5 Matriz de evaluación de factores internos

Factores Críticos de Éxito	Peso	Calificación	Puntuación
FORTALEZAS			
Experiencia en el mercado	0,06	3	0,18
Los socios ven a la Cooperativa Salinas como una empresa sólida y confiable	0,06	3	0,18
Facilidad para la otorgación de créditos	0,06	3	0,18
La toma de decisiones administrativas es realizada por el Consejo Directivo.	0,08	4	0,32
Cuenta con propia infraestructura	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			
No cuenta con una planificación estratégica actualizada.	0,08	4	0,32
Falta de capacitación a los empleados y directivos de la Cooperativa	0,08	4	0,32
Falta de establecimiento de la misión, Visión y objetivos estratégicos.	0,08	4	0,32
No se realiza publicidad para la captación de nuevos socios.	0,06	3	0,18
Manual de programas por departamentos.	0,06	3	0,18
Total			2.36 = Tendencia Negativa

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

Conclusión: Como podemos observar la puntuación de la matriz de los factores internos es de 2,36 lo que nos indica que la cooperativa tiene una tendencia negativa es decir tiene muchas debilidades que deben ser tomadas en cuenta para solucionarlas.

5.6. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que nos permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Cooperativa de ahorro y crédito Salinas Ltda., esto permitirá conocer la situación actual en la que se encuentra, de tal manera que nos permita establecer estrategias para la formulación de un plan de acción que permita mejorar las falencias y fortalecer las mismas.

Tabla 27-5 FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
POSITIVO	Fortalezas	Oportunidades
	Experiencia en el mercado	Nuevo plan estratégico
	Los socios ven a la Cooperativa Salinas como una empresa sólida y confiable	Bajas tasas de interés que llamen la atención a los clientes.
	Facilidad para la otorgación de créditos	Desarrollo de publicidad creativa.
	La toma de decisiones administrativas es realizada por el Consejo Directivo.	Avances tecnológicos.
	Cuenta con propia infraestructura	Mejora de la infraestructura.
NEGATIVO	Debilidades	Amenazas
	No cuenta con una planificación estratégica actualizada.	El incremento de desempleo disminuye la capacidad de pago de los socios.
	Falta de capacitación a los empleados y directivos de la Cooperativa	Inestabilidad política del país.
	Falta de establecimiento de la misión, Visión y objetivos estratégicos.	Desconocimiento de los servicios que brinda la cooperativa.
	No se realiza publicidad para la captación de nuevos socios.	Competencia en el sector, que brinde mejores estrategias de servicio.
	Manual de programas por departamentos.	Falta de información de los servicios y actividades que brinda la Cooperativa.

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

5.7. Plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., es una organización que se encuentra determinada por las Leyes de Economía Popular Solidaria y Finanzas Populares del Ecuador, el giro de la cooperativa está enfocado en brindar servicio a los moradores de dicho sector, su principal objetivo es cumplir con las expectativas de sus socios, además buscan satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores teniendo como grupo de interés como es el siguiente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., no dispone de un plan estratégico actualizado, que permita mejorar el desempeño de los empleados y directivos, así como la planificación y coordinación de las actividades a realizar en las diferentes áreas laborales de la Cooperativa.

5.8. Cuadro de estrategias

Tabla 28-5 Cuadro de estrategias

Estrategias	Acciones	Fecha de inicio	Lugar	Recursos materiales y del talento humano	Responsable	Meta	Periodo
							2023-2027
Misión, visión y valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.	✓ Proponer la misión, visión y valores.	Junio_2023	Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.	Computadora Internet	Presidente de la Cooperativa Salinas y la estudiante de la carrera administración de empresas.	Que se actualice la misión, visión y valores propuestos a la cooperativa.	100%
Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.	✓ Proponer un organigrama estructural y funcional en base a los departamentos que dispone.	Junio_2023	Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.	Computadora Internet	Presidente de la Cooperativa Salinas y la estudiante de la carrera administración de empresas.	Aceptación de la propuesta del organigrama funcional y estructural por parte de la Cooperativa.	100%
Manual de programas por departamentos.	✓ Elaborar funciones de acuerdo con las actividades que se desarrollan en cada area	Junio_2023	Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.	Computadora Internet	Presidente de la Cooperativa Salinas y la estudiante de la carrera administración de empresas.	Aceptación del manual de funciones.	100%
Capacitación a los socios, trabajadores de la Cooperativa	✓ Brindar una capacitación en base a las actividades que	Junio_2023	Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.	Computadora Internet	Presidente de la Cooperativa Salinas y la estudiante de la	Realizar la capacitación	100%

	realizan los trabajos				carrera administración de empresas.		
Elaborar un plan promocional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir los medios de comunicación. ✓ Establecer estrategias de marketing. ✓ Determinar las herramientas a utilizar para realizar las publicidad 	Junio_2023	Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.	Computadora Internet	Presidente de la Cooperativa Salinas y la estudiante de la carrera administración de empresas.	Aceptación de la propuesta del organigrama funcional y estructural por parte de la Cooperativa.	100%

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

5.9. Desarrollo de las estrategias

5.9.1. Estrategia

Establecer la misión, visión, valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

5.9.2. Misión

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito, cuya misión es ofrecer productos y servicios financieros de excelencia para contribuir con el desarrollo económico de nuestros socios y clientes, fundamentados en buenas prácticas y eficiencia operacional.

5.9.3. Visión

Al 2027 seguir impulsando nuestros productos y servicios financieros mediante plataformas tecnológicas innovadoras con talento humano comprometido y responsabilidad social.

5.9.4. Valores

Los valores que se fomentan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

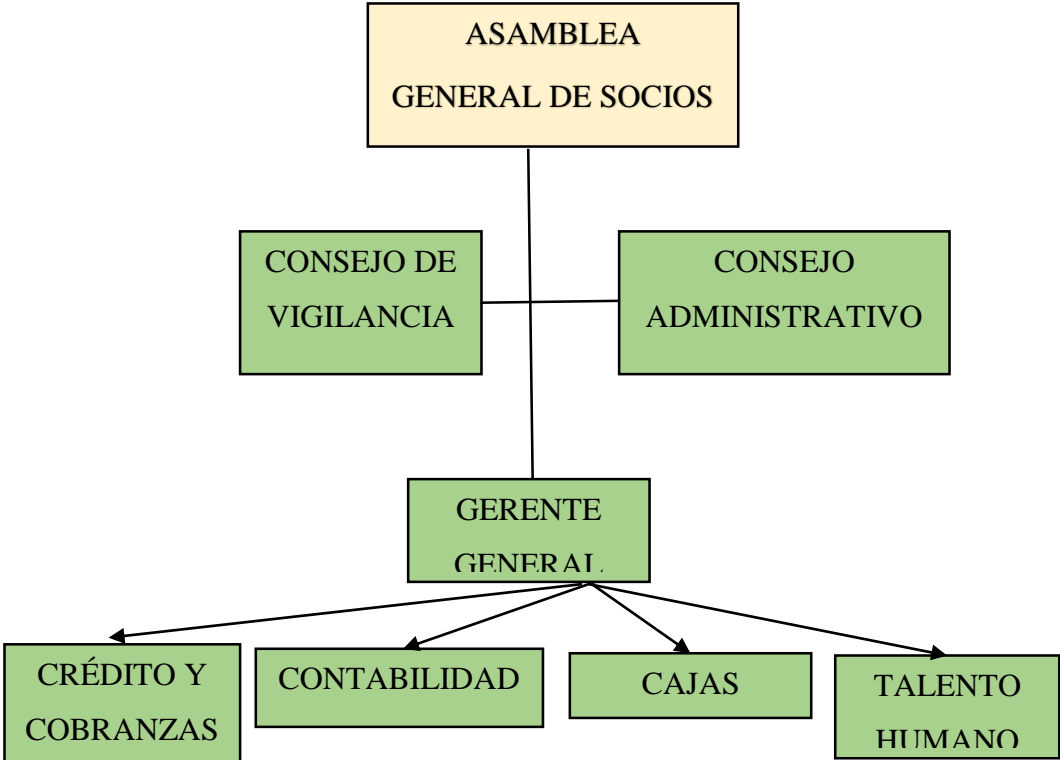
son:

- ✓ Respeto
- ✓ Liderazgo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Ética
- ✓ Puntualidad

5.9.5. Estrategia 1

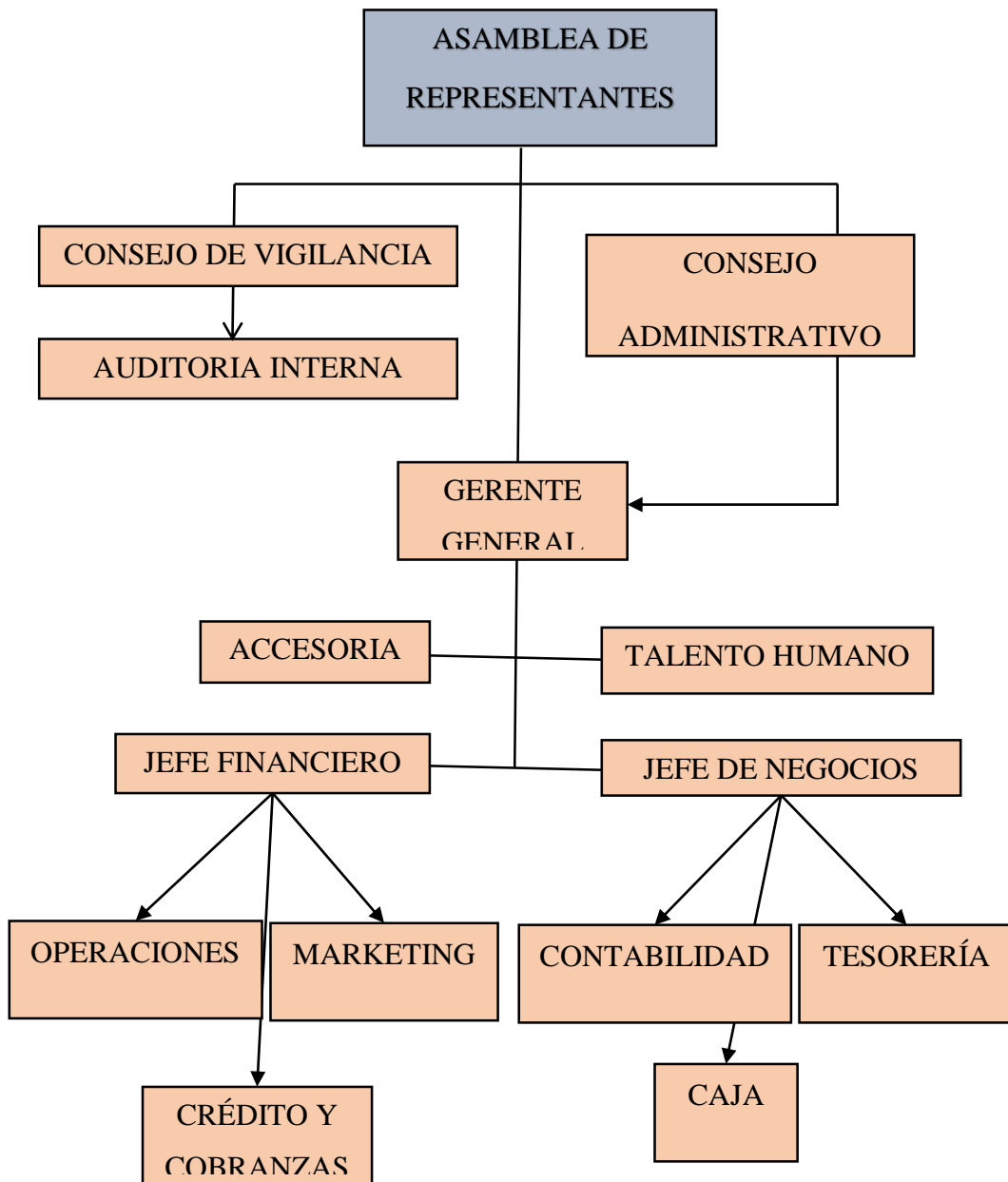
Estructura organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda. Proponer el organigrama funcional y estructural en base a los departamentos que dispone.

Organigrama Estructural Propuesto



Nota: COAC Salinas
Elaborado por: Denisse Azogue

Organigrama Funcional Propuesto



Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

5.9.6. Estrategia 2

Elaborar el manual de programas por departamento, establecer programas y procedimientos de acuerdo con las actividades que se desarrollan en las diferentes áreas, definir los cargos que desempeñan, determinar las competencias que deben de tener para desempeñar el puesto laboral.

Tabla 29-5 Programas y procedimientos de la Gerencia

ÁREA	GERENCIA	
N°	PROGRAMAS	PROCEDIMIENTOS
1	Deberá existir un buen trato con todos los empleados de la entidad.	El gerente al igual que todos debe saludar y tratar de buena manera con sus empleados para que el también reciba un buen trato por parte de los mismos.
2	Todos los departamentos deberán enviarle un reporte de cumplimiento.	Se convocará a una reunión para que el personal entregue a gerencia los informes mensuales correspondientes.
3	Cumplir con el horario establecido por la entidad para todos sus trabajadores.	Se controlará el horario de los empleados por medio de un reloj digital en caso de incumplimiento serán llamados la atención.
4	Asistir de forma obligatoria a las reuniones pactadas o establecidas por la cooperativa o por el consejo directivo.	Serán informadas las reuniones de forma anticipada por parte de su secretaria para que el gerente pueda cumplirlas.

Nota: Elaboración Propia

Elaborado por: Denisse Azogue

Tabla 30-5 Cobranzas

AREA	CRÉDITO Y COBRANZAS	
NO.	PROGRAMAS	PROCEDIMIENTOS
1	El monto del crédito se otorgará según la capacidad de pago del socio.	Se realizará un análisis sobre la capacidad de pago del socio.
2	Los socios que tengan un buen historial crediticio podrán acceder a un crédito y a ser garante de un socio.	Se realizará el respectivo análisis en la central de riesgo y en el consejo de la judicatura.
3	Los créditos deberán ser pagados según la fecha establecida con el socio, la cual consta en su tabla de amortización.	Se establecerá una fecha pactada por el socio para el respectivo pago del crédito
4	El asesor de crédito debe informar al socio sobre todos los costos que incurren el solicitar un crédito.	Primero se le informará al socio sobre los costos que le equivale hacerse el crédito a ver si está de acuerdo y posterior seguir con el trámite.
5	Para otorgar el crédito el socio deberá depositar el monto del encaje solicitado por el asesor de crédito.	Se le informará a socio la cantidad que deberá depositar en su cuenta para el respectivo desembolso del crédito.
6	Las inspecciones serán realizadas por el asesor de crédito al cual solicitó el mismo, ya sea a la casa o al local del socio.	Las inspecciones serán pactadas con el cliente la hora y lugar al que van acudir a realizar la inspección.
7	La cooperativa solicitará uno o dos garantes ya sea por la cantidad requerida o cuando se considere insuficiente la capacidad de pago del socio.	Los garantes deberán ser personas con buen historial de crédito o personas con una estabilidad económica suficiente para en caso que el socio no cancele su crédito los garantes de hagan cargo del mismo.
8	Para solicitar un crédito deben ser mayores de 18 años y con buena capacidad de pago.	Para solicitar un préstamo deberán presentar la cédula de identidad para verificar su mayoría de edad,

		certificado de votación, los tres últimos roles de pago.
9	Los clientes deben ser socios de la cooperativa para poder solicitar un crédito.	Al momento de solicitar un crédito estos deberán ser socios de la cooperativa, caso contrario se les pedirá la apertura de una cuenta en la entidad.
10	El socio debe presentar la documentación requerida por el asesor de crédito.	El asesor de crédito deberá pedir los documentos como son cédula de identidad, certificado de votación, impuesto predial en caso de poseerlo, carta de un servicio básico, los garantes dependen del monto y los tres últimos roles de pago en caso de poseerlo.

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

Tabla 31-5 Atención al Cliente

ÁREA	ATENCIÓN AL CLIENTE	
NO.	PROGRAMAS	PROCEDIMIENTOS
1	La atención al cliente se realizará a toda persona que solicite información.	Los socios deberán esperar el turno para poder ser atendidos de forma ordenado según él su forma de llegada.
2	La atención se brindará de manera amable con eficiencia y eficacia.	Los empleados de la cooperativa trataran a sus clientes de forma atenta y cortés según la forma de llegada.
3	Se brindará la atención el tiempo que sea necesario para solucionar el inconveniente del cliente.	Se atenderá a los socios el momento que sea pedido ya sea de 10 a 20 minutos por socio por ellos para solucionarles su inconveniente.
4	Se le otorgará una solución de inmediato sea cual sea el inconveniente.	Se le preguntará al socio cual es el inconveniente que está atravesando para poder solucionarlo.

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

Tabla 32-5 Departamento de Recursos Humanos

ÁREA	RECURSOS HUMANOS	
NO.	PROGRAMAS	PROCEDIMIENTOS
1	Los empleados deberán asistir con el uniforme adecuado hasta el día jueves, el día viernes puede ser ropa opcional.	Se les realizará el respectivo control de su uniforme caso contrario deberán pagar una multa ya establecida al igual que recibirán un llamado de atención.
2	Conceder vacaciones a sus empleados una vez al año.	El jefe de talento humano comunicará a sus empleados el tiempo y la fecha de sus vacaciones.
3	Para justificar faltas por inasistencia a su trabajo deberá presentar certificados previamente legalizados.	El certificado médico será entregado al jefe de talento humano para su verificación y para la justificación correspondiente.
4	Las horas extras deberán ser debidamente remuneradas.	Las horas extras serán contabilizadas por el jefe de RH para poder ser canceladas junto con su sueldo mensual.
5	En caso de fallecimiento de un familiar en primer grado de consanguinidad se les otorgara 3 días libres.	Los empleados deberán presentar la partida de defunción de su familiar para el respectivo permiso.
6	Los empleados deberán asistir obligatoriamente a capacitaciones organizadas por la institución.	Se les convocará a las capacitaciones serán cada 3 meses de forma obligatoria y con su asistencia controlada, las faltas deberán ser justificadas.

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

Tabla 33-5 Área de Ventas

ÁREA	VENTAS	
NO.	PROGRAMAS	PROCEDIMIENTOS
1	El personal deberá mantener una buena relación laboral con los clientes.	El personal deberá saludar de manera educada y preguntar al cliente cual es la inquietud en que pueda ayudarles.
2	Establecer estrategias periódicamente para la captación de clientes.	Se deberá realizar una reunión para poder establecer las estrategias para la captación de clientes por parte de gerencia, jefe de créditos atención al cliente, cobranzas y su personal.
3	Favorecer un ambiente apropiado y sobre todo motivador.	Siempre se recibirá con una sonrisa y trato cordial a los clientes que requieran atención por parte de la cooperativa.

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

5.9.7. Estrategia 3

Tabla 34-5 Capacitación a los trabajadores de la Cooperativa

ENCARGADO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESULTADOS
Gerente general de la Cooperativa de ahorro y crédito Salinas, Ltda.	Capacitar a los socios, empleados y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas., Ltda.	Capacitaciones en cursos como: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Virtuales ✓ Presenciales Temas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de información: ✓ Documentación de manera adecuada ✓ Cumplimiento de impuestos. 	5 capacitaciones al año	Nuevos conocimientos Desempeño laboral eficiente y eficaz
	Intercambiar ideas con el personal administrativo de la Cooperativa	Realizar nuevas gestiones administrativas	1 vez al mes	Conocimientos nuevos Mayor experiencia en su área laboral. Nuevas destrezas y habilidades

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

5.9.8. Estrategia 4

Elaborar un plan de publicidad, definir los medios de comunicación y detallar las herramientas a utilizar para realizar los anuncios.

Tabla 35-5 Publicidad

N.	NOMBRE	HERRAMIENTAS	CANTIDAD	COSTO U	COSTO T/MENSUAL
1	Periódicos, revistas y los folletos	Carteles Pancartas Vallas publicitarias Letreros luminosos	100	0.25	25.00
2	Redes Sociales	Facebook Instagram WhatsApp	15	1.00	15.00
4	Radio	Comercial de radio Anuncio de radio (información que es leída por el locutor)	20	4.00	80.00
5	Televisión	Video promocional Anuncio publicitario Transmisiones publicitarias	30	6.00	180.00

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

CONCLUSIONES

- ✓ La cooperativa cuenta con un plan estratégico desactualizado que define la misión, visión y estrategias hasta el 2021 el nuevo plan estratégico realizado ayudará a la cooperativa a detectar las oportunidades de negocio a futuro y convertirse en una mejor Cooperativa, de ahí la necesidad de proponer dicho plan e acoplarlo de la mejor manera posible.
- ✓ Mediante el diagnóstico situacional se realizó análisis interno a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., esto nos permitió conocer la situación actual y comprender las falencias, que permitió diseñar el plan estratégico, para fortalecer la gestión administrativa y la toma de decisiones.
- ✓ Con la presentación de la propuesta de una planificación estratégica en la Cooperativa, ayudará a establecer de manera clara los lineamientos estratégicos de cada uno de los factores de la cooperativa para así tener un mejor manejo administrativo.

RECOMENDACIONES

- ✓ A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas, se recomienda que utilizando el plan estratégico desarrollado podrá analizar las diferentes situaciones que enfrenta la cooperativa y así tomar mejores decisiones, ayudando a una mejor gestión y ayudando a administrar los recursos de manera efectiva.
- ✓ Considerar la importancia de la planificación estratégica con referencias de investigación, lo que permitirá tener un mayor conocimiento para poder direccionar a la organización de mejor manera, logrando los objetivos planteados para su desarrollo. Para lo cual deben realizar diagnósticos permanentes para corregir algún aspecto durante el desarrollo.
- ✓ Para lograr una mejor posición en el mercado, COACSAL debe evaluar la satisfacción de sus socios empleados y directivos para desarrollar nuevas estrategias de acuerdo con las necesidades económicas y sociales existentes, siempre tomando en cuenta los recursos que las cooperativas pueden utilizar.

BIBLIOGRAFÍA

- Ancín, J. M. (2015). Obtenido de El Plan estratégico en la práctica. Madrid:
- Ander. (2007). El buzón de Pacioli. *Revista del departamento de contaduría y finanzas*.
- Angabi. (2014). Obtenido de <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>
- Axones, A. (07 de Mayo de 2020). *Planeación Etapa Que Forma Parte Del Proceso Administrativo Mediante La Cual Se Establecen Directrices*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/460359222/Planeacion-Etapa-que-forma-parte-del-proceso-administrativo-mediante-la-cual-se-establecen-directrices>
- Ayala, A. (2018). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-direccion-dentro-la-administracion-de-empresas/>
- Barrios. (2011). *MODELOS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA*. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/8443/3/CD-0939.pdf>
- Brates, L. (2018). Conceptos de administración Estratégica. En F. R. David, *Conceptos de administración Estratégica* (pág. P. 5). Mexico: Decima cuarta Edición (2013).
- Capriotti, P. (2013). Obtenido de Planificación Estratégica Corporativa. Málaga, España: Instituto de relaciones públicas
- Chandler. (2003). Obtenido de Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: Beard Books.
- Chiavenato. (2017). Obtenido de Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. México DF. México: McGraw Hill.
- Civicus. (2017). *Descripción general de la planificación*. Obtenido de <https://www.civicus.org/documents/toolkits/Description%20general%20de%20la%20planificacion.pdf>
- COLCHA, R. (2016). *DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA HORMIGONERA*. Obtenido de <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/8383/1/12T01052.pdf>
- Colpos. (2016). Obtenido de http://www.colpos.mx/cocoan/cisb/capitulo_1.pdf
- Contreras, R. (Julio de 2013). Obtenido de El concepto de estrategia como fundamento de: Ansoff, I. (1965). The Corporate Strategy. New York, USA: Mc Graw Hill
Recuperado de; <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- CoopSalinas. (Marzo de 2021). *Estatuto_CoopSalinas*. Obtenido de https://coopsalinas.fin.ec/wp-content/uploads/2021/03/Estatuto_CoopSalinas.pdf
- Crespo. (2016). *LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EN LAS EMPRESAS*. Obtenido de <https://docplayer.es/216899256-La-planeacion-estrategica-como-herramienta-en-las-empresas.html>
- Cuesta. (2014). Obtenido de <https://docplayer.es/182513396-Universidad-estatal-peninsula-de-santa-elena-facultad-de-ciencias-administrativas-carrera-administracion-de-empresas-tema.html>
- D'Alessio, F. (2013). Obtenido de El proceso estratégico – Un enfoque de gerencia. Pearson

- Delgado, S. (2015). Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- Gavilan, A. (2017). Obtenido de <https://docplayer.es/182513396-Universidad-estatal-peninsula-de-santa-elena-facultad-de-ciencias-administrativas-carrera-administracion-de-empresas-tema.html>
- Gomez, S. (1994). Obtenido de https://www.academia.edu/12171098/Libro_gerencia_estrategica_humberto_serna_gomez_140615221927_phpapp01
- Gonzales, S. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*.
- Gonzalves, D. (2015). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Güell. (2019). Obtenido de Planificación estratégica de ciudades: Nuevos instrumentos y procesos. 10. Reverté.
- Lopez, A. (2015). Obtenido de https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/868/mod_resource/content/2/contenido/index.html#:~:text=A%20la%20administraci%C3%B3n%20la%20hemos,logro%20de%20los%20objetivos%20organizaciones
- Management, A. (07 de Noviembre de 2022). *La planificación Estratégica, Táctica y Operacional*. Obtenido de <https://www.lazarusmanagement.es/la-planificacion-estrategica-tactica-y-operacional-diferencias-y-caracteristicas/>
- Martinez. (2011). Obtenido de <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>
- Martinez, A. (2015). Obtenido de <https://docplayer.es/182513396-Universidad-estatal-peninsula-de-santa-elena-facultad-de-ciencias-administrativas-carrera-administracion-de-empresas-tema.html>
- Merino, M. (26 de 12 de 2016). Obtenido de Cooperativa - Qué es, definición y concepto. Definicion.de. Última actualización el 25 de diciembre de 2018. Recuperado el 12 de junio de 2023 de <https://definicion.de/cooperativa/>
- Nardulli, G. y. (2015). Obtenido de Gestión organizacional. Buenos Aires: Editorial Ortiz.
- Ortiz. (2014). Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5127/1/UPSE-TAE-2019-0100.pdf>
- Plata, M. (2017). Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- Porto, P. (03 de 07 de 2008). Obtenido de Gestión - Qué es, tipos, definición y concepto. Definicion.de. Última actualización el 2 de noviembre de 2021. Recuperado el 12 de junio de 2023 de <https://definicion.de/gestion/>
- Rivera. (19 de Septiembre de 2009). Obtenido de The concept of strategy corporate. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Roche, F. (2007). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas (Vol. 26). Editorial Paidotribo.
- Rosales, E. G. (2015). *MARKETING RELACIONAL: VALOR, SATISFACCIÓN, LEALTAD Y RETENCIÓN DEL*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87041161004.pdf>

Sainz, J. M. (2012). Obtenido de El plan estratégico en la práctica. ESIC Editorial.

Sanchez. (2017). Obtenido de <https://es.scribd.com/document/495445167/La-planeacion-consiste-en-fijar-el-curso-concreto-de-accion-que-ha-de-seguirse>

Tamara. (16 de marzo de 2011). Obtenido de <file:///C:/Users/TOSHIBA/Documents/..2023%20UEB/Dialnet-AnalisisDeTresModelosDePlanificacionEstrategicaBaj-3895231.pdf>

Targe, T. (Enero de 2021). Obtenido de <https://www.computerweekly.com/es/definicion/Analisis-FODA-fortalezas-oportunidades-debilidades-y-analisis-de-amenazas-o-SWOT#:~:text=Fortalezas%3A%20Atributos%20y%20recursos%20internos,contra%20de%20un%20resultado%20exitoso.>

ANEXOS

Anexo 1 Cronograma tentativo (Gantt)

DESCRIPCIÓN	Meses	May	Juni	Julio	Agost	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	feb
Solicitud de Autorización de la empresa		X									
Presentación del tema		X									
Aprobación del tema en el concejo Universitario		X									
Elaboración del Ante proyecto de integración curricular			X								
Presentación del anteproyecto			X								
Revisión de la Corrección del anteproyecto y asignación de pares académicos			X								
Entrega del anteproyecto a los pares académicos para revisión			X								
Revisión del anteproyecto por parte de los pares académicos y emisión de recomendaciones				X							
Acoger las observaciones y presentación de certificado de cumplimiento					X						
Desarrollo del trabajo de integración y asesoramiento del director						X					
Revisión del proyecto final por parte de los pares académicos y emisión de recomendaciones							X				
Emisión del certificado de validación para la defensa con firma del director								X	X		
Recepción del proyecto con las respectivas certificaciones de defensa										X	
Defensa del trabajo de integración curricular											X

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

Anexo 2 Presupuesto

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DE RECURSOS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Laptos	500,00	500,00
3	Resma de papel	3,00	9,00
1000	Impresiones	0,15	150,00
3	Empastado	15,00	45,00
4 meses	Internet	25,00	100,00
5 viajes	Hospedaje	60,00	300,00
4 viajes	Trasporte (carrera)	15,00	60,00
12	Alimentación (3 alimentos diarios)	10,00	40,00
TOTAL			1.204,00

Nota: COAC Salinas

Elaborado por: Denisse Azogue

Anexo 3 Instrumento de recolección de datos

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIALE INFORMÁTICA**



Carrera de Administración de Empresas

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS Y DIRECTIVOS DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALINAS LTDA.**

Objetivo: Obtener información necesaria para el trabajo de integración curricular que se realiza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

1. ¿Conoce usted si la Cooperativa cuenta con un plan estratégico?

Si ()

No ()

2. ¿Considera usted que el plan estratégico está acorde a las necesidades propias del entorno que les rodea?

Si ()

No ()

3. ¿Conoce usted si la Cooperativa de Ahorro y Crédito tiene establecido claramente su misión y visión?

Si ()

No ()

4. ¿Cómo calificaría usted la misión y visión de la Cooperativa?

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

5. ¿Cómo calificaría usted las políticas y reglamentos de la institución?

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

6. ¿Conoce usted si la Cooperativa cuenta con un plan de seguridad para proteger los bienes de la institución?

Si ()

No ()

7. ¿ La Cooperativa cuenta con un plan de seguridad para los trabajadores de la institución?

Si ()

No ()

8. ¿Cómo calificaría usted el plan de seguridad establecido por la institución?

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

9. ¿Conoce usted si la Cooperativa cuenta con un plan promocional para atraer un mayor número de socios?

Si ()

No ()

10. ¿De acuerdo al análisis FODA que se realiza en la Cooperativa se mejora las debilidades encontradas?

Si ()

No ()

Anexo 4 Encuesta dirigida a los socios

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIALE INFORMÁTICA**

Carrera de Administración de Empresas

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS

1. ¿Conoce usted si la Cooperativa cuenta con un plan estratégico?

Si ()

No ()

2 ¿Conoce si la cooperativa tiene una clara visión de lo que se quiere lograr en un futuro cercano?

Si ()

No ()

3. ¿Considera que existe una buena organización de las actividades dentro de la Cooperativa?

Si ()

No ()

4. ¿Se han desarrollado estrategias que permitan a la cooperativa tener liderazgo en la diversificación de productos y servicios financieros?

Si ()

No ()

5. ¿Los servicios que le brinda la Cooperativa cubren completamente las necesidades de los socios?

Si ()

No ()

6. ¿Considera usted que una planificación estratégica es una herramienta fundamental en la toma de decisiones?

Si ()

No ()

7. ¿Ha recibido usted algún curso de capacitación por parte de la Cooperativa?

Si ()

No ()

8. ¿Cree usted que está informado en cuanto a las actividades de la cooperativa?

Si ()

No ()

Anexo 5 Entrevista para el gerente

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIALE INFORMÁTICA

Carrera de Administración de Empresas

Objetivo: Obtener información necesaria para el trabajo de integración curricular que se realiza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

ENTREVISTA PARA EL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SALINAS”.

Entrevistado: Ing. Cesar Chamorro
Cargo: Gerente
Entrevistador: Denisse Azogue
¿Cuenta la cooperativa con una planificación estratégica?
¿Ha tenido inconvenientes con el actual plan estratégico?
¿Ha realizado algún tipo de ajustes al actual plan estratégico?
¿Considera que se debe establecer un plan estratégico acorde a las nuevas necesidades de mercado, tomando en consideración el incremento de cooperativas en la provincia de Bolívar especialmente en el cantón Guaranda?
¿Considera usted que un plan estratégico fortalecería las actividades de la gestión administrativa de la cooperativa?
¿Cuándo fue la última vez que se realizó una planificación estratégica para esta cooperativa?

Anexo 6 Carta de aceptación

Ing. Cesar Humberto Chamorro con numero de cedula 0201593027 en calidad de GERENTE GENERAL de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

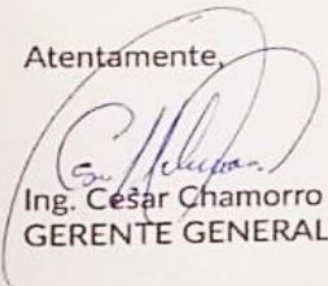
CERTIFICO

Que la Srta. Denisse Viviana Azogue Chimborazo con número de cedula 0202374690, realizó su tesis de grado basados en la información de la institución con el siguiente tema PLAN ESTRATEGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SALINAS LTDA; CANTON GUARANDA PROVINCIA BOLIVAR PERIODO 2023-2027; fecha de inicio mes de mayo 2023, el cual queda autorizado y aceptado por parte de la empresa

Es todo en cuanto puedo certificar en honor a la verdad, el interesado puede hacer uso del documento para las gestiones correspondientes

Sin otros particulares

Atentamente,



Ing. Cesar Chamorro
GERENTE GENERAL COOP SALINAS

Agencia Chazo Juan
Frente al Parque Central
Teléfono: (03) 303 1521

Agencia San Luis de Pambil
Padre Ángel León y
Wilfort Mora
Teléfono: (03) 2 656044

Matriz
Matiavi Salinas y Cachipamba
Salinas, Guaranda, Bolívar
Teléfonos: (03) 2 210045- (03) 2 210080
www.coopsalinas.fin.ec

Anexo 7 Certificado del turnitin

**DR. LUIS RICARDO VILLACÍS MONAR EN CALIDAD DE DIRECTOR
DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR.**

CERTIFICA

Que el trabajo de investigación curricular denominado “PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALINAS LTDA., CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, PERIODO 2023 – 2027”. Presentada por la Srta. Denisse Viviana Azogue Chimborazo, estudiante de la carrera de Administración de Empresas pasó el análisis de coincidencia no accidental en la herramienta TURNITIN, reflejando un porcentaje de similitud del 8%, como se puede evidenciar en el documento adjunto.

Guaranda, 07 de noviembre del 2023

Atentamente,



DR. LUIS RICARDO VILLACÍS MONAR

DIRECTOR

Anexo 8 Captura turnitin

NOMBRE DEL TRABAJO

TESIS DENISSE AZOGUE F.docx

AUTOR

DENISSE VIVIANA AZOGUE CHIMBORAZO

RECUENTO DE PALABRAS

18830 Words

RECUENTO DE CARACTERES

107765 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

111 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.1MB

FECHA DE ENTREGA

Nov 6, 2023 10:38 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Nov 6, 2023 10:40 AM GMT-5

● 8% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base

- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Base de datos de Internet
- Base de datos de publicaciones
- Base de datos de trabajos entregados

