



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZA Y COMERCIO EXTERIOR**  
**CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**TEMA:**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CAJA SOLIDARIA WARMIKUNAPAK KULLKI MIRACHIK, DE LA COMUNIDAD CARBÓN CHINIPAMBA, DEL CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA DE BOLÍVAR, PERIODO 2018-2023.

**AUTORA:**

JAHNETH ROCIO GUAQUIPANA CHIMBO

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, ha sido desarrollado por la Srta. Jahneith Rocío Guaquipana Chimbo, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza

**DIRECTOR TRIBUNAL**

Eco. María Isabel Gavilánez Vega

**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Jahneith Rocio Guaquipana Chimbo, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 05 de febrero del 2018

**Jahneith Rocio Guaquipana Chimbo**

C.C. 0202070983

## **DEDICATORIA**

La culminación de mis estudios la dedico en primer lugar a Dios por sus consagraciones y por guiarme siempre por los senderos del bien y del éxito. A mi madre Natividad por su apoyo incondicional, ejemplo de lucha y coraje ante las adversidades de la vida; fuente de inspiración hacia la superación personal, a mi padre José por sus consejos y apoyo a mis decisiones y a mis hermanos Mario y Daysi por estar siempre apoyándome y brindándome esas palabras de aliento y confianza, a mi hijo Maykel que desde el momento en que llego a mi vida ha sido mi alegría e impulso para culminar mi carrera universitaria.

A todos aquellos maestros y personal docente de esta gran Politécnica por sus sabias experiencias impartidas en las aulas de clases y ejemplo a seguir. También les doy gracias por el cariño, afecto y ayuda que mis compañeros me facilitaron, que no solo fue de trabajo sino también de amistad.

Con mucho cariño

**Jahneth Rocío Guaquipana Chimbo**

## **AGRADECIMIENTO**

Al cumplir una de los objetivos más importantes de mi vida agradezco a Dios por sus bendiciones. A mi familia en especial a mis padres quienes a lo largo de mi vida me han apoyado y motivado mi formación académica. A mis hermanos por su apoyo incondicional, su motivación de seguir adelante cumpliendo con las metas trazadas.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por brindarme una educación sólida que permitió formarme como profesional, a sus docentes por sus conocimientos y experiencias impartidas en el trascurso de la formación académica.

A la Eco. María Isabel Gavilánez Vega y Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza por el apoyo, dedicación y experiencia transmitida para realizar el presente trabajo, finalmente a todos quienes con su apoyo incondicional contribuyeron en el desarrollo de este trabajo.

A mis amigos y compañeros por su apoyo y compañía durante todo este tiempo de vida universitaria.

Muchas gracias a todos.

**Jahneth Rocío Guaquipana Chimbo**

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema .....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.3 OBJETIVOS .....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos .....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	7
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	9
2.2.1 Planificación .....	9
2.2.2 Plan Estratégico .....	9
2.2.3 La Planificación Estratégica .....	10
2.2.4 Eficiencia .....	17
2.2.5 Matriz de Impacto Externo .....	37
2.2.6 Direccionamiento Estratégico.....	40
2.2.7 Definición del Negocio para Formular la Misión .....	41
2.2.8 Objetivos Estratégicos .....	42

2.2.9	Mapa Estratégico .....	43
2.2.10	Marco Legal .....	43
2.5	MATRIZ OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	52
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		54
3.1	MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN .....	54
3.2	TIPOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
3.3	POBLACIÓN.....	55
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	56
3.4.1	Métodos de la investigación .....	56
3.4.2	Técnicas de investigación .....	57
3.5	RESULTADOS .....	59
3.5.1	Resultado de la entrevista aplicada a la presidenta de la caja solidaria .....	59
3.5.2	Resultado de la encuesta aplicada a los beneficiarios de la caja solidaria.....	66
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		74
4.1	TÍTULO .....	74
4.1.1	La caja solidaria y su entorno .....	75
4.1.2	Lista de los factores del ambiente Externo y Interno (FODA) .....	83
4.1.3	Matriz de Impacto Externo .....	86
4.1.4	Hoja de trabajo.....	89
4.1.5	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	90
4.1.6	Misión Propuesta .....	93
4.1.7	Objetivo corporativo propuesto en base al Cuadro de Mando Integral .....	94
4.1.8	Mapa Estratégico de la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik Propuesto en base al Cuadro de Mando Integral .....	96
4.2	FORMULACIÓN DE ESTRATEGÍAS .....	98
4.2.1	Estrategias de valor mediante la comparación de Oportunidades y Amenazas.....	98
4.2.2	Estrategias de valor, mediante la comparación de Fortalezas y Debilidades ..	99
4.3	Implementación de Proyectos Estratégicos .....	102
4.3.1	Presupuesto Referencial.....	114
4.3.2	Cronograma de actividades.....	115
4.3.3	Priorización de los proyectos .....	116
4.3.4	Matriz Priorizado .....	117
4.3.5	Resumen de los Proyectos .....	118
4.3.6	Análisis .....	119

CONCLUSIONES .....	120
RECOMENDACIONES.....	121
BIBLIOGRAFÍA .....	122
ANEXOS. ....	124

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Fases de la Planeación Estratégica .....	13
Tabla 2: Inflación del Ecuador.....	20
Tabla 3: Desempleo del Ecuador .....	22
Tabla 4: Tasa Activa del Ecuador.....	23
Tabla 5: Tasa Pasiva del Ecuador .....	24
Tabla 6: Comparación de Tasas de Interés (2017) .....	25
Tabla 7: Competencia Directa .....	31
Tabla 8: Proveedores de la Caja Solidaria .....	31
Tabla 9: Empleados de la Caja Solidaria .....	33
Tabla 10: Matriz de Ponderación de Impacto Interno y Externo por Factores.....	37
Tabla 11: Definición del Negocio.....	41
Tabla 12: Elementos Claves .....	42
Tabla 13: Variable Independiente: Planificación Estratégica.....	52
Tabla 14: Variable Dependiente: Mejoramiento de la Eficiencia Organizacional .....	53
Tabla 15: Población de Directivos y Socias de la Caja Solidaria.....	55
Tabla 16: Diseño de una Planificación Estratégica .....	59
Tabla 17: Establecimiento de Misión, Visión, y las Estrategias.....	60
Tabla 18: Estrategias para Captar Socios .....	61
Tabla 19: Política de Créditos.....	62
Tabla 22: Servicios de la Caja Solidaria.....	66
Tabla 23: Establecimiento de Misión, Visión, y las Estrategias.....	67
Tabla 24: Facilidad de Acceder a los Servicios de la Caja Solidaria .....	68
Tabla 25: Políticas de Crédito.....	69
Tabla 26: Eficiencia del Sistema y Equipo de Cómputo. ....	70
Tabla 27: Tiempo de Espera de un Crédito. ....	71
Tabla 28: Servicios que Utiliza.....	72
Tabla 29: Gestión Administrativa.....	73
Tabla 30: Estructura Funcional.....	81
Tabla 31: Socias de la Caja Solidaria “Warmikunapak Kulki Mirachik” .....	82
Tabla 32: Matriz de Ponderación de Impacto Interno y Externo por Factores.....	86
Tabla 33: Matriz de Impacto Externo Oportunidades y Amenazas.....	86

Tabla 34: Matriz de Impacto Interno Fortalezas y Debilidades.....	87
Tabla 35: Hoja de Trabajo FODA .....	89
Tabla 36: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	90
Tabla 37: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	91
Tabla 38: FODA Priorizado.....	92
Tabla 39: Elementos Claves .....	93
Tabla 40: Elementos Claves .....	94
Tabla 41: Estrategias Enfocadas a Potencializar las Oportunidades .....	98
Tabla 42: Estrategias Enfocadas a Minimizar las Amenazas .....	99
Tabla 43: Estrategias Enfocadas a Potencializar las Fortalezas .....	100
Tabla 44: Estrategias Enfocadas a Minimizar las Debilidades.....	101
Tabla 45: Socializar la Misión, Visión y Estrategias Propuestas .....	103
Tabla 46: Mejorar la infraestructura de la Caja Solidaria.....	104
Tabla 47: Adquisición de un Software Informático.....	105
Tabla 48: Diseñar una página Web.....	106
Tabla 49: Plan publicitario.....	107
Tabla 50: Publicidad a los Agricultores y Ganaderos.....	108
Tabla 51: Programas de Capacitación .....	109
Tabla 52: Elaborar Cartelera.....	111
Tabla 53: Elaborar Políticas de crédito.....	112
Tabla 54: Adquisición de Equipos de Computo .....	113
Tabla 55: Presupuesto referencial de la Aplicación de Estrategias .....	114
Tabla 56: Cronograma de Actividades .....	115
Tabla 57: Nivel de Impacto .....	116
Tabla 58: Matriz Priorizado.....	117
Tabla 59: Resumen de los Proyectos .....	118

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: La Inflación del Ecuador.....	21
Gráfico 2: Desempleo del Ecuador.....	22
Gráfico 3: Tasa Activa del Ecuador.....	24
Gráfico 4: PIB del Ecuador.....	26
Gráfico 5: Diseño de una Planificación Estratégica.....	59
Gráfico 6: Establecimiento de Misión, Visión, y las Estrategias.....	60
Gráfico 7: Estrategias para Captar Socios.....	61
Gráfico 8: Política de Créditos.....	62
Gráfico 9: Productos Financieros.....	63
Gráfico 10: Resultados que Permitan Afirmer que Existe Rentabilidad.....	64
Gráfico 11: Servicios de la Caja Solidaria.....	66
Gráfico 12: Establecimiento de Misión, Visión, y las Estrategias.....	67
Gráfico 13: Facilidad de Acceder a los Servicios de la Caja Solidaria.....	68
Gráfico 14: Políticas de Crédito.....	69
Gráfico 15: Eficiencia del Sistema y Equipo de Cómputo.....	70
Gráfico 16: Tiempo de Espera de un Crédito.....	71
Gráfico 17: Servicios que Utiliza.....	72
Gráfico 18: Gestión Administrativa.....	73
Gráfico 19: Ubicación Geográfica de la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachi.....	80
Gráfico 20: Organigrama Estructural.....	80

## RESUMEN

Planificación Estratégica para la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik, de la Comunidad Carbón Chinipamba, del Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, Periodo 2018-2023 con la finalidad de mejorar la eficiencia organizacional. Para el desarrollo de la investigación, se realizó una entrevista a la Presidenta de la entidad y encuestas aplicadas a los socios de la misma. Se obtuvo información mediante la realización de un análisis FODA y la matriz de evaluación de factores externos e internos, lo cual permitió conocer las falencias de la organización tales como: inexistencia de políticas de crédito, carencia de capacitación al personal de la entidad, falta de un sistema informático, inexistencia de publicidad. Se desarrolló estrategias para potencializar las oportunidades y fortalezas y minimizar las amenazas y debilidades, finalmente se realizó la matriz de priorización de proyectos. En conclusión, se demostró que la Caja Solidaria no cuenta con estrategias financieras que permita establecer los lineamientos y objetivos adecuados para el mejoramiento de la eficiencia organizacional. Por lo que se recomienda que se implemente la presente propuesta como guía para la toma de decisiones.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>  
<PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA> <MACROAMBIENTE>  
<MICROAMBIENTE> <MATRIZ FODA> <PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS>  
<ESTRATEGIAS> <GUARANDA (CANTÓN)>

Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## ABSTRACT

Strategic Planning for the Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Miracik, of the Chinipamba Carbón Community, of the Guaranda Canton, Province of Bolívar, Period 2018/2023 with the purpose of improving the organizational efficiency. For the development of the research, an interview was conducted with the President of the entity and surveys applied to the members of the same. Information was obtained through the execution of a SWOT analysis and the evaluation matrix of external and internal factors, which allowed knowing the organization's shortcomings such as: lack of credit policies, lack of training for the entity's personnel, lack of a computer system, inexistence of advertising. Strategies were developed to maximize opportunities and strengths and minimize threats and weaknesses. Finally, the project prioritization matrix was carried out. In conclusion, it was demonstrated that the Caja Solidaria does not have financial strategies that allow establishing the guidelines and adequate objectives for the improvement of organizational efficiency. Therefore, it is recommended that the present proposal be implemented as a guide for decision-making.

**Keywords:** < ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES > <STRATEGIC PLANNING> <MACRO ENVIRONMENT> <MICRO ENVIRONMENT> <SWOT MATRIX> <PROJECT PRIORITIZATION> <STRATEGIES> <GUARANDA (CANTON)>

## INTRODUCCIÓN

La Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik, es una entidad financiera dedicada a otorgar servicios de ahorro y crédito a los sectores agrícolas y ganaderas de la comunidad desde el año 2010. La administración actual no tiene un plan estratégico, las actividades se realiza de acuerdo a las necesidades que se presenten, lo que acarrea dificultades en la coordinación y en ocasiones afecta a la satisfacción de los socios internos por falta de comunicación y de responsables.

La Planeación Estratégica es una alternativa de solución a este problema porque es considerada desde hace mucho tiempo y en la actualidad como una herramienta muy importante para toda empresa, ya que proporciona un sentido de dirección, organiza los recursos humanos, materiales y financieros, guía los actividades y señala los objetivos centrales a corto, mediano y largo plazo; diseñando de esta manera un futuro deseado e identificando las formas para lograrlo.

El presente trabajo de titulación se encuentra estructurado en cuatro capítulos, los cuales se detallan a continuación:

1. Este capítulo se refiere al Planteamiento del problema, Formulación, Delimitación, Justificación, objetivo General y Objetivos Específicos que se pretenden alcanzar en la presente trabajo investigativo
2. Está compuesto por los antecedentes históricos de la investigación, el Marco teórico, Idea a defender y las variables de estudio.
3. Está basado en el Marco metodológico donde se determina la Modalidad de la investigación, Tipos de Investigación, Población, Métodos, Técnicas de Investigación y Análisis de los Resultados aplicados a la presidenta y socias de la Caja Solidaria y el mismo me ha permitido realizar una Verificación de idea a defender.

4. Aquí se elabora la propuesta sobre la Planificación Estratégica, donde se realiza un diagnóstico situacional de los factores que afectan a la Caja Solidaria como el análisis interno y externo (FODA); también se realiza el direccionamiento estratégico y a la vez se desarrollan las estrategias para el mejoramiento de la eficiencia organizacional. finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado, la bibliografía y los anexos

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el Ecuador las Cajas Solidarias y otras entidades asociativas formadas para la captación de ahorros, la concesión de préstamos y la prestación de otros servicios financieros en común, constituyen el Sector Financiero Popular y Solidario.

La Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik, de la Comunidad Carbón Chinipamba, del Cantón Guaranda Provincia de Bolívar en sus 7 años de existencia no ha diseñado o estructurado estrategias competitivas de gestión administrativa, lo cual ha ocasionado que las perspectivas de sus socios no hayan sido satisfechas, esto se ve reflejado en su nivel de crecimiento económico financiero, como en su cartera de clientes.

Se ha observado a partir del año 1990 un estancamiento de las Cajas Solidarias. A la fecha no existen grandes y poderosas Cajas Solidarias, como si lo había antes de esa fecha por el modelo económico neoliberal impuesto. Las Cajas existentes no han tenido un crecimiento sostenido en cuanto a la captación masiva de socios según estudio realizado por la COOPAC. Por ejemplo San Hilarión en el año 2009, no ha incrementado vertiginosamente su patrimonio, por el contrario han reducido sus reservas en un 15% en promedio según la información financiera obtenida de los años 2016- 2017; no ha experimentado crecimiento para efectos de descentralizarse y poder ocupar un mayor mercado, según estudio de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2017.

El problema se encuentra en la falta de desarrollo financiero de las organizaciones, sean estas pequeñas, medianas o grandes, pese a que algunas han avanzado mucho, no es suficiente ante la gran competencia del sector financiero.

Los socios de la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik se quejan de la falta de eficiencia, por cuanto los escasos recursos no son utilizados de la mejor manera, dando como resultado servicios de calidad cuestionable.

En este mismo contexto existe la preocupación por la falta de cumplimiento de metas y objetivos institucionales viene de directivos e incluso de los socios, lo cual es evidenciado en las continuas reclamaciones a quien las dirigen.

La Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik del Cantón Guaranda, provincia de Bolívar no cuenta con una planificación Estratégica, situación que dificulta el cumplimiento de su visión, misión, objetivos, estrategias y metas.

De continuar la problemática existente podría originarse las siguientes situaciones: retiro de socios al no ver perspectivas positivas en estas entidades, reducción de la cobertura de apoyo, entrar en proceso de reestructuración, insolvencia institucional, quiebre de la entidad, desaparición del mercado.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo la Planificación Estratégica influye en el desarrollo administrativo de la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik, de la Comunidad Carbón Chinipamba, del Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, Período 2018-2023?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

**Campo:** Administración de Empresas

**Área:** Planeación Estratégica

**Aspecto:** Desarrollo Administrativo

**Razón Social:** Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Provincia:** Bolívar

**Cantón:** Guaranda

**Comunidad:** Carbón Chinipamba

**Tiempo:** La presente investigación se realizará para el período 2018 con proyección al 2023.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

Las situaciones del entorno son cada día más rigurosas, de allí que se generan nuevos retos para la permanencia de las instituciones financieras, todo esto crea la necesidad de planificar los recursos de manera más eficiente y desarrollar nuevas habilidades que propicien ventajas sobre sus competidores. La Planificación estratégica está en crecimiento, las empresas buscan lo que se denomina posicionamiento estratégico practicando constantemente la innovación, preocupándose por sus clientes, diversificando sus productos y buscando eficiencia en el servicio.

La Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik, tiene la necesidad de una Planificación Estratégica, siendo la misma una herramienta que nos ayuda a establecer e impulsar formas de desarrollo y crecimiento socioeconómico

Es justificable la realización de una Planificación Estratégica, ya que en la actualidad la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik no cuenta con este instrumento, la misma que busca el desarrollo y crecimiento económico en las organizaciones. El Plan estratégico nos permitirá además evaluar la situación administrativa y financiera de la organización, ya que con una estrategia clara y bien definida se puede posicionar a la Caja Solidaria en el mercado, competir con éxito, satisfacer a los socios y lograr un buen desempeño de la misma.

La Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik, encierra un conjunto de estudios de carácter técnico que posibilitan implementar una gestión efectiva sobre las actividades financieras que lleva a cabo la Caja Solidaria, de este modo orientar sus objetivos, metas, planes, programas, proyectos y presupuesto.

Es factible porque anteriormente no se ha realizado ninguna investigación de una Planificación Estratégica en la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik, por lo cual, se considera que es factible la investigación, se cuenta con la predisposición de colaboración de la presidenta de la Caja en apoyar con documentos y datos de los archivos históricos del área financiera que sirvan de base para desarrollar el presente trabajo, el mismo que desea tomar como un documento que apoye a desarrollar mejor la

tarea económica y financiera de la Caja Solidaria; también, se cuenta con el apoyo de todo las socias en la proporción de la información pertinente y necesaria.

Es oportuno porque el tema de Planificación Estratégica se relaciona con la malla curricular de la carrera de Finanzas; por lo tanto, con la titulación de Ingeniera en esta especialidad.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar una planificación estratégica para la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik, de la Comunidad Carbón Chinipamba, del Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, a través del diagnóstico de los factores externos e internos que afectan a la entidad, para el mejoramiento de la eficiencia organizacional.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- 1.** Analizar el marco legal mediante la revisión de Reglamentos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) que garantiza el desarrollo de planes estratégicos para las organizaciones que integran la Economía Popular y Solidaria.
- 2.** Realizar el diagnóstico situacional de la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik, aplicando la herramienta FODA, para conocer la situación actual en que se encuentra la organización.
- 3.** Desarrollar el Plan Estratégico en la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik, mediante un diagnóstico que permita establecer los lineamientos y objetivos adecuados para el mejoramiento de la eficiencia organizacional

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se han desarrollado varias investigaciones y propuestas de Planificación Estratégica para instituciones públicas y privadas.

**Título:** Plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito Santiago de Quito en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para el período 2012 – 2016, de Deysi Rocío Casco Zumba, Gina Patricia Gómez Mocha.

La inexistencia de una adecuada planificación estratégica provoca mala coordinación de actividades, mal manejo de recursos, el mismo que obstaculiza el desarrollo de la gestión administrativa y financiera, proceso indispensable para mejorar la dirección y posibilidades de crecimiento en el mercado. Las decisiones tomadas por parte de la gerencia en la gestión administrativa y financiera han sido equivocadas y erradas continuamente, comprometiendo en muchas ocasiones el patrimonio de la entidad.

**Título:** Plan Estratégico de Desarrollo Aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. Durante el Periodo 2002 – 2005, de Ruiz Andino Pablo Efraín.

En la Cooperativa los socios y colaboradores tiene problemas administrativos, financieros y de gestión por falta de una planificación esto ha causado conflictos internos que se dan entre directivos y no permite a la cooperativa trabajar en una misma dirección para alcanzar los objetivos organizacionales.

De los dos trabajos investigativos citados anteriormente se puede determinar que, existiendo una Planificación Estratégica, dentro de la Caja Solidaria, puede incidir de manera directa en el mejoramiento de la eficiencia de la organización.

### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

La Caja Solidaria “Warmikunapak Kulki Mirachik”, se creó el 12 de octubre del 2010 mediante la participación de varias de las mujeres más vulnerables de la comunidad, con la lucha permanente por liberarse de la explotación y saqueos de los terratenientes, pasando toda la trayectoria histórica de marginación, en especial, las mujeres indígenas, ahora están organizadas y generan propuestas alternativas para fortalecer la economía solidaria como entidad de ahorro y crédito comunitaria, orientado a impulsar la actividad emprendedora y productiva, con grupos de mujeres, para generar un sistema administrativo de acuerdo a su modelo de vida y así fortalecer la calidad de vida de las mujeres y familias.

La Caja Solidaria “Warmikunapak Kulki Mirachik”, fue creada mediante el acuerdo ministerial N° 2039 publicado en el registro oficial N° 175 del 21 de septiembre del 2007 dado en la Ciudad de Quito, el 6 de Mayo del 2010. La caja solidaria “Warmikunapak Kulki Mirachik”, es una institución financiera, que ofrece servicios financieros a personas dedicadas a la agricultura, ganadería y artesanía, con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de cada una de las socias y habitantes de la comunidad.

La Caja Solidaria “Warmikunapak Kulki Mirachik” surgió el 12 de octubre de 2010, en la Comunidad Carbón Chinipamba debido a la necesidad de la comunidad indígena que no se beneficiaban de créditos en ninguna entidad financiera y menos aún en bancos locales o nacionales; el gestionar un trámite, en aquel entonces, resultaba muy tedioso y en la mayoría de casos, el pueblo campesino, no contaba con los requisitos establecidos por las cooperativas y Bancos para otorgarles un crédito.

Por los antecedentes antes mencionados, un grupo de 20 mujeres que se dedicaban a tejer prendas de vestir, a la agricultura y ganadería reúnen el capital de las ventas de sus tejidos que ascendieron en un total de \$3.706,46 con la finalidad de dar crédito a sus socios y dinamizar la producción interna, en la comunidad de Carbón Chinipamba, dos años después recibieron el financiamiento del Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE) por un monto de \$ 20.000, para

cada Caja Solidaria. Actualmente la Caja Solidaria “Warmikunapak Kulki Mirachik” está integrada por 23 socias y cuenta con un capital de \$ 60.000.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Planificación**

La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos (Chiavenato I. , 2011)

Consiste en decidir, con anticipación, lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse (Bateman & Snell, 2005)

De los dos autores citados anteriormente se puede concluir que una planificación es una herramienta que sirve para tomar decisiones mediante los análisis internos y externos y a través de ello alcanzar los objetivos y metas propuestas.

### **2.2.2 Plan Estratégico**

Según. (Díaz , 2005). El plan estratégico es una herramienta que permite al Gerente responder a las preguntas sobre la situación actual y sobre el futuro de la organización, al mismo tiempo sobre el cómo llegar ahí. Se preguntara.

- ¿Cuáles son nuestros objetivos?
- ¿Cuáles son nuestros mercados y cuales nuestros clientes?
- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios?

Según (Álvares , 2006). Un plan estratégico fija su atención en la efectividad y eficiencia, requiere no solo del conocimiento de la realidad que vive la organización, sino también de la intuición de la experiencia en el negocio, es por esto que es de suma importancia combinar la Planeación formal y la planeación intuitiva. La mezcla de la intuición y formalidad que se dé al proceso de planeación, depende de la naturaleza del negocio específico.

Gracias al Plan Estratégico una organización sabe de manera clara;

- ✓ Qué resultados debe alcanzar (objetivos)
- ✓ Cómo los va alcanzar (estrategias)
- ✓ Qué actividades va a desarrollar a lo largo del período de la planeación ( programa de trabajo)
- ✓ Quién y cuándo se van a desarrollar dichas actividades (responsables)

### **2.2.3 La Planificación Estratégica**

Es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles; así mismo reduce los conflictos y fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que desea.

Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias para obtener los fines que se buscan.

Es una actitud una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear en forma constante y sistemática, pues es una parte integral de la dirección. (Ortega, 2008).

Nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva, y las prevenciones e hipótesis sobre el futuro. Los programas y planes de acción nos indican que hay que hacer, por quién, cuándo, y con qué recursos. (Fernández, 2004).

Según (Álvarez , 2006). Planeación estratégica: Es el proceso mental que realiza generalmente año a año el equipo directivo para diseñar e implementar el plan estratégico que le permitirá enfrentar con éxito el cambio organizacional.

Hablar de Planeación Estratégica implica hablar de un plan inteligente que le define a la organización los principales pasos a seguir para garantizar su crecimiento y desarrollo organizacional en los próximos años.

Se planea para:

- Preparar estrategias
- Prevenir amenazas
- Obtener resultados vitales
- Actuar con mayor efectividad
- Ser líder en el mercado
- Minimizar la incertidumbre
- Saber que hacer

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo, implica, necesariamente un proceso intercambio de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados, recibida con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. (Amador, 2004).

### **2.2.3.1 Propósitos de la de la Planeación Estratégica**

Según (Álvarez , 2006). Menciona que los propósitos de la planeación estratégica son:

- ✓ Contar con una metodología practica que le permita a la organización formular y redefinir periódicamente objetivos y estrategias de negocio.
- ✓ Orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación de su visión, misión, objetivos y su posición competitiva.
- ✓ Desarrollar los objetivos específicos de cada área congruentes con la visión y misión del negocio.

- ✓ Desarrollar los planes de mejora que aceleren el nivel de evolución competitiva de la organización.
- ✓ Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de objetivos.

### **2.2.3.2 Ventajas de la Planeación Estratégica**

Según (Navajo, 2009). Las ventajas de la Planeación Estratégica son:

- a) Hace explícito el sistema de valores y principios de la organización, proponiendo un proyecto común sobre su futuro. Permite imaginar el futuro deseado de la organización.
- b) Contribuye a revisar y actualizar la misión y objetivos institucionales, fomentando un mayor compromiso de todos los miembros con estos elementos claves.
- c) Es un instrumento de coordinación que posibilita la coherencia entre los objetivos.
- d) Constituye una guía y una orientación segura hacia la cual encausar los esfuerzos dirigidos a la consecución de los objetivos
- e) Promueve una mayor eficiencia y eficacia del funcionamiento, economizando esfuerzos, tiempo y dinero; y permitiendo un empleo más eficaz y económico de los recursos.

### **2.2.3.3 Desventajas de la Planeación Estratégica**

Según (Rojas, 2012). Las desventajas de la Planeación Estratégica son:

- a) Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización, la cual no permite realizar un proceso de planeación adecuado.
- b) El tiempo con el que disponen los administradores para verificar si la planeación estratégica se está ejecutando es muy corto, es por ello, que no se sabe con exactitud si la empresa va creciendo día a día dentro del mercado.
- c) Los cambios externos que se dan en nuestra sociedad, significan una desventaja para la planeación, ya que, en el desarrollo de la misma podría afectar al proceso que se esté llevando a cabo, es por ello, que los planes deberán ser flexibles y no rígidos.

### 2.2.3.4 Fases de la Planeación Estratégica

**Tabla 1: Fases de la Planeación Estratégica**

FASES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES
<b>1. Organización del proceso.</b> ¿Quiénes Somos? ¿Qué Hacemos?	Identidad de la organización - Análisis de la situación actual.
<b>2. Análisis Estratégico.</b> ¿Dónde Estamos?	Análisis Interno, diagnóstico financiero, Matriz: MEI. Análisis Externo, Matriz MEE y MPC. Matriz FODA.
<b>3. Formulación Estratégica.</b> ¿Dónde queremos llegar? ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo?	Matriz de estrategias DOFA. Matriz SPACE. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa – MPEC. Selección de estrategias. Redacción del Plan Estratégico – Propuesta. Misión. Visión. Objetivos Estratégico
<b>4. Implantación de la Estrategia.</b> ¿Qué tenemos que hacer para aplicarlo?	
<b>5. Evaluación y Control Estratégico.</b> ¿Qué estamos haciendo?	

Fuente: Navajo, P. (2012). Planificación Estratégica en Organizaciones No Lucrativas

Elaborado por: La autora

### 2.2.3.5 Proceso de Elaboración de la Planeación Estratégica

Se basa principalmente en la definición de la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y el plan financiero; cada uno de ellos es necesario para obtener como resultado final un informe que sirva como soporte de planificación estratégica. (Muñiz, 2009).

Según (Navajo, 2009). Los procesos de la Planeación Estratégica son:

1. **organización del Proceso.** ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos?
  - a) Tomar la decisión de planificar. Se trata de tener la percepción de la necesidad de planificar y de organizar el proceso.
  - b) Identidad de la organización.

2. **Análisis Estratégico.** ¿Dónde Estamos?
  - a) Análisis de los grupos de interés
  - b) Análisis de los valores
  - c) Análisis interno y externo
  - d) Identificación de los elementos estratégicos
3. **Formulación Estratégica.** ¿Dónde queremos llegar? ¿Qué tenemos que hacerlo para lograr?
  - a) Visión
  - b) Misión
  - c) Definición de Objetivos
  - d) Definición de Estrategias
  - e) Redacción del Plan Estratégico
4. **implantación de Estrategias.** ¿Qué tenemos que hacer para aplicarlo?
5. **Control Estratégico.** ¿Qué estamos haciendo?

#### 2.2.3.6 Tipos de Estrategias

Según (Amaya , 2005) Los tipos de Estrategias son:

- Estrategias intensivas
- Estrategias de integración
- Estrategias de diversificación

#### 2.2.3.7 Estrategias Intensivas

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conoce con el nombre de “Estrategias “intensivas porque requieren un esfuerzo intenso para mejorarla posición competitiva de la empresa con los productos existentes. (Amaya , 2005)

- ❖ **Penetración en el mercado:** Aumentar la participación de los productos, servicios presentes en los mercados a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer una importante cantidad de promociones de venta con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

- ❖ **Desarrollo de mercados:** para desarrollar en el mercado se requieren introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorables.
- ❖ **Desarrollo de productos:** la estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una mejora de los productos, servicios, lo que implica grandes inversiones en investigación y desarrollo. Las maniobras más utilizadas son: añadir nuevas características y ampliar la línea de productos.

### 2.2.3.8 Estrategias de Integración

Llamadas también como estrategias de integración vertical, permite que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia. (Amaya , 2005).

- **Integración hacia adelante:** Una manera eficaz de aplicar la integración hacia adelante consiste en otorgar franquicias.

**Integración hacia atrás:** Es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio.

- **Integración horizontal:** Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa.

### 2.2.3.9 Estrategia y Direccionamiento

El direccionamiento estratégico pretende responder a la pregunta: ¿En dónde queremos estar? En donde se deben revisar nuevamente los principios, la misión, visión. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado debe tener muy claro hacia dónde ven.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. (Amaya , 2005).

### **2.2.3.10 Estrategias de Diversificación**

Están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. (Amaya , 2005).

### **2.2.3.11 Importancia de la Planificación Estratégica**

La importancia de una buena planificación estratégica para el éxito de las funciones y adquisiciones se manifiesta en el modo como se ha llegado a organizar las funciones en las grandes empresas. (Mccann & Gilkey, 1990)

### **2.2.3.12 Errores en la Planeación Estratégica**

Según (Fred, 2003). La planeación estratégica es un proceso complejo que lleva a una empresa hacia un territorio desconocido. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. La posibilidad de estar al tanto de los errores potenciales y estar listos para corregirlos es esencial para lograr el éxito.

A continuación se presentan algunos errores que deben evitar en la planeación estratégica.

Usar la planificación estratégica para obtener el control sobre las daciones y los recursos

No comunicar el plan a los empleados, los cuales continúan trabajando sin tener conocimiento de este.

Los gerentes de alto nivel no apoyan en forma activa el proceso de planeación estratégica

No usar los planes como una norma para medir el rendimiento

### **2.2.3.13 Pasos de la Planeación Estratégica**

Según. (Ortega, 2008). Considera los siguientes:

- a) Determinar las necesidades de la empresa
- b) Definir las distintas opciones
- c) Seleccionar la mejor alternativa
- d) Implementar la mejor opción
- e) Supervisar y controlar los resultados
- f) Retroalimentación

### **2.2.3.14 Beneficios**

Según (Álvarez , 2006) menciona los siguientes beneficios

- ✓ Fortalecimiento de la estructura organizacional
- ✓ Formalización de juntas mensuales del equipo directivo.
- ✓ Evaluación mensual de objetivos e indicadores de calidad y desempeño
- ✓ Evaluación de la posición competitiva frente a los competidores
- ✓ Diseño implementación de programas de capacitación
- ✓ Implementación de proyectos de mejora
- ✓ Formación de equipos de trabajo, orientados al cumplimiento de objetivos específicos de mejora.
- ✓ Renovación de la cultura organizacional, orientada al cumplimiento de la visión del negocio.

### **2.2.3.15 Organización**

Es un grupo de personas, ordenadas de forma sistemática, reunidas para un propósito específico. (Robbins & Decenzo, 2002)

### **2.2.4 Eficiencia**

La eficiencia es la expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos es la actuación económica en sentido estricto y significa hacer bien las cosas es por consiguiente, un término fundamentalmente

económico que hace mención a la mejor de todas las alternativas posibles. (Fernández & Sánchez , 1997)

#### **2.2.4.1 Eficiencia organizacional**

En las organizaciones eficientes, el interés se centra en los procesos claves que proporcionan sus clientes un producto o servicio. Una organización puede considerarse un amplio conglomerado de actividades. Las organizaciones eficientes se plantean permanentemente respecto de quienes son y en qué negocio están en realidad. También piden constantemente a sus clientes su opinión sobre lo que están haciendo bien y en deben mejorar. (Mantilla, 2009)

#### **2.2.4.2 Administración**

El termino administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de las personas y junto con ellas. (Robbins & Decenzo, 2002).

#### **2.2.4.3 El análisis FODA**

Según (Ortega, 2008). Son las siglas de fuerzas, oportunidades, debilidades, y amenazas constituyen una herramienta de administración.

FODA (en siglas SWOT) son las siglas usadas para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee sobre un negocio. Es útil para examinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual compete. El análisis FODA debe enfocarse solo en los factores clave para el éxito de su negocio debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al comparar a la compañía de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades potenciales del entorno.

## **Fortalezas**

Son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa. Le da una posición privilegiada frente a la competencia. Son los factores internos del país que benefician el uso de la deuda como mecanismo de financiación. Ejemplo el uso del endeudamiento para generar inversión productiva. (Ortega, 2008).

## **Oportunidades**

Son las posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno donde actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas. Ejemplo tasas de interés bajas en Estados Unidos. (Ortega, 2008)

## **Debilidades**

Son los factores que dan lugar a una posición desfavorable frente a la competencia. Son de carácter interno y pueden afectar el uso de la deuda como mecanismo de financiación. Ejemplo incapacidad para pagar la deuda en el mediano plazo. (Ortega, 2008)

## **Amenazas**

Son las situaciones que proviene del entorno y que pueden llegar a afectar contra la permanencia de la organización. Son de carácter externo. Ejemplo organismos internacionales que no permiten el endeudamiento. (Ortega, 2008)

### **2.2.4.4 Análisis Externo**

Permite identificar las oportunidades y amenazas, que se producen fuera de la empresa.

Con los términos de oportunidad y amenaza se hace referencia a aquellas condiciones favorables o desfavorables para la empresa, que derivan de los cambios que se dan en el medio ambiente, entre tales cambios se incluyen tanto las nuevas situaciones que de alguna manera ya están presentes, como los hechos que a futuro pueden verificarse. (García , 2012)

### **2.2.4.5 El entorno inmediatamente fuera de la empresa se conoce también como Macroentorno.**

Según (Pinto, 2000) son aquellas fuerzas que no se pueden controlar, que esta fuera de nuestro alcance, sobre lo que no podemos manejar e influir, se debe considerar básicamente cuatro aspectos:

1. Factor Económico,
2. Factor Político Legal,
3. Factor Tecnológico.
4. Factor Socio Cultural

#### **1. Factor Económico**

Se evalúan las variables macroeconómicas como la inflación, el PIB, el desempleo, las tasas de interés.

- **Inflación**

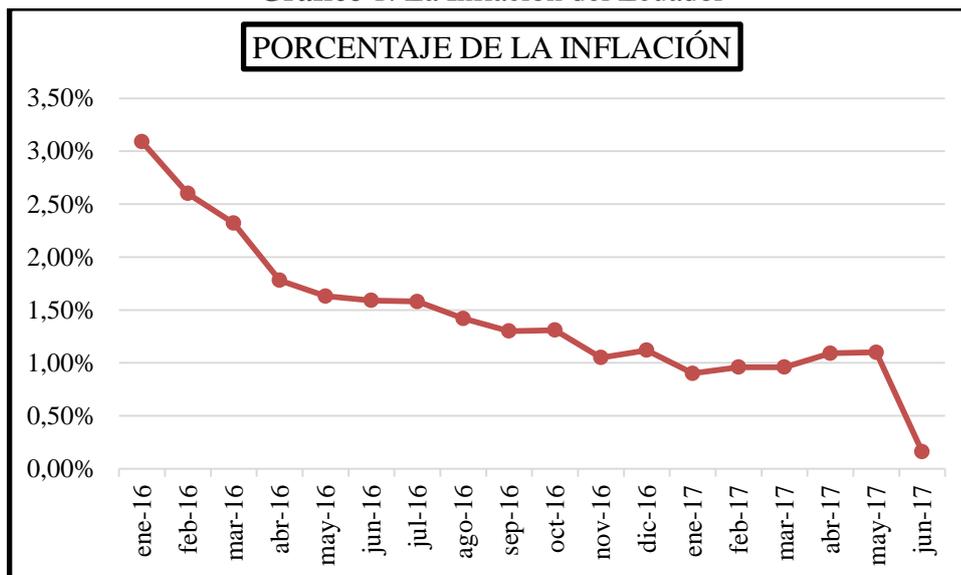
Según (Banco Central del Ecuador , 2016). Establece que “La inflación es una medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares”.

**Tabla 2: Inflación del Ecuador**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Junio-30-2017	0.16 %
Mayo-31-2017	1.10 %
Abril-30-2017	1.09 %
Marzo-31-2017	0.96 %
Febrero-28-2017	0.96 %
Enero-31-2017	0.90 %
Diciembre-31-2016	1.12 %
Noviembre-30-2016	1.05 %
Octubre-31-2016	1.31 %
Septiembre-30-2016	1.30 %
Agosto-31-2016	1.42 %
Julio-31-2016	1.58 %
Junio-30-2016	1.59 %
Mayo-31-2016	1.63 %
Abril-30-2016	1.78 %
Marzo-31-2016	2.32 %
Febrero-29-2016	2.60 %
Enero-31-2016	3.09 %

**Fuente y elaborado por:** Banco Central del Ecuador

**Gráfico 1: La Inflación del Ecuador**



**Fuente y elaborado por:** Banco Central del Ecuador

### **Análisis**

Desde enero del 2016, se puede observar en el cuadro anterior un descenso de la inflación, lo que significa que las familias mejoraron la calidad de vida; por lo tanto, tienen mayor capacidad adquisitiva tanto en bienes como en servicios, aumentando así, en la toma de decisiones y asumiendo riesgos menores.

Por tal razón, este factor, para la Caja Solidaria, es una oportunidad, pero hay que tomarla en consideración, debido a los impredecibles acontecimientos que suceden en el país, que pueden cambiar el comportamiento de este indicador, volviendo una amenaza a la misma.

- **Desempleo**

Según (Contreras, 2003). Desempleo: Es la parte de la población que teniendo la edad, condiciones y disposición de trabajar carece de un puesto de trabajo.

Desocupación o paro: hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo, por tanto, de salario.

Por extensión, es la parte de la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar -población activa-carece de un puesto de trabajo.

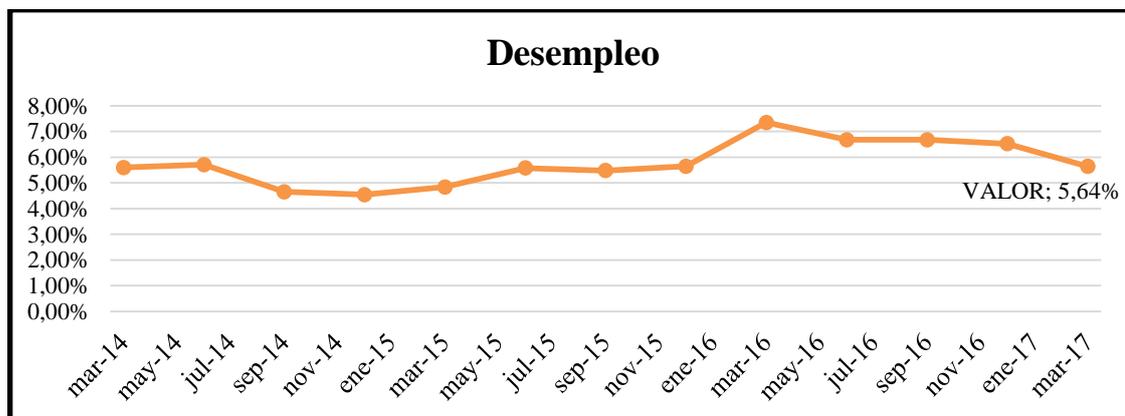
Una de las principales preocupaciones de los gobiernos es combatir el desempleo o por lo menos, mantenerlos a niveles bajos, ya que con esto se asegura que el bienestar económico vaya paralelamente con el bienestar social.

**Tabla 3: Desempleo del Ecuador**

FECHA	VALOR
Marzo-31-2017	5.64 %
Diciembre-31-2016	6.52 %
Septiembre-30-2016	6.68 %
Junio-30-2016	6.68 %
Marzo-31-2016	7.35 %
Diciembre-30-2015	5.65 %
Septiembre-30-2015	5.48 %
Junio-30-2015	5.58 %
Marzo-31-2015	4.84 %
Diciembre-31-2014	4.54 %
Septiembre-30-2014	4.65 %
Junio-30-2014	5.71 %
Marzo-31-2014	5.60 %

Fuente y elaborado por: Banco Central del Ecuador

**Gráfico 2: Desempleo del Ecuador**



Fuente y elaborado por: Banco Central del Ecuador

### Análisis

El desempleo en el Ecuador, en los últimos meses del año 2017, ha bajado en un 5,645%; pero en los años anteriores, los porcentajes han subido y esto refleja que muchas familias ecuatorianas están sin trabajo o no cuentan con un ingreso suficiente para satisfacer sus necesidades básicas.

A este factor la Caja Solidaria se lo considera como una amenaza, debido a que las personas sin una fuente de trabajo, que generé ingresos, no podrían concurrir a realizar

créditos o depósitos en la entidad, por falta de los recursos económicos, de lo que conlleva a tener pocos socios.

- **Tasa de interés**

Según (Carrizo, 1978). La Tasa de Interés es el porcentaje del Capital que está invertido en una unidad de tiempo, determinando en lo que se refiere como el precio del dinero en el mercado financiero.

Las tasas de interés se establecen según el segmento de mercado, de las entidades financieras, tal como se lo señala a continuación:

**Existen dos tipos de Tasa de Interés:**

➤ **Tasa Activa**

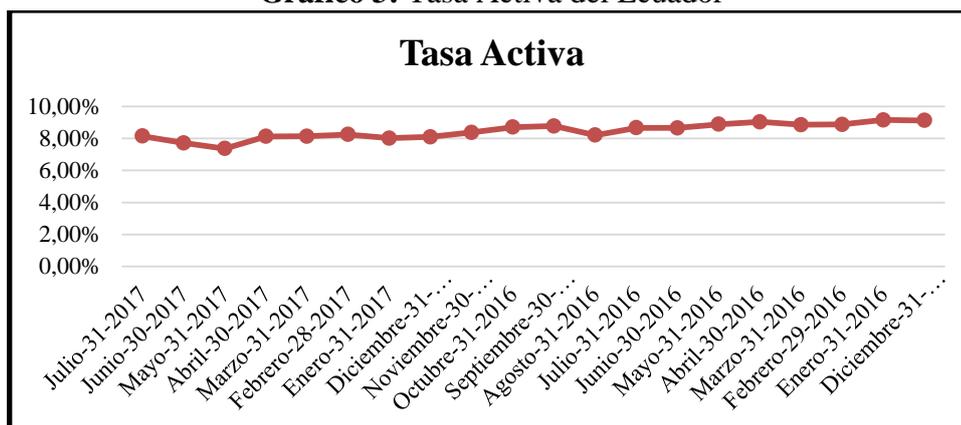
Según (Ortíz , 2001). Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

**Tabla 4: Tasa Activa del Ecuador**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Julio-31-2017	8.15 %
Junio-30-2017	7.72 %
Mayo-31-2017	7.37 %
Abril-30-2017	8.13 %
Marzo-31-2017	8.14 %
Febrero-28-2017	8.25 %
Enero-31-2017	8.02 %
Diciembre-31-2016	8.10 %
Noviembre-30-2016	8.38 %
Octubre-31-2016	8.71 %
Septiembre-30-2016	8.78 %
Agosto-31-2016	8.21 %
Julio-31-2016	8.67 %
Junio-30-2016	8.66 %
Mayo-31-2016	8.89 %
Abril-30-2016	9.03 %
Marzo-31-2016	8.86 %
Febrero-29-2016	8.88 %
Enero-31-2016	9.15 %
Diciembre-31-2015	9.12 %

**Fuente y elaborado por:** Banco Central del Ecuador

**Gráfico 3: Tasa Activa del Ecuador**



Fuente y elaborado por: Banco Central del Ecuador

- **Tasa Pasiva**

Según (Ortíz , 2001) Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

**Tabla 5: Tasa Pasiva del Ecuador**

FECHA	VALOR
Julio-31-2017	4.84 %
Junio-30-2017	4.80 %
Mayo-31-2017	4.82 %
Abril-30-2017	4.81 %
Marzo-31-2017	4.89 %
Febrero-28-2017	5.07 %
Enero-31-2017	5.08 %
Diciembre-31-2016	5.12 %
Noviembre-30-2016	5.51 %
Octubre-31-2016	5.75 %
Septiembre-30-2016	5.78 %
Agosto-31-2016	5.91 %
Julio-31-2016	6.01 %
Junio-30-2016	6.00 %
Mayo-31-2016	5.47 %
Abril-30-2016	5.85 %
Marzo-31-2016	5.95 %
Febrero-29-2016	5.83 %
Enero-31-2016	5.62 %

Fuente y elaborado por: Banco Central del Ecuador

**Tabla 6: Comparación de Tasas de Interés (2017)**

<b>TASAS DE INTERÉS JUNIO – 2017</b>			
<b>TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>	
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:</b>	<b>% anual</b>
Productivo Corporativo	7.78	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.78	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.53	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	8.08	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	7.72	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.62	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.61	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.82	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.63	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.50	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.55	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	28.04	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	25.07	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	21.60	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	8.37	Inversión Pública	9.33
<b>TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Depósitos a plazo	4.80	Depósitos de Ahorro	1.16
Depósitos monetarios	0.59	Depósitos de Tarjetahabientes	1.21
Operaciones de Reporto	0.10		
<b>TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Plazo 30-60	3.41	Plazo 121-180	4.84
Plazo 61-90	3.89	Plazo 181-360	5.48
Plazo 91-120	4.84	Plazo 361 y más	7.12
<b>OTRAS TASAS REFERENCIALES</b>			
Tasa Pasiva Referencial	4.80	Tasa Legal	7.72
Tasa Activa Referencial	7.72	Tasa Máxima Convencional	9.33

**Fuente y elaborado por:** Banco Central del Ecuador

## Análisis

Las elevadas tasas de interés son un riesgo para las operaciones financieras, por lo tanto, para las cooperativas, este factor lo denominan como una amenaza, debido a que no se sabe en el futuro su comportamiento, ya que presta el dinero a una tasa de interés alta, corre el riesgo de que el socio no cancele su deuda y el mismo puede generar una cartera incobrable.

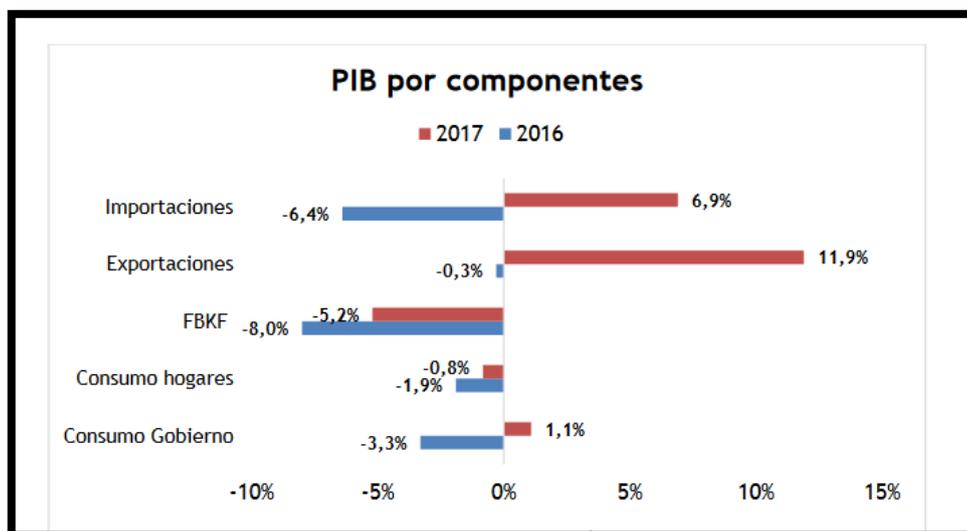
Mientras la Caja Solidaria a este factor le denomina como una oportunidad porque la entidad, ofrece las tasas de interés más bajas del mercado, por esta razón, los socios no tienen ningún problema en cancelar sus deudas.

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

Según (Banco Central del Ecuador, 2012). Es una medida agregada que expresa el valor monetario y servicios finales de un país durante un período (normalmente, un año).

En términos reales, la economía ecuatoriana viene desacelerándose desde el 2011, luego de la caída de los precios del petróleo a finales del 2014, la economía ecuatoriana prácticamente no ha crecido, ya que en el 2015 el crecimiento del PIB fue de apenas 0,2% y en el 2016 cerró con un decrecimiento de 1,5%. Desde inicio de la dolarización, fue la primera vez que la economía ecuatoriana presenta un decrecimiento.

**Gráfico 4: PIB del Ecuador**



Fuente y elaborador por: Banco Central del Ecuador

## **Análisis**

A este factor, la Caja Solidaria, le considera como una oportunidad, porque le permite generar un mayor movimiento de capitales, activando la productividad y a la vez incentivando he incrementado el ahorro.

## **2. Factor Político**

Según (Martínez & Milla, 2012). Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones de entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía.

Ejemplos factores políticos

- ✓ Cambios políticos previstos
- ✓ Cambios en la legislación laboral
- ✓ Ayudas e incentivos por parte del Gobierno
- ✓ Legislación referente a la protección del consumidor

El 20 de marzo de 2010 El expresidente Economista Rafael Correa, anunció, en su cadena sabatina, la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y desde ese entonces, en el Ecuador las entidades financieras están reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que tiene por función, regular el funcionamiento de todas las entidades, velando por la estabilidad de la institución con respecto a los recursos que captan y administran, sus clientes.

Los cambios políticos han sido beneficiosos para las entidades ya que han permitido el establecimiento de un marco legal en el cual se pueda respaldar sus decisiones y acciones realizadas y mantener un mejor control dentro de la misma. (Pérez , 2016)

## **Análisis**

La propuesta de esta ley, ha permitido mejorar la política y darle al pueblo lo que necesitaba.

### 3. Factor Legal

Se refiere a la definición del marco laboral, comercial, financiero o de defensa de la competencia. Está íntimamente ligada a la dimensión política. Cada empresa deberá seleccionar aquellas variables, dentro de cada dimensión que sea más relevantes para su actividad empresarial. (Montoro & Castro, 2014).

Según (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, 2010) Art. 311. Del Reglamento de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria: El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro.

Se encuentra constituido por la normativa interna y externa que regula directamente las actividades que desarrolla la Caja Solidaria.

Motivo por el cual, la Caja Solidaria, se rige bajo las leyes vigentes del Ecuador tales como:

- Ley Orgánica del Sistema Financiero Cooperativo Economía Popular y Solidaria.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Reglamento de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.
- Registro oficial de la Caja Solidaria en el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador CODENPE.

En base a este breve análisis, se detalla como OPORTUNIDADES para la Caja Solidaria porque se encuentra regulada por estas entidades, y brinda mayor seguridad a las socias, y por ende mayor aceptación por parte de estos, incrementando así la capacidad financiera de la institución, además, de ayudar a fomentar el desarrollo económico de la población y del cantón.

De la misma manera, dentro de este factor, se concluye que hay AMENAZAS existentes para la Caja Solidaria, ya que al no cumplir con los requisitos exigidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, ésta podría llegar a ser liquidada. Además, la inestabilidad política en la que actualmente está el país, como consecuencia

del proceso de transición, crea nuevas leyes, que directa o indirectamente afectan al sistema financiero y por ende a la Caja Solidaria, sujeto de estudio.

#### **4. Factor Social – Cultural**

Nuestra sociedad se caracteriza por tener una cultura consumista, en los últimos años, los índices de consumo a nivel país ha incremento básicamente se debe, a las condiciones de crédito que las empresas privadas ofrece al sector automotriz, telefonía móvil, electrodomésticos, construcción, etc. así mismo la remuneración unificada desde el año 2016 ha crecido desde los USD 366,00 hasta los USD 375,00 al 2017. Esta situación se considera como una OPORTUNIDAD para la institución, debido a que existe un alto nivel de consumo, que trae como resultado un aumento en la adquisición de créditos para poder satisfacer esta necesidad.

Así mismo, se puede evidenciar que en nuestra sociedad, no existe una cultura de ahorro; cabe recalcar que hacia algunos años atrás vivimos un escenario de un feriado bancario y la dolarización de la economía en donde, la pérdida de grandes capitales restó liquidez y capacidad de inversión, al mismo tiempo, generó desconfianza en el sector financiero de quienes podrían ser potenciales inversores, es por esta razón que la mayoría de los ecuatorianos no son comprometidos con el ahorro, prefieren trabajar y con ello darse un gusto antes que ahorrar. A este contexto se lo toma como una AMENAZA para la institución, ya que hace que se disminuya y se agrave la capacidad de ahorro, si no existen ahorros; la entidad no podría seguir con el giro normal de sus operaciones.

Otra de las amenazas de este factor es la migración de los socios del campo a la ciudad.

#### **5. Factor Tecnológico**

Según (Bergés & Marta, 2009) .Completan las diversas influencias en el entorno económico en el que actuara la empresa de comunicación.

La tecnología en los últimos años ha evolucionado impresionantemente logrando crear varios sistemas interactivos y multiusuarios que ayudan a mejorar la calidad de las entidades como:

- Rapidez de entrega de información
- Desarrollo e incremento de la productividad
- Reducción de tiempos y costos
- Mayor comunicación
- Avances tecnológicos con la creación de nuevos sistemas de control y manejo para entidades financieras.

La Caja Solidaria, actualmente, no cuenta con un paquete informático especializado que permita a la alta gerencia controlar todos los movimientos efectuados que se están realizando diariamente, como las actividades de crédito, cobranza y caja.

Sin un sistema en la Caja Solidaria, no podrá analizar la cartera de crédito, monitorear indicadores de morosidad, vencimiento y segmentación de cartera de una manera eficiente y eficaz para la satisfacción de sus socios.

Dentro de la Caja Solidaria, este factor, se considera como una oportunidad, ya que no cuenta con esta herramienta útil para el desarrollo de la institución.

#### **2.2.4.6 Microambiente**

Según (Kotler, 1991) Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Dentro del proceso investigativo de la situación actual, se debe generar el análisis del entorno, con actores que están más cerca de la entidad objeto de estudio, esto quiere decir, el análisis de la competencia que existe en el mercado, los proveedores de insumos y demás material de oficina, con los que cuenta la Caja Solidaria.

1. Competencia
2. Proveedores

#### **1. Competencia**

Su competencia directa se encuentra enfocada en las Cajas Solidarias y la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro, que ofrecen diferentes tipos de productos y servicios,

entre las principales que se encuentran en funcionamiento en la misma comunidad y alrededores son:

**Tabla 7: Competencia Directa**

Entidad	Servicios que ofrece	Tasa de interés	Plazo de crédito	Monto	Pagos	Días de Atención
<b>Caja Solidaria Natividad Chimbo</b>	-Micro Crédito -Crédito Emergentes -Ahorros	11%	Desde 6 meses hasta 2 años	Desde \$200 Hasta \$3.000	Mensual	Fin del mes
<b>Caja Solidaria 7 colinas</b>	-Micro Crédito -Crédito Emergentes -Ahorros	10%	Desde 6 meses hasta 2 años	Desde \$200 Hasta \$5.000	Mensual	Fin del mes
<b>Cooperativa de ahorro y Crédito San Pedro</b>	-Micro Crédito -Crédito de consumo -Emergentes -Ahorros plazo fijo -Pago de servicios Básicos	18% 15%	Desde 6 meses hasta 3 años	Desde \$500 Hasta 20.000	Mensual, trimestral, anual.	Todos los días

Fuente: Caja Solidaria “Warmikunapak Kulki Mirachik”

Elaborado por: Jahneth Guaquipana

## 2. Proveedores

Según (Bengoechea, 2002) los proveedores son aquellas personas naturales o jurídicas que son parte de la actividad empresarial en el momento de abastecer cualquier tipo de insumo, materia prima, materiales de oficina, etc. para las operaciones normales de la Caja Solidaria.

**Tabla 8: Proveedores de la Caja Solidaria**

PROVEEDOR	CONCEPTO
Librería San Pedro	Útiles y materiales de oficina
Corporación Nacional de Electricidad (CNEL) de Bolívar	Por concepto de energía eléctrica
Junta administradora de agua potable Carbón Chinipamba	Por concepto de consumo de agua potable

Fuente: Caja Solidaria “Warmikunapak Kulki Mirachik”

Elaborado por: Jahneth Guaquipan

#### **2.2.4.7 Análisis Interno o Microentorno**

Según (Fred, 2007) Permite identificar aquellos factores, que se originan en el interior de la empresa, y se constituyen en debilidades o fortalezas para ella.

También se le conoce como Microentorno o Medioambiente específico. En este análisis se identifica y evalúan las fortalezas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales, entre ellas:

- a. Aspecto administrativo
- b. Marketing
- c. Aspecto financiero
- d. Talento Humano
- e. Socios

##### **a. Aspecto Administrativo**

Son todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación, control.

Engloba a todos los factores que de alguna manera permiten identificar las fortalezas y debilidades de la entidad.

##### **b. Marketing**

Marketing se ocupa del proceso social y de gestión, a través de ello, los distintos individuos obtienen lo que necesitan, creando, ofreciendo e intercambiando productos, bienes y servicios con valor para otras personas. Este elemento se encarga de planificar y ejecutar la concepción de producto, precio, promoción y distribución de bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan, tanto objetivos individuales, como de las organizaciones (Bengoechea, 2002).

### c. Finanzas

Según (Bodie & Merton, 2003), las finanzas estudian la condición en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Las finanzas tratan, las situaciones y la oportunidad con que se consigue el dinero, de los usos del mismo, y los retornos que un inversionista obtiene de sus inversiones y está relacionado con las transacciones y con la administración del dinero. En cuanto a su situación financiera, la Caja Solidaria cuenta con Estados Financieros por lo que recientemente se ha realizado una tesis para la elaboración de un sistema contable.

### Talento Humano

Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: El nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación. Ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación pertenencia.

En la actualidad la Caja Solidaria cuenta con 3 empleados.

**Tabla 9: Trabajadores de la Caja Solidaria**

<b>Nombres</b>	<b>Cargo</b>
María Rosa Bayas Coles	Presidenta
María Natividad Chimbo Rea	Vicepresidenta
María Rosa Tibamlombo	Tesorera
María Josefa Coles Coles	Secretaria

**Fuente:** Caja Solidaria “Warmikunapak Kulki Mirachik”

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

### d. Los socios

La Caja Solidaria, al constituirse como una entidad de servicio a la comunidad, dentro del sistema financiero, con enfoque al desarrollo integral de sus miembros, las socias que constituyen la capitalización de la Caja Solidaria son todos aquellos que pasan a ser socias a través de invertir su capital dentro de certificados de aportación, lo que permite de esta manera que cada una de las personas sean inversionistas de la Caja Solidaria.

La Caja Solidaria actualmente cuenta con 23 socias. De las cuales 3 son estudiantes y a 20 son socias que se dedican a quehaceres domésticos, a la agricultura y a la ganadería,

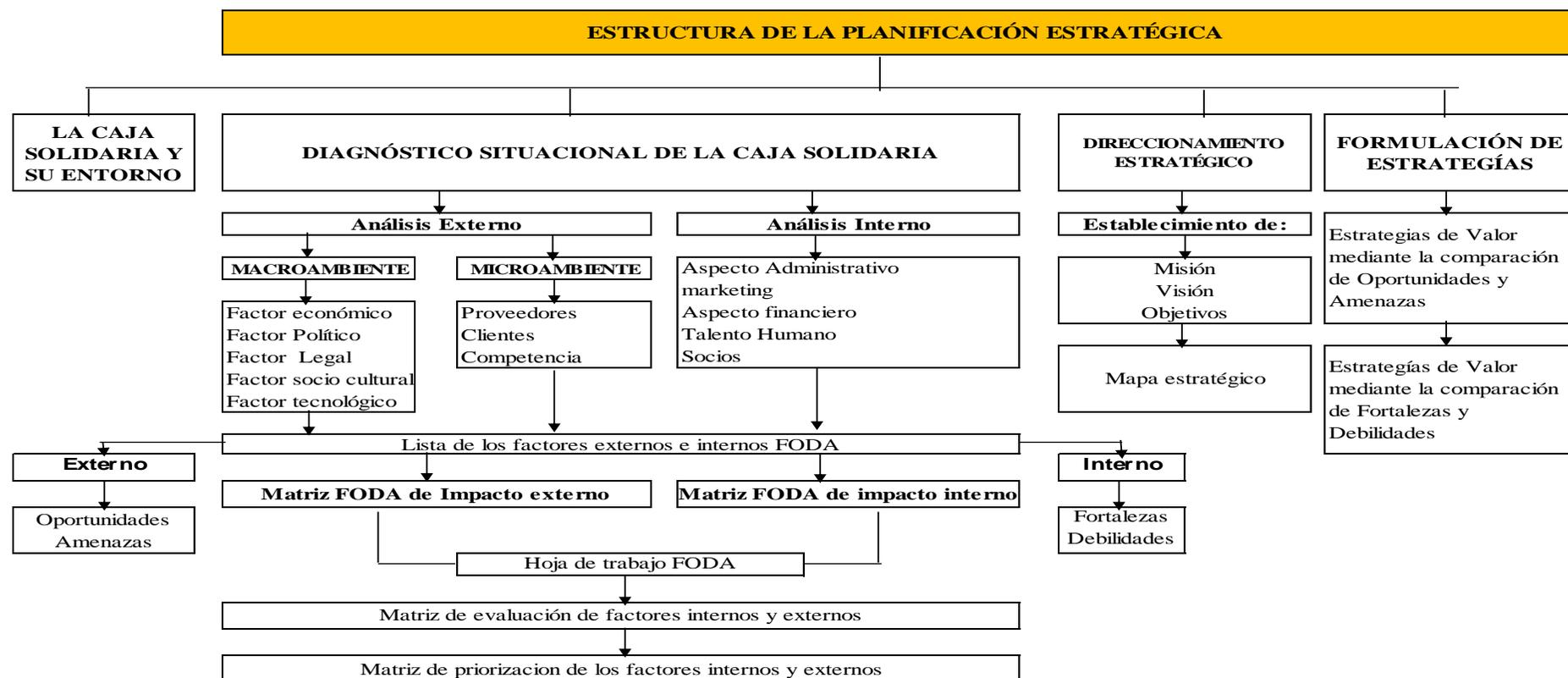
las mismas que son parte del desarrollo de la entidad. (Archivos de la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik, 2010).

**e. La tecnología**

La Caja Solidaria no cuenta con software actualizado para desarrollar sus actividades de manera eficiente.

## 2.2.4.8 Estructura de la Planificación Estratégica

**Cuadro N° 1.**  
**Título: Estructura de la Planificación Estratégica**



**Fuente:** La planificación estratégica, 1984; Política y Plan, 1984; La planificación: un enfoque y proposiciones para su aplicación, 1983  
**Elaborado por:** Jahneth Guaquipa

#### **2.2.4.9 Proyectos**

Un proyecto es la organización, en el tiempo y en el espacio, de los recursos disponibles para alcanzar, mediante la acción organizada de los individuos y la comunidad, metas potenciales y deseables de bienestar. (Candamil & López, 2004)

#### **2.2.4.10 Estrategias**

Constituye el vínculo principal entre las metas y los objetivos que desea alcanzar la empresa y las políticas de las áreas funcionales, así como planes operativos de que vale para orientar todas sus actividades futuras. Por muchos años los militares utilizaron la estrategia como un gran plan echo a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque por lo general esta clase de plan tiene un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan un programa general de acción y recursos para obtener objetivos amplios.

La finalidad de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar mediante un sistema de objetivos y políticas mayores a una descripción de la empresa que se desea. Las estrategias muestran l dirección y el empleo general de recursos y esfuerzos. No trata de delinear con exactitud cómo debe cumplir sus objetivos la organización, puesto que es la tarea de un numero enorme de programas de sustitución mayores y menores. (Ortega, 2008)

#### **2.2.4.11 Planes**

Son guías para orientar la acción. Son criterios, lineamientos generales por observar **en** la toma de decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. (Ortega, 2008)

#### **2.2.4.12 Programas**

Un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que abran de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos los acontecimientos involucrados en su consecución. (Ortega, 2008).

## a. Planes

Los planes estratégicos de una corporación o una unidad de negocio, se establecen en cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral y consta del destino estratégico, el mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral en el cual se especifican objetivos, indicadores, metas e iniciativas. (Francés, 2006).

### 2.2.4.13 Presupuesto

Es un esquema en forma escrita de todas algunas de las fases activas de la empresa, el cual se expresa en términos económicos junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan. (Ortega, 2008).

### 2.2.5 Matriz de Impacto Externo

Como se sabe, un modelo muy útil y comúnmente usado es el análisis de la matriz DAFO, FODA, que integra el conjunto de factores o variables predichos, como fruto primero del análisis externo del Macroentorno que dará lugar al grupo de Amenazas y Oportunidades; y en segundo lugar del análisis interno, Debilidades y fortalezas.

Al final, con la ayuda de una herramienta del análisis como es la Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) podremos investigar las posibles Amenazas y Oportunidades que se puede difundir desde el Macroentorno a la empresa, teniendo en cuenta el diseño y la formulación de su estrategia y objetivos. (Colom, 2015)

**Tabla 10: Matriz de Ponderación de Impacto Interno y Externo por Factores**

<b>PORCENTAJE DEL IMPACTO</b>	<b>FACTOR(oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades)</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
0% – 30%	BAJA	1
31% – 69%	MEDIA	3
70% - 100%	ALTA	5

**Elaborado por:** Jahneith Guaquipana

### **2.2.5.1 Matriz de Impacto Interno**

La matriz de impacto interno evalúa las fortalezas y debilidades que posee una organización en su gestión actual, realizando un estudio de la parte interna de la misma.

### **2.2.5.2 Hoja de Trabajo**

Según (Bazán, 2010) para la elaboración de la hoja de trabajo FODA se procede a seleccionar a los factores con más alta calificación de la matriz FODA del impacto interno y externo es decir sus mayores fortalezas y debilidades.

### **2.2.5.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

La matriz de evaluación de factores externos EFE permite a las estrategias resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. (Ortega, 2008)

Según (Fred, 1997) menciona que esta matriz permite determinar en qué grado la gestión y procesos llevados a cabo responden a los acontecimientos suscitados externamente.

Los pasos son:

Lluvia de ideas (aproximadamente 10 factores externos), entre oportunidades y amenazas.

Se procede a la selección de factores claves del éxito

Se procede a la elaboración de matrices en donde se analiza a los factores seleccionados para asignar un peso, así:

**Cero 0** (no es importante)

**Uno 1** (muy importante)

Estos valores indican la importancia para alcanzar el éxito. La sumatoria de todos los pesos es 1.00.

Asignación de una calificación que va de 1 a 4. Esta calificación da a conocer si la gestión llevada a cabo responde eficientemente a cada factor:

**4** = la respuesta es excelente

**3** = la respuesta está por arriba del promedio

**2** = la respuesta es de nivel promedio

**1** = la respuesta es deficiente

Se procede a multiplicar el peso y calificación para posteriormente realizar la sumatoria del peso ponderado.

El promedio ponderado debe ser un resultado de **2.5**; si es de **4.0** indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas en su empresa. En otras palabras, las estrategias de la entidad permiten aprovechar con eficacia las oportunidades existentes y minimizar los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de **1.0** muestra que las estrategias de la empresa no están favoreciendo a las oportunidades ni evitando las amenazas.

#### **2.2.5.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Según. (Ortega, 2008). Un proceso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en construir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas de debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas. Se desarrolla siguiendo los cinco pasos.

- Haga una lista de factores del éxito identificados mediante el proceso de auditoría interna. Use entre 10 y 20 factores.
- Asigne un peso entre **Cero (0)** significa no importante y **Uno (1)** significa absolutamente importante

El valor apunta a que mientras más alto sea el peso, es más importante el factor para el desempeño de la empresa. La sumatoria de los pesos debe ser 1.0

Se asigna una calificación a los factores, que va de 1 a 4 y quiere decir que:

**1** significa debilidad mayor

**2** significa debilidad menor

**3** significa fuerza menor

**4** significa fuerza mayor

Seguido se multiplica el peso por su calificación y se realiza la sumatoria del peso ponderado.

El total ponderado puede partir de un mínimo de **1.0** a un máximo de **4.0**, siendo la calificación promedio **2.5**. Los totales ponderados por muy abajo de **2.5** caracterizan a las empresas que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de **2.5** indican que una posición interna de la empresa es muy fuerte.

#### **2.2.5.5 Matriz de priorización de los factores EXTERNOS Y INTERNOS**

Según (Álvarez, 2006) Esta matriz determina de una forma cuantitativa la importancia de cada uno de los factores internos y externos de la Caja Solidaria.

La priorización de los factores internos y externos se realiza de la siguiente manera:

- a.** Seleccionar las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades.
- b.** En la priorización, se utilizó el principio de Pareto (80,20) es decir, que se selecciona el 80% de la calificación acumulada.

En esta tabla se muestran las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades priorizadas:

#### **2.2.6 Direccionamiento Estratégico**

El direccionamiento estratégico define en la institución, su misión y visión, el objetivo sectorial en el que se enmarca y los objetivos corporativos de la Caja Solidaria (Morrisey, 1995).

## 2.2.7 Definición del Negocio para Formular la Misión

**Tabla 11: Definición del Negocio**

<b>INTERROGANTES BÁSICAS</b>	<b>FACTORES DE DEFINICIÓN</b>	<b>RESPUESTAS</b>
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidad satisfacemos?	Satisfacer las necesidades de socios y clientes a través de captaciones y colocaciones de recursos financieros.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?	Todas las personas naturales y jurídicas de la comunidad Carbón Chinipamba, del Cantón Guaranda, provincia de Bolívar.
¿Cuál deberá ser nuestro negocio?	¿Nuestras ventajas competitivas son?	Ofrecer servicios financieros, mostrando solidez y transparencia en sus labores diarias.

**Fuente:** La planificación estratégica, 1984

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

### 2.2.7.1 Misión

La misión es la razón de ser de la entidad, es la pregunta y solución de una organización o una persona a las necesidades específicas de un mercado. Esta resulta de un proceso de investigación, diseño, producción y entrega de unos productos y servicios, este proceso de investigación, diseño, producción y entrega es la orientación que le permite a la empresa mantenerse dentro del camino ¿Qué es un producto?, hacia el objetivo ¿Qué es un mercado? y dentro de un estilo de vida ¿Cuál es su cultura organizacional? (Álvarez, 1991)

### 2.2.7.2 Visión

Señala el camino que permite establecer el rumbo para lograr el desarrollo de la empresa.

La visión de la organización, resume los valores y aspiraciones de la misma, en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad.

La visión debe ser corta, de máximo una frase, que sintetice el sueño de la entidad a largo plazo. (Certo & Peter, 1996).

Se ha considerado la siguiente misión de acuerdo al siguiente análisis, puesto a que en ciertos aspectos no se tomaron en cuenta algunos puntos como se detallan a continuación:

### 2.2.7.3 Elementos claves para formular la visión del negocio

**Tabla 12: Elementos Claves**

<b>Posición del mercado</b>	Liderazgo institucional dentro del ámbito de Caja Solidaria.
<b>Tiempo</b>	7 años
<b>Ámbito de mercado</b>	Comunidad Carbón Chinipamba, del Cantón Guaranda, provincia de Bolívar.
<b>Productos y servicios</b>	Productos y servicios financieros de calidad.
<b>Principios y valores</b>	Compromiso, honestidad, transparencia y responsabilidad.

**Fuente:** Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

### 2.2.8 Objetivos Estratégicos

Un objetivo organizativo es el blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización. Unos objetivos claros, aportan fundamentos sólido, para la formulación de una estrategia, para la ejecución de la misma y para el planeamiento de la acción. (Certo & Peter, 1996)

Según (Mintzberg, 1993) menciona que los objetivos organizacionales reflejan los resultados que desea obtener la Institución de acuerdo a la misión y visión programada.

Para tener una mejor idea de cómo se estructurarán los objetivos, se tomarán en cuenta las siguientes consideraciones como a continuación describe:

- ¿Es medible o verificable el objetivo?
- ¿Podrán usted y terceros reconocerlo cuando se presente?
- ¿Es posible alcanzarlo o es viable?

- ¿Es éste flexible o adaptable?
- ¿Es éste congruente con el resto del plan?

### **2.2.9 Mapa Estratégico**

Un Mapa Estratégico es una herramienta que proporciona una visión de cómo se vinculan y combinan los objetivos, es decir, establece las relaciones de causa – efecto entre dichos objetivos para explicar la estrategia a seguir. Cada empresa debe adaptar el Mapa Estratégico a sus necesidades (Gallardo, 2012).

Para la elaboración del Mapa Estratégico se consideran los objetivos estratégicos mencionados anteriormente, encaminados a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, de una forma gráfica

### **2.2.10 Marco Legal**

#### **Superintendencia de Economía Popular y Solidaria**

Según. (Economía Solidaria, 2016):

En el caso de Ecuador, durante los últimos nueve años (2008-2016) se han producido cambios y transformaciones importantes en pro de la ampliación y profundización de la EPS (economía popular y solidaria): avances en su legislación y marco normativo; en la institucionalidad, tanto pública como del propio sector; en el control y supervisión; en el fortalecimiento y financiamiento de organizaciones, así como en la propia dinámica económica del sector, que ubican al país como el de mayores logros en este campo en América Latina. Un eje vertebrador de estas transformaciones fue la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), que a partir de mayo de 2012, edificó un sistema integral y eficiente de supervisión, regulación y control, con una visión que ha ido más allá de su natural gestión, sin escatimar esfuerzos para aportar mecanismos para el desarrollo del sector. Las acciones efectivas y adecuadas en este ámbito se convirtieron en una suerte de motor para las organizaciones que, día a día, ha permitido a éstas, ir cumpliendo el ordenamiento jurídico, mejorar su gobernabilidad, su compromiso con la comunidad, organizar de manera más eficiente sus procesos de control interno, sus estándares financieros, su gestión administrativa y transparencia.

## **Ley Orgánica de Sistema Financiero Cooperativo Economía Popular y Solidaria.**

Según (Maya & Naranjo, 2008). Detalla el marco conceptual, clasificación formas de organización de la economía popular y solidaria. (Ley de Economía Popular y Solidaria

**Art.- 2** Son formas de organización de la economía popular y solidaria y, por tanto, se sujetan a la presente ley, las siguientes:

- a.** Las organizaciones económicas populares, tales como, los emprendimientos, unipersonales, familiares, barriales, comunales, las micro unidades productivas, los trabajadores a domicilio, los comerciantes minoristas, los talleres y pequeños negocios, que integran la economía popular y serán promovidas fomentando el asociativismo, la solidaridad y el acceso a programas de inclusión.
- b.** Las organizaciones económicas constituidas por comunidades fundadas en relaciones familiares, identidades étnicas, culturales o territoriales, urbanas o rurales, dedicadas a la producción de bienes o servicios, orientados a satisfacer sus necesidades de consumo y reproducir las condiciones de su entorno próximo, tales como, los comedores populares, las organizaciones de turismo comunitario, las comunidades campesinas, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias, entre otras, que constituyen el Sector Comunitario.
- c.** Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que fusionan sus recursos y factores individualmente insuficientes, con el fin de producir o vender en común y comercializar entre sus asociados los beneficios obtenidos, como: microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios que constituyen el Sector Asociativo.
- d.** Las organizaciones cooperativas de todas las clases y actividades económicas, que constituyen el Sector Cooperativista.
- e.** Los organismos de integración están constituidos por las formas de organización económica.

- f. Las fundaciones y corporaciones civiles que tengan como objeto social principal, la promoción, asesoramiento, capacitación, asistencia técnica o financiera de las Formas de Organización de los Sectores Comunitario, Asociativo y Cooperativista”. Las cooperativas de ahorro y crédito, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias y otras entidades asociativas formadas para la captación de ahorros, la concesión de préstamos y la prestación de otros servicios financieros en común, constituyen el sector financiero popular y solidario, el mismo que se regulará por lo dispuesto en la segunda parte de la presente ley.

### **Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.**

Según (Rivera P. , 2013). Las entidades solidarias, cajas, bancos comunales, cajas de ahorro, están sujetas a leyes y reglamentos que se detallan a continuación.

**Art. 105 Estructura interna.**-Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, tendrán su propia estructura de gobierno, administración, representación, control interno y rendición de cuentas, de acuerdo a sus necesidades y prácticas organizativas.

**Art. 106 Transformación.**- La Superintendencia, dispondrá la transformación de las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, en cooperativas de ahorro y créditos, cuando por su crecimiento en monto de activos, socios, volumen de operaciones y cobertura geográfica, superen los límites fijados por la Superintendencia para esas organizaciones.

**Art. 107 Canalización** de los recursos.-Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro podrán servir como medios de canalización de recursos públicos para el desarrollo e implementación de proyectos sociales y productivos, en sus respectivos territorios.

**Art. 108 Metodologías financieras.**-Las organizaciones además de ahorro y crédito, promoverán el uso de metodologías financieras participativas como grupos Solidarios,

ruedas, fondos productivos, fondos mortuorios, seguros productivos o cualquier otra forma financiera destinados a dinamizar fondos y capital de trabajo.

### **Reglamento de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.**

Del sector financiero popular y solidario en el **Registro Oficial N° 648 de 27 de febrero de 2012**, de las entidades asociativas o solidarias, caja y bancos comunales y caja de ahorro.

**Art. 90.- Entidades Asociativas o Solidarias, cajas y Bancos Comunales.-** Son organizaciones que pertenecen al Sector Financiero Popular y Solidario, que realizan sus actividades, exclusivamente, en los recintos, comunidades, barrios o localidades en donde se constituyen y se pueden financiar, con sus propios recursos o con fondos provenientes de programas o proyectos ligados al desarrollo de sus integrantes.

Ejercerán su actividad exclusivamente en un área de influencia que no afecte a otras entidades financieras con estos fines o propósitos.

**Art. 91.- Cajas de Ahorro.-** Son las organizaciones integradas por miembros de un mismo gremio o institución; por grupos de trabajadores con un empleador común, grupos familiares, barriales; o, por socios de cooperativas distintas a las de ahorro y crédito.

**Art. 92.- Constitución, Organización y Funcionamiento.-** La constitución y organización de las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, se registrará por lo dispuesto para las organizaciones comunitarias.

El funcionamiento y actividades de estas organizaciones serán determinados por la Junta de Regulación.

### **De la Constitución, Organización y Extinción de las Cajas, Bancos Comunales y Cajas de Ahorro**

**Art. 136.- A los efectos de este Título.-** Tendrán la denominación de Cajas, las entidades de crédito sin ánimo de lucro, de naturaleza fundacional y carácter benéfico-

social, no dependientes de otra persona natural o jurídica, dedicadas a la captación, administración e inversión de los ahorros que les sean confiados, por gremios o instituciones específicos. Para la creación de una Caja será necesario tener un fondo de dotación en efectivo para operar en una cuantía que no supere en total los quince mil dólares

**Art. 139.- Las Cajas, Cajas de Ahorro y Bancos Comunitarios.-** Se crearán únicamente mediante su inscripción en el Registro Público del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, así como la autorización correspondiente por parte de la Superintendencia del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, para lo cual, deberán anteponer a su nombre de Registro la denominación de Caja, Banco Comunal o Caja de Ahorro que le corresponda y como tales, tendrán la misma naturaleza jurídica y los mismos derechos y obligaciones, así como idéntica consideración ante los poderes públicos.

**Art. 140.- Las Cajas, Bancos comunitarios y Cajas de Ahorro, deberán:** Procurar el desarrollo y su buen funcionamiento protegiendo su independencia y defendiendo su prestigio y estabilidad. Deberán proteger los derechos e intereses de los clientes de las Cajas de Ahorro, estimular y orientar las acciones encaminadas a mejorar el nivel socio-económico de sus clientes. Vigilar el cumplimiento de las normas y disciplina aplicables a las entidades de crédito y velar para que realicen las adecuadas políticas de administración y gestión del ahorro, que les permitan el cumplimiento de su función económica y social. Garantizar la aplicación de los principios de legalidad, territorialidad, transparencia, profesionalidad y participación democrática en la composición, elección y funcionamiento de sus órganos de gobierno.

**Art. 141.- Las Cajas, Bancos comunitarios y Cajas de Ahorro, tienen como objetivos básicos:**

- a) El fomento del ahorro, a través de una captación y retribución adecuadas, y la inversión de sus recursos en la financiación de activos y desarrollo de los diversos sectores económicos de su ámbito de actuación.
- b) Para el cumplimiento de sus fines, podrán realizar todas las operaciones económicas y financieras que sean conformes a su naturaleza y ordenamiento jurídico.

- c) Los excedentes económicos resultantes de su actuación se destinarán a la constitución de reservas y a la realización de obras benéfico-sociales, de acuerdo con la normativa vigente.

**Art. 142.-** Las Cajas, Bancos comunitarios y Cajas de Ahorro, se crearán mediante un registro simple en el Registro Público, acompañado de la siguiente información:

- a) Escritura fundacional.
- b) Estatutos, que deberán contener como mínimo, la denominación, domicilio social, objeto y fines.
- c) La determinación del número de miembros que componen la Asamblea General, el Consejo de Administración y la Comisión de Control, así como las reglas de funcionamiento de dichos órganos.
- d) La determinación de la duración del mandato.
- e) Las previsiones para la cobertura de las vacantes que se produzcan antes de la finalización del mandato.
- f) Las normas para la renovación parcial de los órganos de gobierno.
- g) Los requisitos y procedimiento para la convocatoria de la Asamblea General, del Consejo de Administración y de la Comisión de Control.
- h) La forma de elección, cese y renovación del Presidente.
- i) Las fechas de comienzo y cierre del ejercicio económico.
- j) La aplicación de los excedentes líquidos del ejercicio.
- k) Programa de actividades, haciendo constar el género de operaciones que pretenden realizarse y la estructura organizativa de la entidad.
- l) Relación de miembros y circunstancias de los fundadores.
- m) Miembros futuros de su Consejo de Administración
- n) Memoria en donde se recojan los objetivos que se propongan alcanzar con su creación y su viabilidad económica.
- o) Dotación inicial de recursos, con la descripción y valoración de los bienes y derechos y las características de la aportación.

**Art. 143.-** La constitución de las Cajas, Cajas de Ahorro y Bancos Comunitarios, se formalizarán en escritura pública. En la escritura fundacional necesariamente se hará constar, la identidad de las personas naturales fundadoras, el domicilio social de la

nueva entidad, la manifestación expresa de la voluntad de constituirla, la dotación inicial, con descripción de los bienes y derechos que la integren, su título de propiedad, las cargas y el carácter de la aportación, y los Estatutos de la entidad.

**Art. 144.-** Durante los dos años posteriores a la inscripción en el Registro Público del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, las Cajas estarán sujetas al régimen especial de control que reglamentariamente se determine, por un período de 1 año, las Cajas de ahorro, estarán sujetas al régimen especial de control que reglamentariamente se determine, por un período de dos años y los Bancos comunitarios, estarán sujetos al régimen especial de control que reglamentariamente se determine, por un período de 3 años.

Transcurrido este período y previa la inspección correspondiente, la inscripción en el Registro se convertirá en definitiva. La inscripción definitiva puede ser denegada por la Superintendencia del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, en los siguientes supuestos:

- a. Cuando no hayan dado comienzo a sus actividades específicas.
- b. Cuando hayan cesado sus actividades de hecho, durante un periodo ininterrumpido superior a seis meses consecutivos.
- c. Cuando incumpla las condiciones establecidas en sus Estatutos.
- d. Cuando carezca de fondos propios suficientes o no ofrezca garantías para el cumplimiento de sus obligaciones con relación a sus acreedores.
- e. Por haber incurrido en infracciones de carácter grave tipificadas en la normativa creada por la Superintendencia del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario.
- f. La denegación de la inscripción definitiva, conlleva la disolución de la entidad y la apertura del período de liquidación.

**Art. 145.-** Corresponde a la Superintendencia del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, mediante Acuerdo, cualquier fusión de la que sea parte una Caja, Caja de Ahorro o Banco Comunitario. La nueva entidad que resulte de la fusión debe ser inscrita en el Registro Público.

**Art. 146.-** La constitución, atribuciones, administración y funcionamiento de las Federaciones, así como de la Confederación Nacional de Cajas, Cajas de Ahorros y Bancos comunitarios, se regirán por las disposiciones que esta ley establece para las Cajas, Cajas de Ahorro y Bancos Comunitarios, en lo aplicable y por lo dispuesto en el Reglamento de esta Ley.

La Asamblea de Confederación Nacional de Cajas, Cajas de Ahorros y Bancos comunitarios, se integrará con el número de delegados que determine el reglamento de esta Ley, tomando como base la cantidad de socios de cada sociedad o federación. Una vez constituida la Confederación Nacional, ésta designará un delegado principal y un delegado suplente, cada seis años, con renovación parcial cada tres años, para el Consejo Superior de Economía Popular y Solidaria.

#### **Estatuto de la Caja Solidaria “Warmikunapak Kulki Mirachik”**

Según (Archivos de la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik, 2010). Detalla el Estatuto, Reglamentos, estructura interna de la Caja Solidaria.

**Art. 1** Con el nombre de la Caja Solidaria “Warmikunapak Kulki Mirachik” de la Parroquia de Guanujo, Cantón Guaranda se constituye la presente organización cuya responsabilidad será para fortalecer capital social y económica.

**Art. 5** la organización regulará sus actividades de conformidad con los siguientes principios:

- Igualdad de los derechos de los socios
- Adhesión y retiro voluntario
- Control democrático Neutralidad política y religiosa
- Fomento de la educación asociativa
- Integración organizativa

Distribución de los excedentes en proporción a las operaciones efectuadas en la organización.

## **Limitación para el crecimiento de la Caja Solidaria**

La inasistencia de los socios a las reuniones por la falta del tiempo debido a las actividades laborales de cada una. En algunos casos la poca cultura del ahorro, algunos socios ven a la Caja Solidaria como un ente proveedor de dinero mas no como una organización solidaria para el bien de todos. En ciertos casos tiene una deficiencia de fondos, existe una gran diferencia entre los montos solicitados de los socios, es decir no abastecen la demanda de crédito.

Las letras de cambio no tienen un manejo adecuado, existen varios tachones en ellos, algunas cajas no entregan comprobantes de pagos y no tienen registros de los mismos, los directivos de la caja solidaria tienen deficiencia en aspecto financiero, evidenciado en los libros diarios y tablas de Amortización.

### **2.2.10.1 Estructura Interna y Administración**

El gobierno de administración, contraloría y fiscalización de la Caja Solidaria “Warmikunapak Kullki Mirachik”, se hará a través de la asamblea general de socios.

Las facultades, de Consejo de Administración, de la Gerencia, Subgerencia, técnica, administración, administradores de las comisiones especiales, de conformidad con las atribuciones señaladas en la ley, en el Reglamento General y en el Estatuto para cada uno de dichos organismos.

**Art. 12** La Caja Solidaria “Warmikunapak Kullki Mirachik” de servicios comunitarios, tendrá los siguientes organismos:

- Asamblea general
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Tesorero Técnico
- Comisión de asuntos sociales y de deducción

**Registro oficial de la Caja Solidaria en el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador CODENPE.**

**Art. 3** En el literal, creado mediante Ley Orgánica de las instituciones públicas de los pueblos indígenas del Ecuador que se auto definen como Nacionalidades de Raíces Ancestrales, publicado en el **Registro Oficial N° 175 del 21 de Septiembre del 2007**, tiene entre otras la atribución de “Legalizar y registrar estatutos, directivas y Consejos de Gobierno de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas, aprobados según el derecho propio o consuetudinario, así como de sus formas de organización que funciona en el seno de la respectiva Nacionalidad o Pueblo.

**2.3 MATRIZ OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

**Tabla 13:** Variable Independiente: Planificación Estratégica

DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La planificación estratégica es una herramienta que sirve para determinar la situación de una organización mediante análisis estratégicos puede hacer el mejor uso posible de sus recursos, razón por la cual se basa en la misión, visión, objetivos y estrategias	Análisis estratégicos	SI NO	¿Considera usted que la identificación de los factores internos y externos permitirá conocer cuáles son las debilidades de la organización?	Entrevista a través de un cuestionario dirigido a la presidenta de la Caja Solidaria
	Objetivos Misión Visión	SI NO	¿Está usted de acuerdo a que se establezca la misión, visión y las estrategias que orienten y direccionen a la institución?	
	Estrategias	SI NO	¿Cuenta la institución con estrategias para captar socios potenciales en el sector financiero?	

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Tabla 14:** Variable Dependiente: Mejoramiento de la Eficiencia Organizacional

DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La eficiencia organizacional busca el mejoramiento mediante soluciones tecnológicas y económicas mediante productos y servicios financieros para satisfacer las necesidades de los socios.	Tecnológicas	Rápido Lento	¿La eficiencia del sistema y equipo de cómputo para realizar las transacciones es?	Encuesta a través de un cuestionario dirigido a los beneficiarios de la Caja Solidaria
	Económicas	SI NO	¿Usted considera que las políticas de crédito permiten un óptimo desarrollo económico a la Caja Solidaria?	
	Servicios	Buena Mala Regular	¿El servicio que usted recibe por parte de la Caja Solidaria como socio es?	
	Productos	SI NO	¿Los productos financieros que ofrece la Caja Solidaria satisfacen las necesidades de las socias?	

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

La Investigación tendrá la modalidad Cualitativa-cuantitativa

**Investigación cuantitativa.-** busca conocer los hechos reales tal y como se dan objetivamente, tratando de señalar sus características comunes con otros hechos semejantes, sus orígenes y sus consecuencias. (Ruiz, 2012)

La investigación cuantitativa nos permite examinar los datos numéricos de las encuestas obteniendo la información de la población y muestra de la Caja Solidaria.

**Investigación cualitativa.-** El método cualitativo pone su énfasis en estudiar los fenómenos sociales e el propio entorno natural en el que ocurren, dando primicia a los aspectos subjetivos de la conducta humana sobre las características objetivas, explorando, sobre todo, el significado del acto humano (Ruiz, 2012)

La investigación cualitativa nos indica la realidad de la Caja Solidaria, que es posible mediante la observación y la recolección de datos que luego se analizan para poder emitir opiniones y juicios de valor.

### 3.2 TIPOS DE LA INVESTIGACIÓN

**Exploratoria.-** Incluye entrevista no estructurada a personas relacionadas con el problema y la revisión de la información secundaria. Se utiliza en las primeras etapas de la investigación, aunque supone tener una hipótesis de trabajo. (Rivera & Garcillán, 2007)

La presente investigación es de carácter exploratorio debido a que se realizará una visita preliminar al ente examinado con la finalidad de conocer y familiarizarse con el problema; además, se procederá a buscar información relacionada con el tema, en libros, páginas de internet, etc., con el propósito de dominar a fondo el problema y poder solucionarlo de la manera más acertada.

**Descriptiva.-** trata de conocer que es lo que sucede en el mercado. Es amplio en información pero no profundo, y puede ser de dos tipos: transversal y longitudinal. (Rivera & Garcillán, 2007).

En el presente trabajo se utilizará el tipo de investigación descriptiva, esto permite describir todas las características de los problemas que se suscitaron en la Caja Solidaria.

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la presentación correcta.

### **3.3 POBLACIÓN**

Por ser una población pequeña es necesario trabajar con la totalidad de la población. Es decir se aplicarán los instrumentos de recolección de datos a 23 socias de la Caja Solidaria de modo aleatorio.

La Caja Solidaria otorga créditos únicamente a sus asociados, debido a que existieron inconvenientes con los pagos de personas particulares ya que la Caja aún no cuenta con un sistema que controle la central de riesgos.

**Tabla 15:** Población de Directivos y Socias de la Caja Solidaria

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Directivos	4	17%
Socios	19	82%
Total	23	100

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Fuente:** Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

### 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.4.1 Métodos de la investigación

**Analítico.-** este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. (Bernal, 2006)

Con el objeto de descomponer la planificación estratégica en cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual y de este modo llegar a conclusiones puntuales.

**Deductivo.-** Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal, 2006).

Con el propósito de aplicar una planificación estratégica dentro de la Caja Solidaria, se realizara un análisis de su situación actual para dar una solución.

**Inductivo.-** Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos generales aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter genera, el método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios, o fundamentos de una teoría. (Bernal, 2006).

Parten de hechos particulares de la Caja Solidaria y su planificación para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general.

### 3.4.2 Técnicas de investigación

Las técnicas a utilizar son las siguientes.

**Encuesta.-** Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Este listado se denomina cuestionario. (Huamán, 2005).

Se aplicara cuestionarios a las socias de la Caja Solidaria para conocer el nivel de satisfacción en cuanto al servicio y atención a los mismos.

**Observación.-** Según (Huamán, 2005) menciona: Es la técnica de estudio por excelencia y se utiliza en todas las ramas de la ciencia. Su uso esta guiado por alguna teoría y esta determina los aspectos que se van a observar.

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación se utilizará para conocer las fortalezas y debilidades de la entidad en especial del Departamento de Créditos de la Caja Solidaria.

**Datos Bibliográficos.-** Allí deben constar los datos de libros que se están citando, resumiendo o sintetizando (Huamán, 2005).

Esta técnica nos permitirá recolectar información segura y confiable.

**Entrevista:** Es una técnica para obtener datos que consiste en un dialogo entre dos personas: el entrevistador “investigador” y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación (Huamán, 2005).

La entrevista se aplicará a la Presidenta de la Caja Solidaria, en base a preguntas previamente estructuradas que permitirán conocer la situación actual de la institución.



## Entrevista

**Objetivo:** Mediante la aplicación de la entrevista se recopilará información necesaria para el desarrollo de la presente investigación.

1) **¿Cree usted que al diseñar una planificación estratégica permitirá contribuir al mejoramiento de la eficiencia organizacional?**

Si	
No	

2) **¿Está usted de acuerdo a que en la Caja Solidaria se establezca la misión, visión y las estrategias que orienten y direccionen a la institución?**

Si	
No	

3) **¿Cuenta la institución con estrategias para captar socios potenciales en el sector financiero?**

Si	
No	

4) **Usted considera que las políticas de crédito permiten un óptimo desarrollo económico a la Caja Solidaria?**

Si	
No	

5) **¿Los productos financieros que ofrece la Caja Solidaria satisfacen las necesidades de las socias?**

Si	
No	

6) **¿Ha tenido la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik resultados que permitan afirmar que existe rentabilidad?**

Si	
No	

### 3.5 RESULTADOS

En lo que respecta a instrumentos de investigación se consideró la entrevista y encuesta.

#### 3.5.1 Resultado de la entrevista aplicada a la presidenta de la caja solidaria.

Tabulación de los resultados de la entrevista dirigida a la Presidenta que labora en la Caja Solidaria.

**PREGUNTA N° 1.** ¿Cree usted que al diseñar una Planificación Estratégica permitirá contribuir al mejoramiento de la Eficiencia Organizacional?

**Tabla 16:** Diseño de una Planificación Estratégica

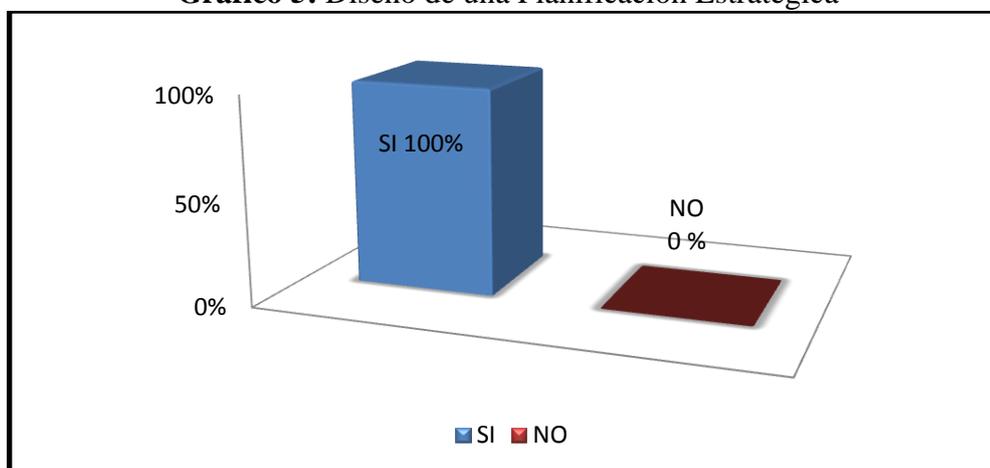
OPCIONES DE LA RESPUESTA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	1	100%
NO	0	0%
TOTAL	1	100%

Elaborado por: Jahneth Guaquipana

Fuente: Entrevista realizada a la Presidenta de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

Descripción porcentual de la tabulación

**Gráfico 5:** Diseño de una Planificación Estratégica



Elaborado por: Jahneth Guaquipana

Fuente: Entrevista realizada a la Presidenta de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Interpretación:** La Presidenta de la Caja Solidaria manifiesta que es importante diseñar una planificación estratégica, el mismo que permitiría contribuir al mejoramiento de la eficiencia organizacional, esto quiere decir, que la entrevistada ratifica la importancia de esta propuesta.

**PREGUNTA N° 2.** ¿Está usted de acuerdo que en la Caja Solidaria se establezca la misión, visión y las estrategias que orienten y direccionen a la institución?

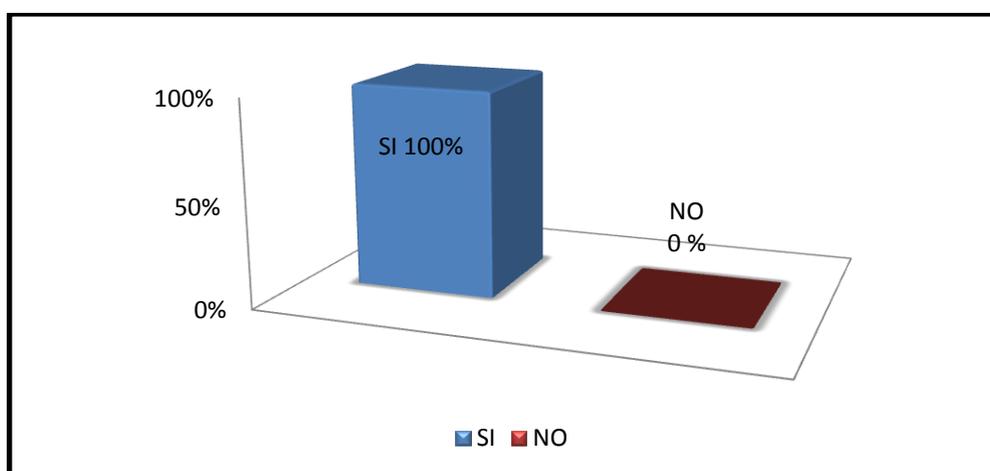
**Tabla 17:** Establecimiento de Misión, Visión, y las Estrategias.

OPCIONES DE LA RESPUESTA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	1	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	1	100%

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Fuente:** Entrevista realizada a la Presidenta de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Gráfico 6:** Establecimiento de Misión, Visión, y las Estrategias



**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Fuente:** Entrevista realizada a la Presidenta de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Interpretación:** La Presidenta de la Caja Solidaria considera la necesidad de establecer la misión, visión y estrategias el mismo que orientaría a la organización a tomar decisiones adecuadas y cumplir su objetivo.

**PREGUNTA N° 3.** ¿Cuenta la institución con estrategias para captar socios potenciales en el sector financiero?

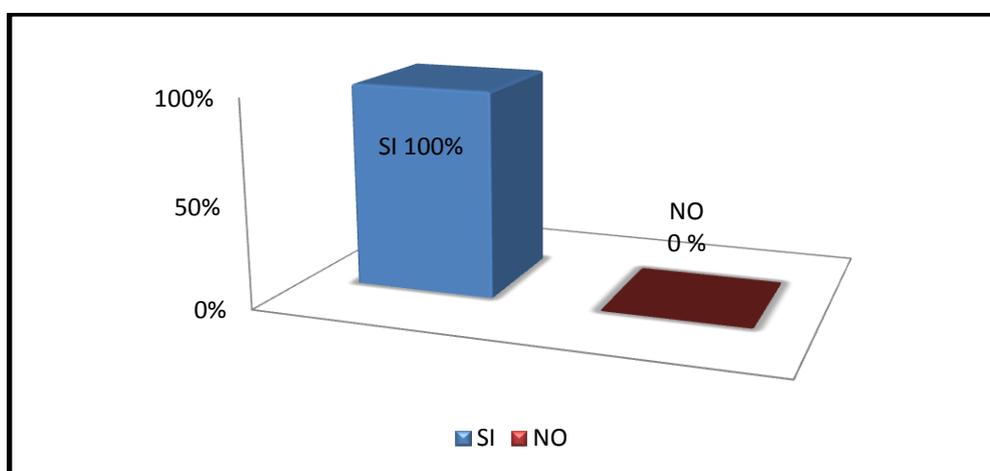
**Tabla 18:** Estrategias para Captar Socios

OPCIONES DE LA RESPUESTA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	1	100%
<b>TOTAL</b>	1	100%

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Fuente:** Entrevista realizada a la Presidenta de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Gráfico 7:** Estrategias para Captar Socios



**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Fuente:** Entrevista realizada a la Presidenta de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Interpretación:** La Presidenta de la Caja Solidaria explica que la organización no cuenta con estrategias para captar socios potenciales, por lo que ratifica que es necesario y oportuno establecer estrategias para captar clientes potenciales.

**PREGUNTA N° 4.** ¿Usted considera que las políticas de crédito permiten un óptimo desarrollo económico a la Caja Solidaria?

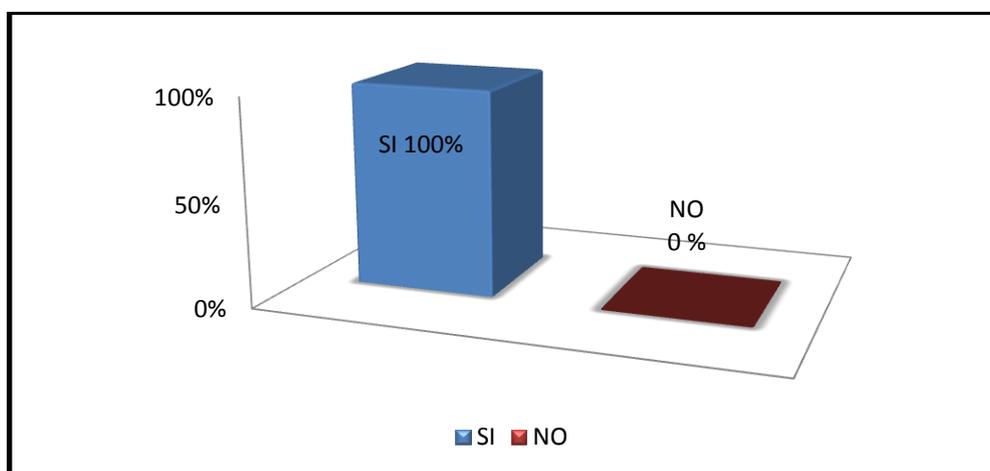
**Tabla 19:** Política de Créditos.

OPCIONES DE LA RESPUESTA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	1	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	1	100%

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Fuente:** Entrevista realizada a la Presidenta de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Gráfico 8:** Política de Créditos.



**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Fuente:** Entrevista realizada a la Presidenta de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Interpretación:** Durante la entrevista la Presidenta señala que las políticas de crédito si permiten un óptimo desarrollo económico y financiero para la Caja Solidaria.

**PREGUNTA N° 5.** ¿Los productos financieros que ofrece la Caja Solidaria satisfacen las necesidades de los socios?

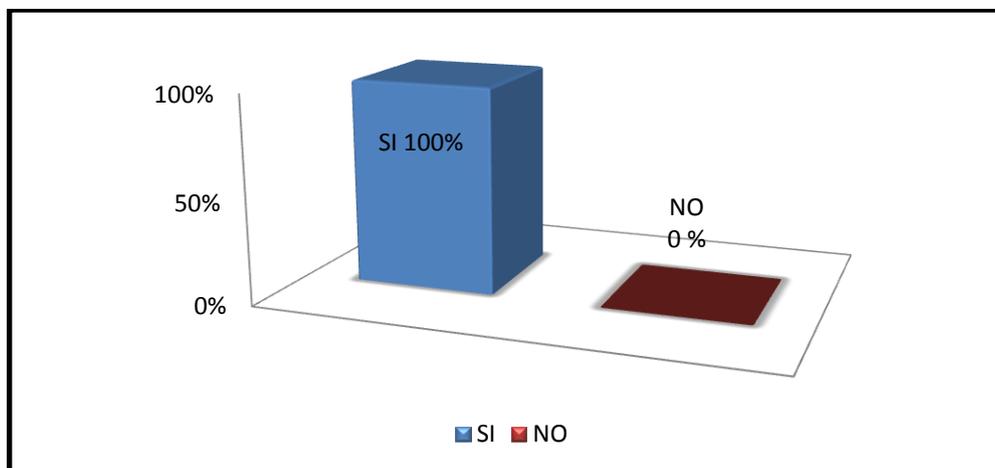
**Gráfico 9:** Productos Financieros.

OPCIONES DE LA RESPUESTA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	1	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Fuente:** Entrevista realizada a la Presidenta de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Gráfico 1:** Productos Financieros.



**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Fuente:** Entrevista realizada a la Presidenta de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Interpretación:** La Presidenta de la Caja Solidaria considera que los productos financieros que ofrece la institución si satisfacen las necesidades de las socias.

**PREGUNTA N° 6.** ¿Ha tenido la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik resultados que permitan afirmar que existe rentabilidad?

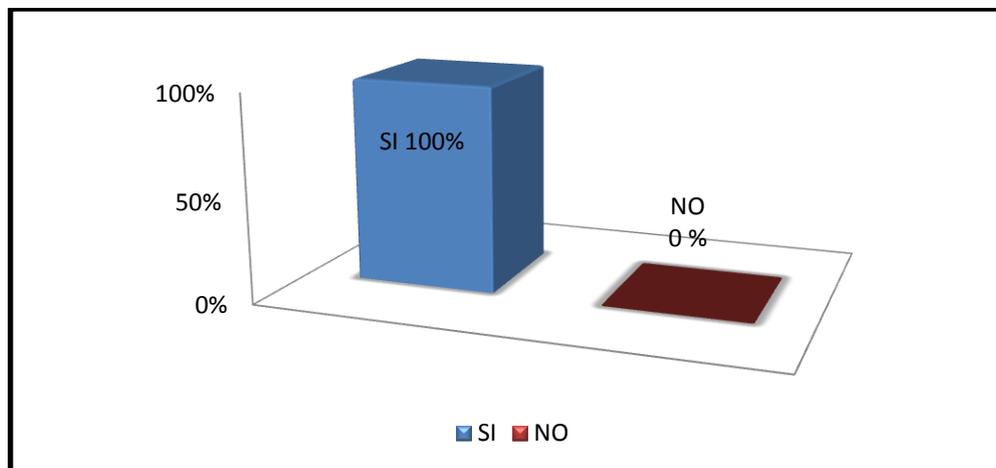
**Gráfico 10:** Resultados que Permitan Afirmer que Existe Rentabilidad.

OPCIONES DE LA RESPUESTA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	1	100%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Fuente:** Entrevista realizada a la Presidenta de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Gráfico 2:** Resultados que Permitan Afirmer que Existe Rentabilidad.



**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Fuente:** Entrevista realizada a la Presidenta de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Interpretación:** la Presidenta señala que la Caja Solidaria no ha tenido resultados que puedan afirmar que exista rentabilidad en las operaciones realizadas.



## Encuesta

**Objetivo:** Mediante la aplicación de la encuesta dirigida a las socias de la Caja Solidaria, se recopilará información necesaria, para el desarrollo de la presente investigación.

1. El servicio que usted recibe por parte de la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik, como socio es:

Buena	
Mala	
Regular	

2. ¿Está usted de acuerdo que en la Caja Solidaria se establezca la misión, visión y las estrategias que orienten y direccionen a la institución.

Si	
No	

3. ¿Accede con facilidad a todos los servicios que ofrece la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik?

Si	
No	

4. Usted considera que las políticas de crédito permiten un óptimo desarrollo económico a la Caja Solidaria

Si	
No	

5. ¿La eficiencia del sistema y equipo de cómputo para realizar las transacciones es:

Rápido	
Lento	

6. ¿Cuándo ha solicitado un crédito, el tiempo de espera es?

Adecuado	
Mediamente adecuado	
Inadecuado	

7. ¿Qué servicio utiliza con mayor frecuencia?

CAJA (depósitos - retiros)	
Créditos	
Otros servicios financieros	

8. ¿La gestión administrativa de la Caja Solidaria es?

Adecuado	
Mediamente adecuado	
Inadecuado	

### 3.5.2 Resultado de la encuesta aplicada a los beneficiarios de la caja solidaria.

**PREGUNTA N° 1.** El servicio que usted recibe por parte de la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik, como socio es:

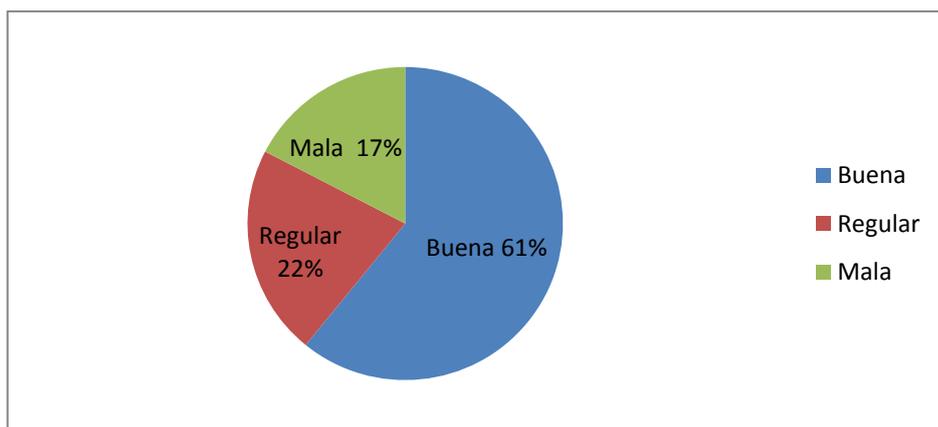
**Tabla 20:** Servicios de la Caja Solidaria.

OPCIONES DE LA RESPUESTA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Buena	18	83%
Regular	4	17%
Mala	1	0%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Fuente:** Encuesta realizada a las socias de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Gráfico 11:** Servicios de la Caja Solidaria.



**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Fuente:** Encuesta realizada a las socias de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Análisis:** De los 23 investigados 19 que representa el 83% señalan que el servicio que ofrece la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik es buena; 4 que representa al 17% declara que es regular y ningún beneficiario manifiesta que la atención que presta la Caja Solidaria es mala.

**Interpretación:** la mayoría de las encuestadas coinciden en que la atención es buena, Este resultado demuestra que los beneficiarios de la Caja Solidaria se sienten satisfechos con la atención que ofrece, lo cual es un punto muy positivo para el desarrollo de la organización.

**PREGUNTA N° 2.** ¿Está usted de acuerdo que en la Caja Solidaria se establezca la misión, visión y las estrategias que orienten y direccionen a la institución?

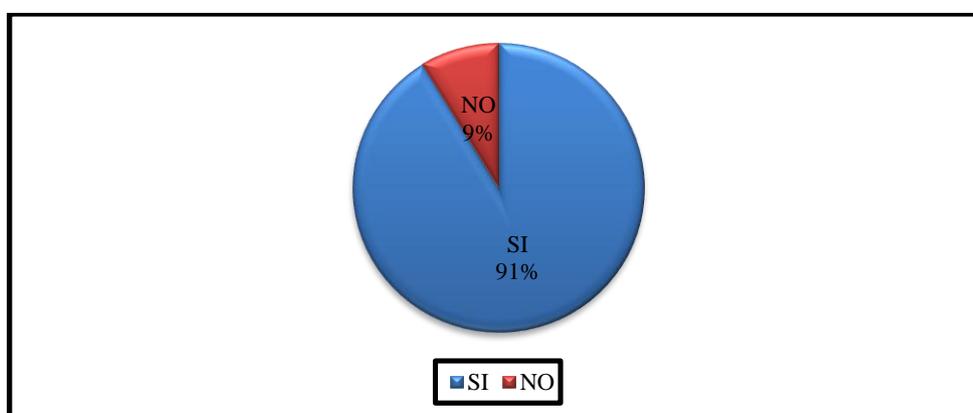
**Tabla 21:** Establecimiento de Misión, Visión, y las Estrategias.

OPCIONES DE LA RESPUESTA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	21	91%
NO	2	9%
<b>TOTAL</b>	23	100%

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Fuente:** Encuesta realizada a las socias de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Gráfico 12:** Establecimiento de Misión, Visión, y las Estrategias



**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Fuente:** Encuesta realizada a las socias de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Análisis:** De los 23 investigados, 21 que representa el 91% manifiesta que es necesario que se establezca la misión, visión, y estrategias; 2 que corresponde al 9% señala que no es preciso.

**Interpretación:** Los beneficiarios encuestados de la Caja Solidaria consideran que es importante que se establezcan la misión, visión y las estrategias, puesto que orientarían a la institución a cumplir sus objetivos lo ven como una oportunidad de desarrollo.

**PREGUNTA N° 3.** ¿Accede con facilidad a todos los servicios que ofrece la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik?

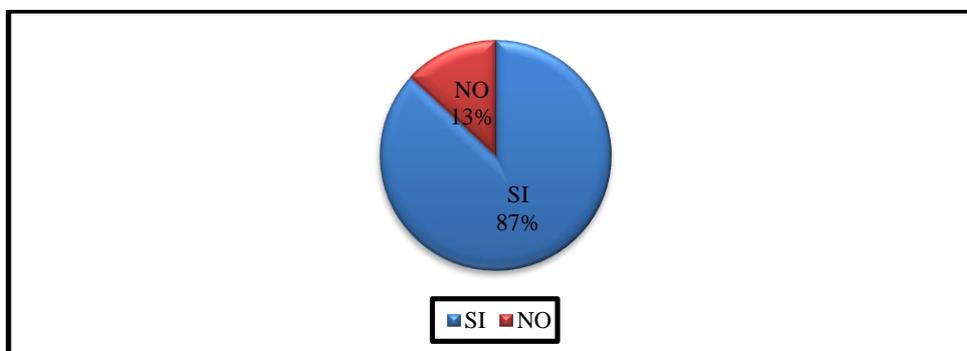
**Tabla 22:** Facilidad de Acceder a los Servicios de la Caja Solidaria

OPCIONES DE LA RESPUESTA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	20	87%
NO	3	13%
<b>TOTAL</b>	23	100%

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Fuente:** Encuesta realizada a las socias de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Gráfico 13:** Facilidad de Acceder a los Servicios de la Caja Solidaria



**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Fuente:** Encuesta realizada a las socias de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Análisis:** De los 23 investigados, 20 que corresponde al 87% señala que acceden con facilidad a los servicios que ofrece la Caja Solidaria; 2 que representa el 13% indica lo contrario.

**Interpretación:** Según los datos obtenidos, se puede evidenciar que la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik busca la satisfacción y bienestar de sus beneficiarios al momento de ofertar y prestar sus servicios.

**PREGUNTA N° 4.** ¿Usted considera que las políticas de crédito permiten un óptimo desarrollo económico a la Caja Solidaria?

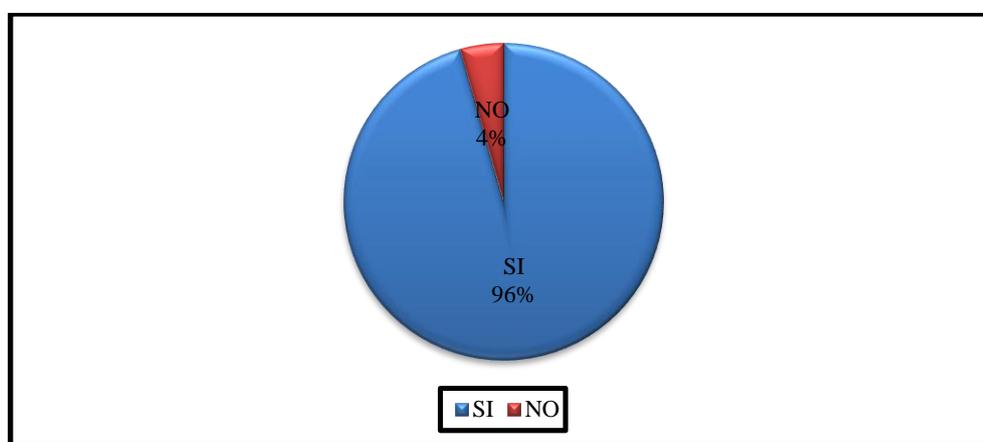
**Tabla 23:** Políticas de Crédito.

OPCIONES DE LA RESPUESTA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	22	96%
NO	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Fuente:** Encuesta realizada a las socias de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Gráfico 14:** Políticas de Crédito.



**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Fuente:** Encuesta realizada a las socias de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Análisis:** De los 23 investigados, 22 que representa el 96% señala que las políticas de crédito permite un óptimo desarrollo económico y 1 que corresponde al 4% dicen que no.

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos la gran mayoría de los beneficiarios consideran que las políticas de crédito permite un óptimo desarrollo económico, el mismo que es un aspecto positivo para la Caja Solidaria.

**PREGUNTA N°5.** ¿La eficiencia del sistema y equipo de cómputo para realizar las transacciones es?

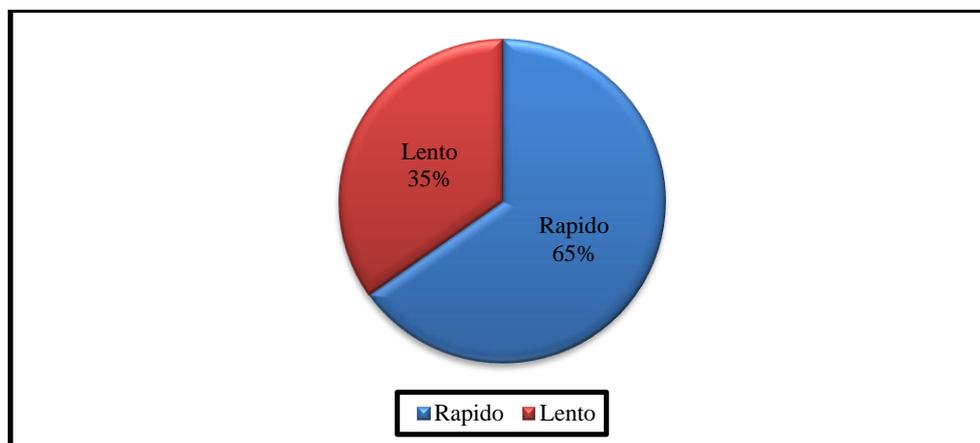
**Tabla 24:** Eficiencia del Sistema y Equipo de Cómputo.

OPCIONES DE LA RESPUESTA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Rápido en las transacciones	15	65%
Lento en las transacciones	8	35%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Fuente:** Encuesta realizada a las socias de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Gráfico 15:** Eficiencia del Sistema y Equipo de Cómputo.



**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Fuente:** Encuesta realizada a las socias de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Análisis:** De los 23 investigados, 15 que representa el 65% consideran que el sistema y equipo de cómputo son rápidos en realizar transacciones y el 8% que corresponde al 35% expreso que es lento.

**Interpretación:** La mayoría afirma que el sistema y el equipo de cómputo son eficientes y adecuados para realizar diferentes operaciones financieras.

**PREGUNTA N° 6.** ¿Cuándo ha solicitado un crédito, el tiempo de espera es?

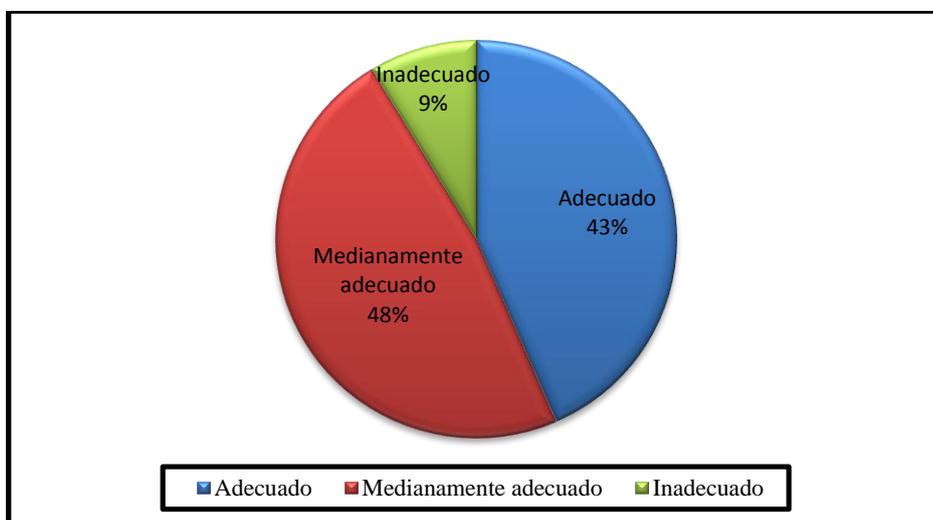
**Tabla 25:** Tiempo de Espera de un Crédito.

OPCIONES DE LA RESPUESTA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Adecuado	10	43%
Medianamente adecuado	11	48%
Inadecuado	2	9%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Fuente:** Encuesta realizada a las socias de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Gráfico 16:** Tiempo de Espera de un Crédito.



**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Fuente:** Encuesta realizada a las socias de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Análisis:** De los 23 investigados, 11 que corresponde al 48% determina que el tiempo de espera es medio adecuado; 10 que representan el 43% señalan que el tiempo de espera es adecuado; y 2 que representa al 9% declara que el tiempo de espera es inadecuado.

**Interpretación:** La mayor parte de los investigados concuerdan que el tiempo de espera es medio adecuado, esta cifra pone de manifiesto como una debilidad para el desarrollo de la organización.

**PREGUNTA N° 7.** ¿Qué servicio utiliza con mayor frecuencia?

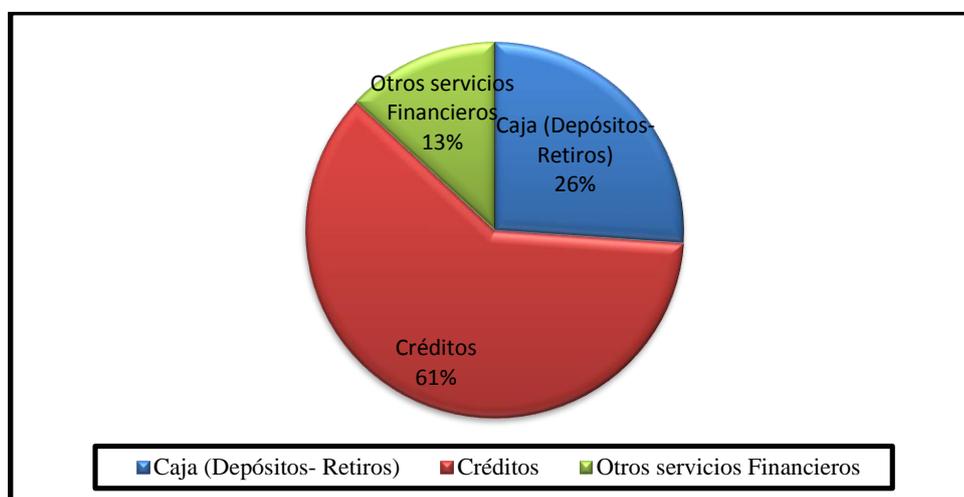
**Tabla 26:** Servicios que Utiliza.

OPCIONES DE LA RESPUESTA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Caja (Depósitos- Retiros)	6	26%
Créditos	14	61%
Otros servicios Financieros	3	13%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Fuente:** Encuesta realizada a las socias de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Gráfico 17:** Servicios que Utiliza.



**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Fuente:** Encuesta realizada a las socias de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Análisis:** De los 23 investigados, 14 que representa el 61% señala que el servicio más utilizado son los créditos; 6 que corresponde al 26% utiliza el servicio de caja (depósitos y retiros) y 3 que representa el 13% declara que utiliza otros servicios financieros

**Interpretación:** La mayor parte de los beneficiarios encuestados mencionan que el servicio más utilizado son los créditos. Por lo tanto se puede evidenciar que la Caja Solidaria si satisface las necesidades de sus socios a través de la colocación de créditos.

**PREGUNTA N° 8.** ¿La gestión administrativa de la Caja Solidaria es?

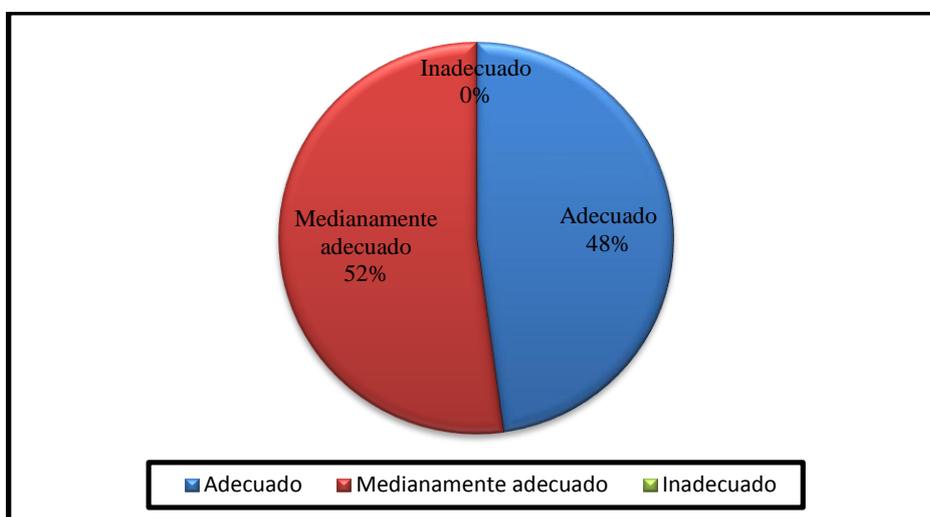
**Tabla 27:** Gestión Administrativa.

OPCIONES DE LA RESPUESTA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Adecuado	11	48%
Medianamente adecuado	12	52%
Inadecuado	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Jahneith Guaquipana

**Fuente:** Encuesta realizada a la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Gráfico 18:** Gestión Administrativa.



**Elaborado por:** Jahneith Guaquipana

**Fuente:** Encuesta realizada a las socias de Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Análisis:** De los 23 investigados, 12 que corresponde al 52% manifiesta que la gestión administrativa es media adecuada; 11 que representa al 48% menciona que es adecuado y ningún beneficiario señala que dicha gestión es inadecuado.

**Interpretación:** Por lo tanto, los datos obtenidos señala, que la gestión administrativa es poco adecuada; por lo tanto, se consideran como una debilidad, el mismo que impide el progreso de la Caja Solidaria.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CAJA SOLIDARIA WARMIKUNAPAK KULLKI MIRACHIK, DE LA COMUNIDAD CARBÓN CHINIPAMBA, DEL CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA DE BOLÍVAR, PERIODO 2018-2023.

El presente capítulo tiene como objetivo diseñar una Planificación Estratégica para la Caja Solidaria de la comunidad Carbón Chinipamba, a través del diagnóstico de los factores externos e internos que afectan a la entidad, para el mejoramiento de la eficiencia organizacional, que sirva de apoyo a la administración en la toma de decisiones frente a las perspectivas de crecimiento operacional que proyectará la empresa y que posibilite la generación y el uso adecuado de recursos económicos y financieros de su planificación, a fin de mejorar los niveles de eficiencia y rentabilidad, complementado con una guía que permita realizar un diagnóstico situacional de la caja solidaria, el cual se basa en el análisis FODA, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que rodea a la Caja Solidaria.

El análisis externo e interno permitirá a la entidad identificar aquellos parámetros y fundamentos claves, a fin de conocer la situación actual de la Caja Solidaria, los resultados obtenidos permiten desarrollar una matriz de evaluación de los factores internos y externos y a partir de estos factores se elaboran las estrategias para aprovechar las fortalezas y oportunidades y para minimizarlas las debilidades y amenazas.

#### **4.1.1 La Caja Solidaria y su entorno**

##### **4.1.1.1 Descripción de la Caja Solidaria**

La Caja Solidaria en nuestra comunidad se creó el 12 de octubre del 2010 mediante la participación de varias mujeres más vulnerables de la comunidad, la lucha ha sido permanente por liberarse de la explotación y saqueos de los terratenientes, pasando toda la trayectoria histórica de marginación, en especial, las mujeres indígenas. Ahora la organización genera la propuesta alternativa de fortalecer la economía solidaria como entidad de ahorro y crédito comunitaria, orientado a impulsar la actividad emprendedora y productiva, con grupos de mujeres, para generar el sistema administrativo, de acuerdo al modelo de vida para fortalecer la calidad de vida de las mujeres y familias.

La Caja Solidaria “Warmikunapak Kulki Mirachik”, fue creada mediante el acuerdo ministerial N° 2039 publicado en el registro oficial N° 175 del 21 de septiembre del 2007 dado en la ciudad de Quito, el 6 de Mayo del 2010.

La Caja Solidaria “Warmikunapak Kulki Mirachik”, es una institución financiera, que ofrece servicios a personas emprendedoras y agrícolas que viven en condiciones de pobreza por falta de oportunidades de Crédito.

##### **4.1.1.2 Información General de la Caja Solidaria**

###### **Ubicación Geográfica**

La Caja Solidaria “Warmikunapak Kulki Mirachik”, se encuentra ubicada en:

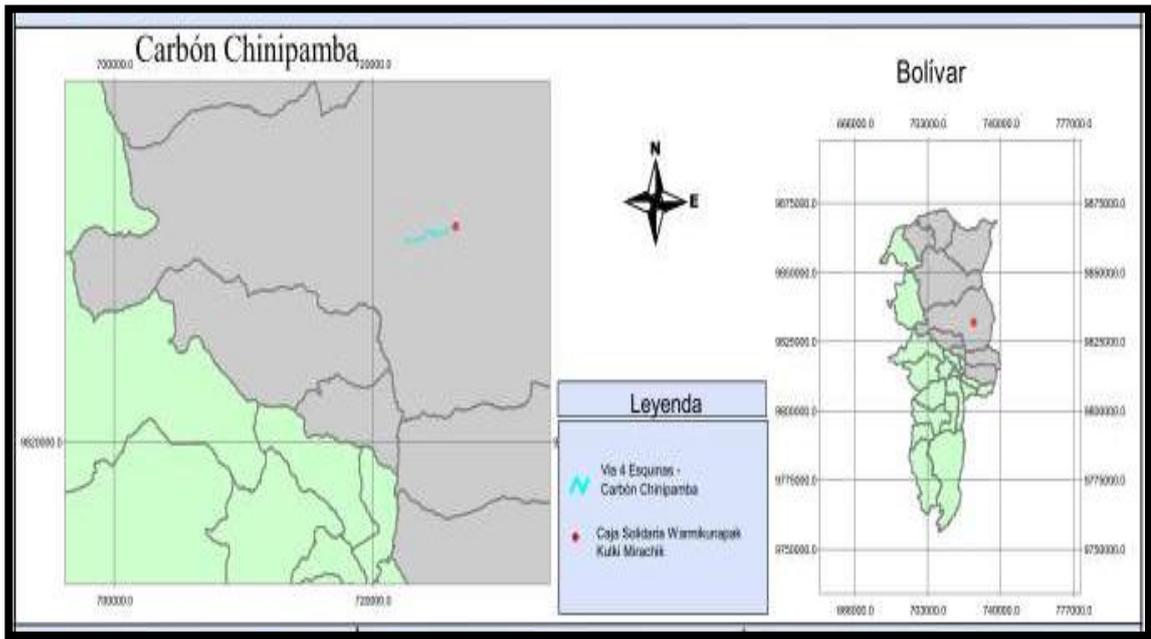
**País:** Ecuador

**Provincia:** Bolívar

**Cantón:** Guaranda

**Sector:** Comunidad Carbón Chinipamba.

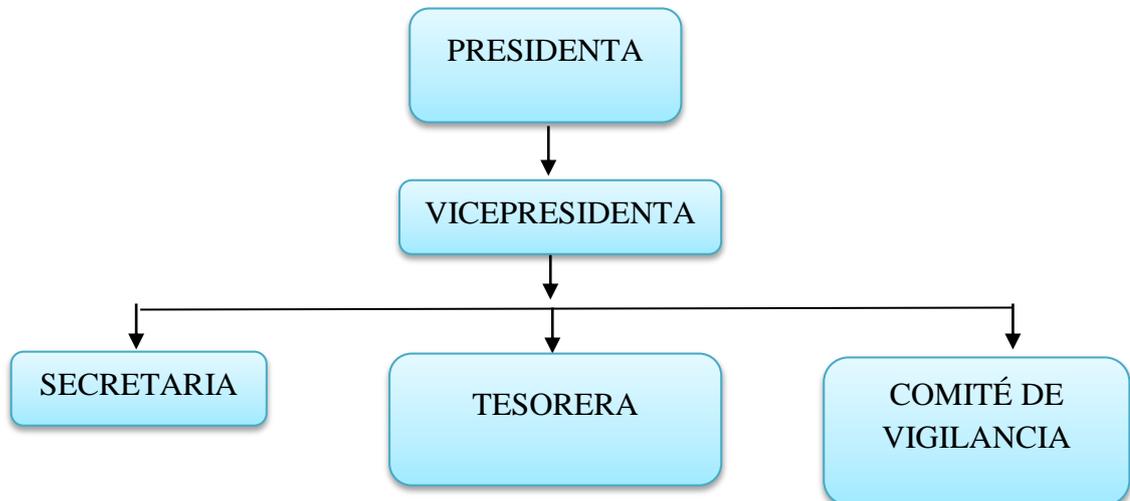
**Gráfico 19:** Ubicación Geográfica de la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik



Fuente y elaborado por: Instituto geográfico militar

#### 4.1.1.3 Estructura Orgánica y Funcional de la Caja Solidaria

**Gráfico 20:** Organigrama Estructural



Fuente: Caja Solidaria "Warmikunapak Kulki Mirachik"

**Tabla 28:** Estructura Funcional

<b>CARGO</b>	<b>MISIÓN DEL CARGO</b>
<b>Presidenta.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar decisiones y aprobar los Balances del fin del ejercicio y las Cuentas que deben rendir, resolver sobre todo lo relativo a la admisión y exclusión de nuevas socias.</li> <li>• Convocar a reuniones para informar de nuevos proyectos.</li> <li>• Aprobación de documentos internos y externos de la Caja Solidaria “Warmikunapak Kulki Mirachik”.</li> <li>• Nombrar y promover a las socias, para el cumplimiento de las funciones designadas.</li> </ul>
<b>Vicepresidenta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la encargada de mando, que tiene como función prestar apoyo incondicional a la Presidenta y ser sustituta de ésta, en caso de ausencia.</li> <li>• Las funciones pendientes que debe cumplir la Presidenta</li> </ul>
<b>Secretaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantienen los archivos de la Caja Solidaria.</li> <li>• Programa y coordina las citas para la Presidenta de la entidad financiera.</li> <li>• Recepción y distribución de documentos internos.</li> <li>• Planificar para determinar los objetivos previstos, que van a seguir, en la Caja Solidaria.</li> </ul>
<b>Tesorera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lleva la Contabilidad de la entidad financiera.</li> <li>• Analiza que la documentación de soporte, la salida de efectivo, cumpla con los requisitos de carácter obligatorio.</li> <li>• Elabora flujos de Caja mensuales que faciliten el control de ingresos y egresos, gastos de efectivo y los saldos de Caja disponible para ese período.</li> <li>• Realizar las acciones necesarias para la oportuna gestión y cobro.</li> <li>• Remitir al Departamento de Contabilidad, el informe diario de las operaciones, de fondos de ingresos y egresos, respaldar, con los documentos y justificativos originales que garanticen su adecuado registro, dentro de la Contabilidad.</li> <li>• Instrumentar y operar el sistema y procedimiento de control necesario para salvaguardar los recursos financieros de la Caja Solidaria.</li> <li>• Controlar el manejo de efectivo de Caja Chica mediante arcos sorpresivos.</li> </ul>
<b>Comité de vigilancia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es multidisciplinario</li> <li>• Representado por las diferentes actividades de la Caja Solidaria</li> <li>• Están constituido por una Junta Directiva.</li> </ul>

Fuente: Caja Solidaria “Warmikunapak Kulki Mirachik”

#### 4.1.1.4 Nómina de las Socias de la Caja Solidaria

La Caja Solidaria “Warmikunapak Kulki Mirachik” comienza a funcionar el 10 de octubre de 2010 con 23 socias que forman parte de la entidad financiera, con un capital de \$3.706,46.

**Tabla 29:** Socias de la Caja Solidaria “Warmikunapak Kulki Mirachik”

N°	APELLIDOS Y NOMBRE	OCUPACIÓN	N° DE CEDULA
1	Bayas Coles María Aurora	QQDD	0201776339-0
2	Bayas Coles María Rosa	Estudiante	020150581-5
3	Bayas Duran Ana Mercedes	QQDD	020162954-0
4	Bayas Mashabanda María Cecilia	QQDD	020157351-6
5	Bayas Mashabanda María Francisca	QQDD	020192438-8
6	Bayas Tiñe María Natividad	QQDD	020126914-9
7	Cayambe Iza Yolanda Beatriz	QQDD	020204949-0
8	Cayambe Quinaba María Juana	QQDD	020091847-2
9	Cayambe Quinaloa Rosario	QQDD	020052997-2
10	Chimbo Rea , María Concepción	QQDD	020107054-7
11	Chimbo Rea María Natividad	QQDD	020101086-5
12	Coles Bayas María Francisca	QQDD	020053060-8
13	Coles Chimbo María Josefa	QQDD	020118968-5
14	Coles Lumbi María Olga	QQDD	020180435-8
15	Guaquipana Chimbo Jahneth Rocío	Estudiante	020207098-3
16	Guaquipana Coles Elsa Marisol	Estudiante	020211407-0
17	Iza María Natividad	QQDD	020094868-5
18	Llunitaxi Toapanta María Marcela	QQDD	020128720-8
19	Mazabanda Bayas María Juana	QQDD	020048636-9
20	Patín Mazabanda Juana	QQDD	020050593-1
21	Rea Cayambe María Dolores	QQDD	020150519-5
22	Tibanlombo Manobanda María Rosa	QQDD	020117095-8
23	Tibanlombo Coles María Concepción	QQDD	020019700-5

**Fuente:** Caja Solidaria “Warmikunapak Kullki Mirachik”

#### Actividad Económica de la Caja Solidaria

- Control permanente de la Caja Solidaria.
- Administración.
- Ahorro, Crédito, Interés.
- Facilidad de pago.
- Hacer una revisión general de las aportaciones de las socias que se encuentra en activos.
- Registro de los participantes.
- Seguimiento y monitoreo.

- Talleres de sensibilización a las socias de la Caja Solidaria.

#### **4.1.1.5 Valores y principios de la Caja Solidaria.**

- Honestidad y transparencia
- Responsabilidad con la comunidad
- Democracia
- Vocación social y solidaridad
- Equidad
- Autoayuda
- Seguridad y solvencia
- Compromiso
- Solidaridad y mejoramiento
- Educación y capacitación

#### **4.1.2 Lista de los factores del ambiente Externo y Interno (FODA)**

##### **Oportunidades de la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik**

- La disminución de la tasa de inflación, incrementa la capacidad de ahorro.
- Tasas de interés bajas que atraen clientes.
- Avances tecnológicos
- Proveedores cercanos a la Caja Solidaria
- Aporte de nuevos conocimientos por parte de estudiantes
- Mejorar la infraestructura de la Caja Solidaria
- Facilidad de la entidad para la realización de créditos con rapidez
- Desarrollar publicidad innovadora y creativa.

##### **Amenazas de la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik**

- Incremento del desempleo, disminuye el ahorro, la capacidad de pago y por ende la solvencia financiera.
- Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, capacidad de compra y de ahorro.

- Inestabilidad política del país, por cambios constantes en las leyes especialmente en las del sector financiero.
- Desconocimiento por parte de los clientes acerca de los productos y servicios que posee la Caja Solidaria
- Presencia de la competencia en el sector, con mejores estrategias de servicio, hacen que los socios inactivos de la Caja Solidaria prefieran a la competencia
- Migración de campo a la ciudad.

### **Fortalezas de la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik**

- Cuenta con su propia infraestructura
- Cuenta con Manual de Funciones y Responsabilidades
- Se difunden de manera eficaz los Estatutos, Reglamentos y resoluciones a los directivos, socias y personal de la Caja Solidaria.
- La toma de decisiones administrativas y financieras es realizada por todos los miembros del Consejo de Administración.
- Los servicios actuales que ofrece la Caja Solidaria satisfacen las necesidades de las socias
- Facilidad para la realización de Créditos
- Es eficiente el proceso de recaudación de las cuentas por cobrar
- Se realiza una programación de los recursos financieros para otorgamiento de créditos
- Seguridad en los depósitos
- Bajo nivel de ausentismo del personal de los días que labora.
- Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo que deben realizar los empleados
- Es agradable y dinámico el ambiente de trabajo dentro de la Caja Solidaria
- Existe un ambiente de confianza en el trato de los directivos con los socios
- El personal está motivado para realizar sus actividades
- Las socias confían y son leales y permanentes en la Caja Solidaria.
- Las socias ven a la Caja Solidaria como una empresa sólida y confiable
- Las socias conocen y se interesan por los servicios que brinda la Caja Solidaria
- Las socias son cumplidos en los pagos y obligaciones

- Las socias están satisfechos con la labor que realiza la Caja Solidaria y la atención que reciben
- Ingresos económicos adecuados de las socias lo que les permite ahorrar y también adquirir créditos.
- Las dirigentes de la Caja Solidaria saben manejar correctamente un equipo de cómputo.

### **Debilidades de la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik**

- No cuenta con una planificación estratégica
- Falta de establecimiento de la misión, visión y estrategias
- Falta de experiencia por parte de los dirigentes en el manejo de la Caja Solidaria
- Los directivos no conocen claramente los objetivos y las metas que pretende alcanzar la Caja Solidaria
- Los directivos no se capacitan para cumplir satisfactoriamente sus funciones
- Carencia de liderazgo directivo
- Crecimiento lento en el mercado
- Falta de la unidad de marketing con personal especializado en el tema
- No se realiza publicidad para captar nuevos socios.
- No existen nuevos servicios para atraer más socios.
- Falta el área de contabilidad para realizar los balances y estados financieros.
- Poca uniformidad, seriedad y profesionalismo al entregar los créditos, por la ausencia de políticas de crédito.
- Falta talento humano profesional para desarrollar las actividades de la Caja Solidaria.
- No existe ninguna remuneración a los empleados que laboran.
- Solo laboran tres días a la semana.
- Carencia de educación y capacitación en las socias.
- Falta de un sistema informático.
- Falta de equipos de cómputo modernos.
- El sistema de software y los programas que se utilizan actualmente en la Caja Solidaria no satisfacen los requerimientos.

### 4.1.3 Matriz de Impacto Externo

**Tabla 30:** Matriz de Ponderación de Impacto Interno y Externo por Factores

PORCENTAJE DEL IMPACTO	FACTOR(oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades)	PONDERACIÓN
0% – 30%	BAJA	1
31% – 69%	MEDIA	3
70% - 100%	ALTA	5

Elaborado por: Jahneth Guaquipana

**Tabla 31:** Matriz de Impacto Externo Oportunidades y Amenazas

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			PONDERACIÓN		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
<b>OPORTUNIDADES</b>									
Disminución de la tasa de inflación incrementa la capacidad de ahorro.			x						1
Tasas de interés activas y pasivas atraen clientes.	x						5		
Avances tecnológicos.	x						5		
Proveedores cercanos a la Caja Solidaria		x						3	
Aportación de nuevos conocimientos por parte de estudiantes	x						5		
Mejorar la infraestructura de la Caja Solidaria	x						5		
Facilidad de la entidad para la realización de Créditos	x						5		
Desarrollar publicidad innovadora y creativa.	x						5		
<b>AMENAZA</b>									
Incremento del desempleo, disminuye el ahorro, la capacidad de pago y por ende la solvencia financiera.				x			5		
Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, capacidad de compra y de ahorro					x			3	
Inestabilidad política del país, por cambio constante en las leyes especialmente en las del sector financiero.				x			5		
Migración de campo a la ciudad					x			3	
Desconocimiento por parte de los Clientes de todos los productos y servicios de la Caja Solidaria				x			5		
Presencia de la competencia en el sector, con mejores estrategias de servicio.				x			5		
<b>Puntajes:</b> Alto=5, Medio=3, Bajo=1									

Elaborado por: Jahneth Guaquipana

#### 4.1.3.1 Matriz de impacto interno

La matriz de impacto interno evalúa las fortalezas y debilidades que posee una organización en su gestión actual, realizando un estudio de la parte interna de la misma.

**Tabla 32:** Matriz de Impacto Interno Fortalezas y Debilidades

FACTOR	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Cuenta con su propia infraestructura		x						3	
Cuenta con manual de funciones y responsabilidades			x						1
Se difunden de manera eficaz los estatutos, reglamentos y resoluciones a los directivos, socios y personal de la Caja Solidaria			x						1
La toma de decisiones administrativas y financieras es realizada por todos los miembros del Consejo de Administración		x						3	
Los servicios actuales que ofrece la Caja Solidaria, satisfacen las necesidades de las socias		x						3	
Seguridad en los depósitos	x						5		
Es eficiente el proceso de recaudación de las cuentas por cobrar.	x						5		
El costo de los servicios (tasas de interés) son atractivos para las socias.	x						5		
Se realiza una programación de los recursos financieros para otorgamiento de Créditos.			x						1
Bajo nivel de ausentismo del personal de los días que labora.		x						3	
Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo que deben realizar los empleados.	x						5		
Es agradable y dinámico el ambiente de trabajo dentro de la Caja Solidaria.		x						3	
Existe un ambiente de confianza en el trato de los directivos con las socias.		x					5		
El personal está motivado para realizar sus actividades.		x						3	
Las socias confían y son leales y permanentes en la Caja Solidaria.	x						5		
Las socias ven a la Caja Solidaria como una empresa sólida y confiable.		x						3	
Las socias son cumplidas en los pagos y obligaciones.	x						5		
Las socias están satisfechas con la	x						5		

labor que realiza la Caja Solidaria y la atención que reciben.									
Ingresos económicos adecuados de las socias lo que les permite ahorrar y también adquirir Créditos.		x						3	
Las dirigentes de la Caja Solidaria saben manejar correctamente un equipo de cómputo.		x						3	
<b>DEBILIDADES</b>									
No cuenta con una planificación estratégica.				x				5	
Falta de establecimiento de la misión, visión y estrategias				x				5	
Falta de experiencia por parte de los dirigentes en el manejo de la Caja Solidaria.					x			3	
Las directivas no conocen claramente los objetivos y las metas que pretende alcanzar la Caja Solidaria.				x				5	
Las directivas no se capacitan para cumplir satisfactoriamente sus funciones.				x				5	
Carencia de liderazgo directivo					x			3	
Crecimiento lento en el mercado					x			3	
Falta de la unidad de marketing con personal especializado en el tema						x			1
No existen nuevos servicios para atraer más socios					x			3	
Poca uniformidad, seriedad y profesionalismo al entregar los créditos, por la ausencia de políticas de Crédito.				x				5	
Falta talento humano profesional para desarrollar las actividades de la Caja Solidaria				x				5	
No existe ninguna remuneración a los empleados que laboran				x				5	
Solo laboran tres días a la semana				x				3	
Carencia de educación y capacitación en las socias.					x			3	
Falta de equipos de cómputo modernos.				x				5	
El software y los programas que utilizan actualmente en la Caja Solidaria no satisfacen los requerimientos					x			3	
<b>Puntajes:</b> Alto=5, Medio=3, Bajo=1									

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

#### 4.1.4 Hoja de trabajo

**Tabla 33:** Hoja de Trabajo FODA

HOJA DE TRABAJO		
ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS	
Fortalezas (Para impulsarlas)	Oportunidades(Para aprovecharlas)	
<b>P O S I T I V O S</b>	Es eficiente el proceso de recaudación de las cuentas por cobrar.	Tasas de interés activas y pasivas atraen clientes.
	Seguridad en los depósitos.	Avances tecnológicos.
	El costo de los servicios (tasa interés) son atractivos para los socios.	Proveedores cercanos a la Caja Solidaria.
	Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo que debe realizar cada empleado.	Aportación de nuevos conocimientos por parte de estudiantes.
	Las socias confían y son leales y permanentes en la Caja Solidaria.	Contar con una infraestructura adecuada
	Las socias son cumplidos en los pagos y obligaciones.	Facilidad de la entidad para la realización de créditos y rápido.
	Las socias están satisfechas con la labor que realiza la Caja Solidaria y la atención que reciben.	Desarrollar publicidad innovadora y creativa.
Existe una ambiente de confianza entre la directiva		
Debilidades (Para eliminarlas)	Amenazas(Para evitarlas)	
<b>NEGATIVOS</b>	No cuenta con una planificación estratégica	El incremento del desempleo, disminuye el ahorro, la capacidad de pago y por ende la solvencia financiera.
	Falta de establecimiento de misión, visión y estrategias.	El decrecimiento de la economía, genera menor liquidez, capacidad de compra y de ahorro
	Las directivas no conocen claramente los objetivos y las metas que pretende alcanzar la Caja Solidaria	Inestabilidad política del país, por cambio constante en las leyes especialmente en las del sector financiero.
	Falta de capacitación a la directiva de acuerdo a sus funciones	Desconocimiento por parte de los clientes de todos los productos y servicios de la Caja Solidaria
	Poca uniformidad, seriedad y profesionalismo al entregar los créditos, por la ausencia de políticas de Crédito.	Presencia de la competencia en el sector, con mejores estrategias de servicio, hacen que las socias inactivos de la Caja Solidaria prefieran a la competencia.
	Falta de talento humano profesional	
	El software que utiliza no satisface los requerimientos.	
	No es adecuado el equipo de cómputo que dispone.	

Elaborado por: Jahneth Guaquipana

#### 4.1.5 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 34: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

N°	FACTORES	Calificación	Peso específico	Valor ponderado
	OPORTUNIDADES			
1	La disminución de la tasa de inflación incrementa la capacidad de ahorro.	2	0,09	0,17
2	Avances tecnológicos.	3	0,13	0,39
3	Proveedores cercanos a la Caja Solidaria	2	0,09	0,17
4	Aportación de nuevos conocimientos por parte de estudiantes.	2	0,09	0,17
5	Mejorar la infraestructura de la Caja Solidaria	3	0,13	0,39
6	Facilidad de la entidad para la realización de créditos y rápido.	2	0,09	0,17
7	Desarrollar publicidad innovadora y creativa.	3	0,13	0,39
<b>AMENAZAS</b>				
1	El incremento del desempleo, disminuye el ahorro, la capacidad de pago y por ende la solvencia financiera.	1	0,04	0,04
2	El decrecimiento de la economía, genera menor liquidez, capacidad de compra y de ahorro	1	0,04	0,04
3	Inestabilidad política del país, por cambio constante en las leyes especialmente en las del sector financiero.	1	0,04	0,04
4	Desconocimiento por parte de los Clientes de todos los productos y servicios de la caja solidaria	2	0,09	0,17
5	Presencia de la competencia en el sector, con mejores estrategias de servicio, hacen que las socias inactivos de la Caja Solidaria prefieran a la competencia.	1	0,04	0,04
<b>SUMATORIA</b>		<b>23</b>	<b>1,00</b>	<b>1,30</b>

Elaborado por: Jahneith Guaquipana

**NOTA:** La calificación para oportunidades y amenazas pueden ir desde 4 hasta 1  
 4 = la respuesta es excelente  
 3 = la respuesta está por arriba del promedio  
 2 = la respuesta es de nivel promedio  
 1 = la respuesta es deficiente

#### Conclusión

El valor ponderado total obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores Externos es de **1,30** que está por debajo del valor ponderado total promedio que es de (2,5), lo que significa que las estrategias que desarrolla la Caja Solidaria, no son lo suficientemente eficientes para aprovechar las oportunidades, ni contribuyen a reducir el impacto de las amenazas en el sector cooperativo.

A mí criterio, la Caja Solidaria no ha realizado un efectivo análisis del entorno para la estructuración de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades o minimizar los efectos de las amenazas

#### 4.1.5.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

**Tabla 35:** Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

N°	FACTORES	Calificación	Peso específico	Valor ponderado
	FORTALEZAS			
1	Es eficiente el proceso de recaudación de las cuentas por cobrar	3	0,08	0,24
2	Seguridad en los depósitos	3	0,08	0,24
3	Las tasas de interés menores facilitan la colocación de créditos	4	0,11	0,42
4	Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo que debe realizar cada empleado	3	0,08	0,24
5	Existe un ambiente de confianza en el trato de los directivos con los socios	3	0,08	0,24
6	Los socios confían en la Caja Solidaria	3	0,08	0,24
7	Los socios son cumplidos en los pagos y obligaciones	3	0,08	0,24
8	Los socios están satisfechos con la labor que realiza la caja solidaria y la atención que reciben	3	0,08	0,24
<b>DEBILIDADES</b>				
1	No cuenta con una planificación estratégica	1	0,03	0,03
2	Falta de establecimiento de misión visión, y estrategias	1	0,03	0,03
3	Los directivos no conocen claramente los objetivos y las metas que pretende alcanzar la caja solidaria	1	0,03	0,03
4	Los directivos no realizan planes y estudios para captar nuevos recursos financieros y cumplir con las necesidades de crédito de los socios	1	0,03	0,03
6	No se realiza la publicidad y promociones para captar nuevos socios	1	0,03	0,03
7	Poca uniformidad, seriedad y profesionalismo al entregar los créditos, por la ausencia de políticas de crédito.	1	0,03	0,03
8	Falta talento humano profesional de para desarrollar las actividades de la Caja Solidaria	2	0,05	0,11
9	No existe ninguna remuneración a los empleados que laboran	1	0,03	0,03
10	Solo laboran tres días a la semana	1	0,03	0,03
11	Carencia de educación y capacitación en los socios	1	0,03	0,03
12	No es adecuado el equipo de cómputo que dispone	1	0,03	0,03
13	El software y los programas que utiliza la entidad no satisface los requerimientos	1	0,03	0,03
<b>SUMATORIA</b>		<b>38</b>	<b>1,00</b>	<b>2,47</b>

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**NOTA:** La calificación para las fortalezas va de 3 a 4, mientras para las debilidades son de 1 y 2.

4 = fortaleza mayor      1 = debilidad mayor  
3 = fortaleza menor      2 = debilidad menor

#### Conclusión

La Caja Solidaria, de acuerdo al análisis obtenido de la matriz de EFI, es una entidad débil internamente, al obtener un valor ponderado total de 2,47 que está por debajo del promedio

#### 4.1.5.2 Matriz de priorización de los factores EXTERNOS Y INTERNO

**Tabla 36:** FODA Priorizado

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las tasas de interés menores facilitan la colocación de créditos</li> <li>• Las socias están satisfechos con la labor que realiza la Caja Solidaria y la atención que reciben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con una planificación estratégica.</li> <li>• Falta de establecimiento de la misión, visión y estrategias.</li> <li>• Las directivas no conocen claramente los objetivos y las metas que pretende alcanzar la caja solidaria.</li> <li>• No se realiza la publicidad para captar nuevos socios</li> <li>• Poca uniformidad, seriedad y profesionalismo al entregar los créditos, por la ausencia de políticas de crédito.</li> <li>• Falta de capacitación acorde al cargo que ocupan los empleados</li> <li>• No es adecuado el equipo de cómputo que dispone.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avances tecnológicos</li> <li>• Contar con una infraestructura que se ajuste a las necesidades de los socios y clientes.</li> <li>• Desarrollar publicidad innovadora y creativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento por parte de los clientes de todos los productos y servicios de la Caja Solidaria.</li> </ul>

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

#### **Conclusión**

Con base a la información del FODA priorizado podemos concluir que la Caja Solidaria posee credibilidad ante sus socios, este aspecto debería seguir manteniéndose en servicio de los mismos, para esto la entidad debe hacer frente a sus defectos, realizar planes y estudios para captar nuevos recursos financieros y cumplir con las necesidades de crédito de las socias.

**4.2.6. Para proceder a elaborar la misión de la Caja Solidaria se resuelve las siguientes preguntas.**

**Tabla 37: Elementos Claves**

¿Qué hace la organización?	Satisface las necesidades de socios y clientes a través de captaciones y colocaciones de recursos financieros.
¿Cómo lo hace?	Ofrece servicios financieros a personas emprendedoras y agrícolas que viven en condiciones de pobreza por la falta de una oportunidad de crédito.
¿Con qué criterios?	En calidad de servicios y rapidez, mostrando solidez y transparencia en sus labores diarias
¿Para qué lo hace?	Satisfacer las necesidades de los socios y clientes
¿Con qué lo hace?	Gracias a la integración de socios con la aportación de un capital inicial y con la donación de un capital por CODENPE.

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

Siendo parte de la identidad y personalidad de la organización, la misión planteada, para la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik, es la siguiente:

#### **4.1.6 Misión Propuesta**

Somos una Caja Solidaria que contribuimos al desarrollo de nuestros socios y clientes, ofreciendo servicios financieros a personas emprendedoras, con soluciones financieras rápidas y de calidad, mostrando solidez y transparencia en nuestras labores, otorgando créditos oportunos con tasas de interés competitivas acordes a las exigencias del cliente y del entorno, buscando mejorar la calidad de vida de los socios.

**4.1.6.1 Para elaborar la visión de la Caja Solidaria se tomó en consideración las siguientes preguntas:**

**Tabla 38: Elementos Claves**

<b>Posición del mercado</b>	Liderazgo institucional dentro del ámbito de Caja Solidaria.
<b>Tiempo</b>	7 años
<b>Ámbito de mercado</b>	Comunidad Carbón Chinipamba, del Cantón Guaranda, provincia de Bolívar.
<b>Productos y servicios</b>	Productos y servicios financieros de calidad.
<b>Principios y valores</b>	Compromiso, honestidad, transparencia y responsabilidad.

**Fuente:** Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**4.1.6.2 Visión propuesta**

Ser una Caja Solidaria líder en el mercado, entregando productos y servicios de calidad, con compromiso, honestidad, transparencia y responsabilidad, contamos con personal capacitado y eficiente, siendo referentes de trabajo y que promueven la satisfacción de los socios y clientes para lograr el buen vivir y la economía solidaria de la comunidad.

**4.1.7 Objetivo corporativo propuesto en base al Cuadro de Mando Integral**

Fortalecer el Liderazgo Organizacional dentro del ámbito de las Cajas Solidarias, mediante una adecuada gestión y minimización de riesgos, mejorando la calidad de vida de los socios y clientes, brindando productos y servicios de acuerdo a las necesidades del mercado y clientes para tener un crecimiento sostenible.

Para establecer los objetivos de la Caja Solidaria, se utilizó la metodología de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

### **Perspectiva financiera propuesta en base al Cuadro de Mando Integral**

- Aumentar las captaciones y colocaciones en un 20% anual.
- Incrementar la utilidad de la Caja Solidaria en un 5% anual a través de la maximización de los beneficios operativos y la minimización de los costos

### **Perspectiva del cliente propuesto en base al Cuadro de Mando Integral**

- Incrementar nuestra cartera de socios en un 20% anual.
- Fidelización de los socios actuales. Esta fidelidad se le presenta como una meta para mantener a los socios y seguir ofreciéndoles credibilidad y satisfacción en las operaciones que soliciten
- Ofrecer un servicio de calidad a través de una atención esmerada y respetuosa.

### **Perspectiva proceso interno propuesto en base al Cuadro de Mando Integral**

- ✓ Cumplir con los valores corporativos y políticas en función de los servicios requeridos
- ✓ Gestionar adecuadamente el marketing de la Caja Solidaria.
- ✓ Crear nuevos productos y servicios financieros mediante los requerimientos del mercado. Los productos que se estiman son: pago de servicios básicos, pago del bono de desarrollo humano
- ✓ Ser reactivos ante los entes de control, para enfrentar o defender el impacto de las resoluciones

## **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento propuesto en base al Cuadro de Mando Integral**

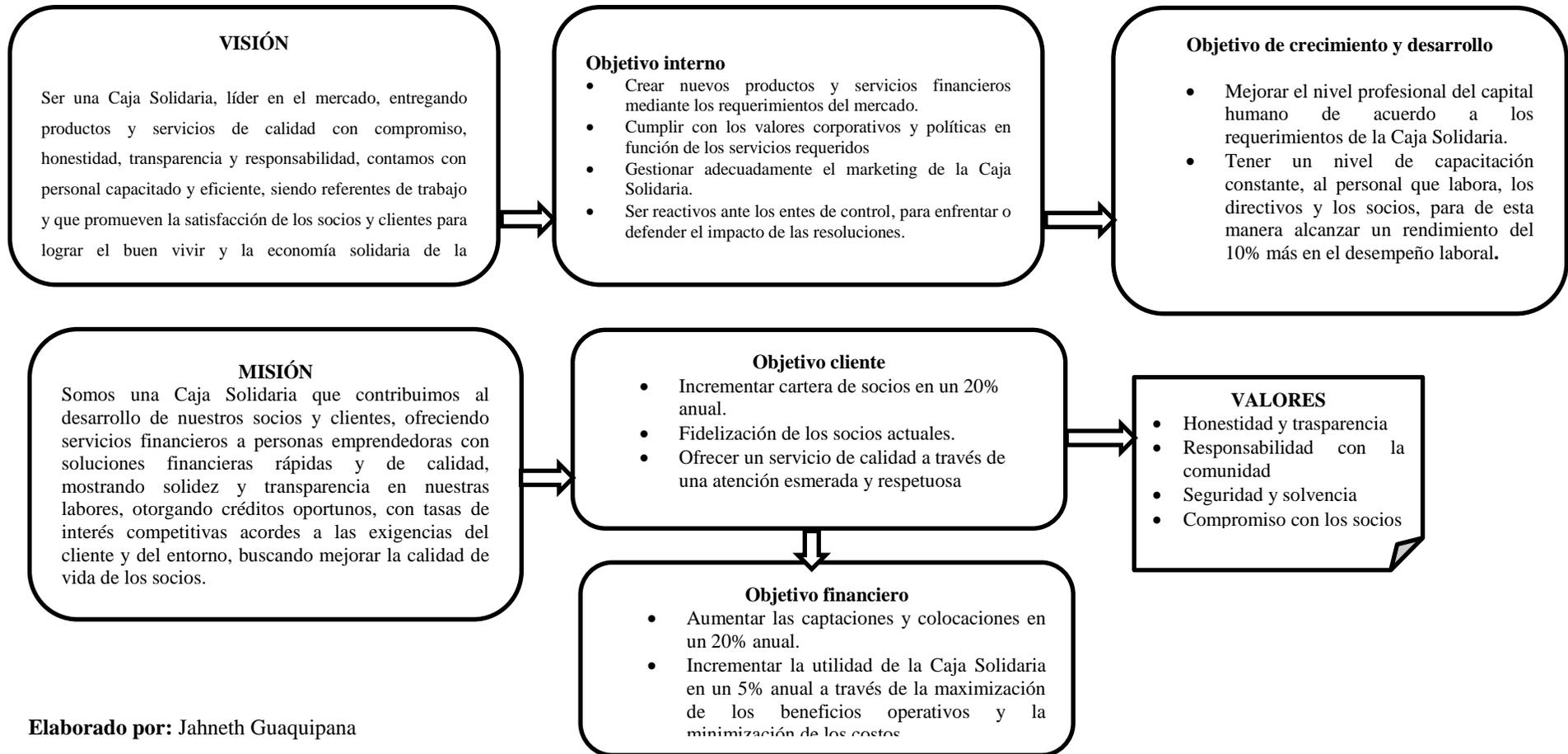
- Mejorar el nivel profesional del capital humano de acuerdo a los requerimientos de la Caja Solidaria. Alcanzar este objetivo es de vital importancia para la entidad, debido a que en la actualidad, los empleados no tienen un nivel profesional.
- Tener un nivel de capacitación constante al personal que labora, los directivos y los socios, para, de esta manera, alcanzar un rendimiento del 10% más en el desempeño laboral de la Caja Solidaria. Es necesario detallar algunos de los cursos de capacitación que se desarrollarán en cada una de las áreas:
  - ✓ Seminario de atención al cliente
  - ✓ Seminario de flujos de caja
  - ✓ Seminario de manejo de dinero
  - ✓ Seminario de riesgos financieros
  - ✓ Seminario de ciclo de un crédito

### **4.1.8 Mapa Estratégico de la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik Propuesto en base al Cuadro de Mando Integral**

Siguiendo la base teórica del Mapa Estratégico presentado por los autores del cuadro de mando integral, en la Caja Solidaria, se tiene los siguientes objetivos estratégicos ajustados en las cuatro perspectivas.

## Cuadro N° 2

### Título: Mapa Estratégico de la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik



Elaborado por: Jahneth Guaquipana

## 4.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGÍAS

### 4.2.1 Estrategias de valor mediante la comparación de Oportunidades y Amenazas

Luego de haber realizado la identificación de las oportunidades y amenazas, se procede a elaborar las estrategias para la Caja Solidaria que potencialicen las oportunidades y minimicen las amenazas para lograr el crecimiento de la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik.

#### 4.2.1.1 Estrategias enfocadas a potencializar las Oportunidades

**Tabla 39:** Estrategias Enfocadas a Potencializar las Oportunidades

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGÍAS</b>
Ampliar la infraestructura de la Caja Solidaria	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Mejorar la infraestructura de la Caja Solidaria</li><li>➤ Incorporar muebles de oficina</li><li>➤ Incorporar material de limpieza de oficinas</li><li>➤ Contratar los servicios de agua purificada</li></ul>
Avances tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Implementar el sistema Financial Bussiness el mismo que permite realizar operaciones crediticias con mayor facilidad.</li><li>➤ Implantar el sistema EQUIFAX, el cual permite revisar el historial de crédito de los socios</li><li>➤ Implementar el Software informático SIEPS: Que controla las operaciones de las organizaciones del sector financiero popular y solidario.</li></ul>
Desarrollar publicidad innovadora y creativa.	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Diseñar la página web: <a href="http://www.cajasolidariaWarmikunapakKullkiMirachik.fin.ec">www.cajasolidariaWarmikunapakKullkiMirachik.fin.ec</a>. Donde se adjuntara los productos y servicios financieros que ofrece la entidad</li><li>➤ Crear una cuenta en You Tube, en el que se podrá Visualizar videos promocionales de la Caja Solidaria de forma gratuita.</li><li>➤ Crear una pagina en Facebook, con el nombre de la Caja Solidaria el mismo permitirá mantener una comunicación con los clientes y socios</li></ul>

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

#### 4.2.1.2 Estrategias Enfocadas a Minimizar las Amenazas

**Tabla 40:** Estrategias Enfocadas a Minimizar las Amenazas

AMENAZAS	ESTRATEGÍAS
Desconocimiento por parte de los clientes de todos los productos y servicios de la Caja Solidaria.	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Realizar un plan publicitario con la finalidad de llegar a cada uno de los hogares a través de los medios de comunicación, dando a conocer los productos y servicios financieros que ofrece la Caja Solidaria.</li><li>✓ Difundir los productos y servicios que ofrece la Caja Solidaria en la asamblea de la comunidad.</li></ul>

Elaborado por: Jahneth Guaquipana

#### 4.2.2 Estrategias de valor, mediante la comparación de Fortalezas y Debilidades

Se realiza un análisis de las fortalezas y debilidades descubiertas, para desarrollar estrategias que la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik pueda implementar

#### 4.2.2.1 Estrategias Enfocadas a Potencializar las Fortalezas

**Tabla 41:** Estrategias Enfocadas a Potencializar las Fortalezas

FORTALEZAS	ESTRATEGÍAS
Las tasas de interés menores facilitan la colocación de créditos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promocionar Créditos mediante hojas volantes y trípticos a los agricultores, ganaderos que se encuentran en los alrededores de la Caja Solidaria ofreciendo créditos con tasa de interés mas bajas del mercado.</li> <li>➤ Realizar publicidad en el mercado del sector entregando hojas volantes y trípticos en cada puesto de negocio</li> </ul>
Las socias están satisfechos con la labor que realiza la Caja Solidaria y la atención que reciben	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollar programas de capacitación para al personal administrativo en temas de: Realizar talleres de motivación personal</li> <li>➤ Manejo de Software informáticos actualizados</li> <li>➤ Técnicas de Análisis Financiero</li> <li>➤ Gestión Administrativa</li> </ul>

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

#### 4.2.2.2 Estrategias enfocadas a minimizar las Debilidades

**Tabla 42:** Estrategias Enfocadas a Minimizar las Debilidades

DEBILIDADES	ESTRATEGÍAS
Falta de una planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Creación de una planificación estratégica</li> </ul>
Falta de establecimiento de la misión, visión y estrategias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estregar Trípticos de la misión, visión y los objetivos corporativos propuestos para la Caja Solidaria.</li> <li>➤ Socialización de la misión, visión y estrategias organizacionales a la directiva de la Caja Solidaria y entrega de la Tesis impresa para su respectiva ejecución.</li> </ul>
Las directivas no conocen claramente los objetivos y las metas que pretende alcanzar la Caja Solidaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Colocar carteleras informativas en las oficinas de los trabajadores con el contenido de la misión, visión de la organización.</li> <li>➤ Elaborar Gigantografías con la misión, visión y objetivos corporativos propuestos para la Caja Solidaria, los mismos que serán ubicados en la principal de la entidad.</li> </ul>
Poca uniformidad, seriedad y profesionalismo al entregar los créditos, por la ausencia de políticas de crédito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer políticas de colocación, recaudación y seguimiento de cartera de crédito.</li> </ul>
No es adecuado el equipo de cómputo que dispone	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adquirir computador moderno de escritorio</li> <li>➤ Adquirir una Impresora</li> <li>➤ Contratar una línea telefónica</li> </ul>

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

### **4.3 Implementación de Proyectos Estratégicos**

Luego de haber determinado las principales estrategias de la Caja Solidaria, en beneficio de la entidad es necesario establecer proyectos con las mismas, de tal manera que presente de una manera detallada las actividades que se van a realizar para la consecución de los objetivos.

Estas estrategias presentadas como proyectos serán implementadas a partir del año 2018, para la realización de los proyectos es necesario establecer las actividades a realizarse, las estimaciones del costo.

**Proyecto: Socializar la Misión, Visión y Estrategias Propuestas**

**Tabla 43: Socializar la Misión, Visión y Estrategias Propuestas**  
**Área: Administrativa**

Objetivo	Estrategias	Actividades	Tiempo		Recursos		Responsable	Ejecutores	Cantidad	\$P/U	Presupuesto
			Inicio	Culminación	RR.HH	Equipos					
Establecer la misión, visión y estrategias que serán ejecutadas por la Caja Solidaria, con el propósito de orientar al cumplimiento de sus objetivos y alcanzar el éxito.	Estregar Trípticos de la misión, visión y los objetivos corporativos propuestos para la Caja Solidaria.	Consultar el precio en las imprentas	08/01/2018	08/01/2018	1	Computador	Presidenta	Ejecutora de la Tesis Jahneht Guaquipana	24	0.25	6
		Analizar el precio	09/01/2018	09/01/2018							
		Elegir el lugar del impreso de los trípticos	09/01/2018	09/01/2018							
		Adquirir trípticos	10/01/2018	10/01/2018							
	Socialización de la misión, visión y estrategias organizacionales a la directiva de la Caja Solidaria y entrega de la Tesis impresa para su respectiva ejecución.	Platicar con la Presidenta sobre la socialización que se quiere realizar.	11/01/2018	11/01/2018	Estudiante	Computadora Proyector Parlantes Flash memory	Presidenta	Ejecutora de la Tesis Jahneht Guaquipana	1	15	15
		Elegir el lugar y la fecha de la socialización	14/01/2018	14/01/2018							
		Convocar a una sesión a la directiva y socias de la Caja Solidaria	15/01/2018	15/01/2018							
		Distribuir los trípticos	17/01/2018	17/01/2018							
		Anunciar la misión. Visión y estrategias propuestas para la Caja Solidaria.	17/01/2018	17/01/2018							
		Realizar la entrega de la tesis en físico a la presidenta.	17/01/2018	17/01/2018							

**Elaborado por:** Jahneht Guaquipana

**Proyecto: Mejorar la infraestructura de la Caja Solidaria**

**Tabla 44: Mejorar la infraestructura de la Caja Solidaria  
Área: Administrativa**

Objetivo	Estrategias	Actividades Principales	Tiempo		Recursos	Responsables	Ejecutores	Cantidad	P/U.	Presupuesto				
			Inicio	Culminación										
Contar con una infraestructura que se ajuste a las necesidades de cada uno de los trabajadores y socios, con el fin de fortalecer la imagen de la entidad.	Ampliar la infraestructura de la Caja Solidaria	Convocar a una sesión de la directiva	05/02/2018	05/02/2018	Humanos Materiales	Presidenta	Presidenta Tesorera							
		Requerimientos.												
		Realizar un presupuesto	05/02/2018	05/02/2018										
		Tomar decisiones	06/02/2018	06/02/2018										
		Oferta de empleo	07/02/2018	19/02/2018										
		Selección de carpeta	20/02/2018	20/02/2018										
		Contratar al Arquitecto, Con título profesional que tenga experiencia	21/02/2018	30/03/2018									1	2000
	Incorporar muebles de oficina	Requerimientos.	02/05/2018	02/05/2018	Humanos Materiales	Presidenta	Presidenta Secretaria Tesorera							
		Realizar presupuesto.	02/05/2018	02/05/2018										
		Indagar precios	03/05/2018	04/05/2018										
		Analizar los precios y tomar decisiones	05/05/2018	05/05/2018										
		Realizar compra de: escritorio de trabajo en L de madera	06/05/2018	06/05/2018							4	200	800	
		Silla Giratoria									4	70	280	
		Silla de espera									5	40	200	
	Libreo o estante moderno de madera	1			200	200								
	Incorporar material de limpieza de oficinas	Requerimientos.	02/07/2018	02/07/2018	Humanos Materiales	Presidenta	Vicepresidenta Secretaria Tesorera							
		Realizar presupuesto.	02/07/2018	04/07/2018										
		Indagar precios	05/07/2018	09/07/2018										
		Tomar decisiones	10/07/2018	10/07/2018										
		Adquirir: Escobas	12/07/2018	12/07/2018							2	2	4	
		Recogedor de basura									2	15	15	
		Tacho de basura Pequeño de plástico									4	15	60	
	Contratar los servicios de agua purificada	Realizar sesión y analizar la propuesta	16/07/2018	16/07/2018	Humanos	Presidenta	Vicepresidenta Secretaria Tesorera							
		Realizar presupuesto.	17/07/2018	17/07/2018										
		Indagar precios	18/07/2018	18/07/2018										
		Tomar decisiones	19/07/2018	19/07/2018										
Contratar los servicios de agua a domicilio		20/07/2018	20/07/2018									2	20	20

Elaborado por: Jahneith Guaquipana

**Proyecto: Adquisición de un Software Informático**

**Tabla 45:** Adquisición de un Software Informático

**Área:** Administrativa

Objetivo	Estrategias	Actividades Principales	Tiempo		Recursos HH	Responsable	Ejecutores	Cantidad	P.U.	Presupuesto
			Inicio	Culminación						
Mejorar la Gestión Financiera y Administrativa de la Caja Solidaria entregando información eficiente, eficaz a los socios.	Implementar el sistema Financial Bussiness el mismo que permite realizar operaciones crediticias con mayor facilidad.	Convocar a una reunión de la directiva	07/01/2019	07/01/2019	2	Presidenta	Presidenta Vicepresidenta Secretaria Tesorera			
		Formar un equipo de trabajo	07/01/2019	07/01/2019						
		Realizar un presupuesto	09/01/2019	09/01/2019						
		Indagar precios	10/01/2019	10/01/2019						
		Analizar Precio	11/01/2019	11/01/2019						
		Tomar decisiones	11/01/2019	11/01/2019						
		Adquirir el sistema Financial Bussiness	14/01/2019	14/01/2019						
	Implantar el sistema EQUIFAX, el cual permite revisar el historial de crédito de los socios.	Convocar a una asamblea	15/01/2019	15/01/2019	2	Presidenta	Presidenta Vicepresidenta Secretaria Tesorera			
		Formar un equipo de trabajo	15/01/2019	15/01/2019						
		Realizar presupuesto.	16/01/2019	16/01/2019						
		Indagar precios en las empresas	17/01/2019	17/01/2019						
		Analizar Precio	20/01/2019	20/01/2019						
		Tomar decisiones	20/01/2019	20/01/2019						
		Adquirir el sistema EQUIFAX	23/01/2019	23/01/2019						
	Implementar el Software informático SIEPS: Que controla las operaciones de las organizaciones del sector financiero popular y solidario.	Dialogar en asamblea acerca de este software	04/02/2019	04/02/2019	2	Presidenta	Presidenta Tesorera			
		Formar un equipo de trabajo	04/02/2019	04/02/2019						
		Realizar presupuesto.	04/02/2019	04/02/2019						
		Indagar precios	05/02/2019	06/02/2019						
Tomar decisiones		07/02/2019	07/02/2019							
Adquirir el Software SIEPS		08/02/2019	08/02/2019	200						

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Proyecto: Diseñar una página Web**

**Tabla 46: Diseñar una página Web  
Área: Administrativa**

Objetivo	Estrategias	Actividades	Tiempo		Recursos	Responsable	Ejecutores	Cantidad	P.U	\$Presupuesto
			Inicio	Culminación						
Aumentar la participación de la Caja Solidaria en el mercado, motivando al consumo de los productos y servicios que ofrece la entidad.	Diseñar la página web: www.cajasolidariaWarmikuna pakKullkiMirachik.fin.ec. Donde se adjuntara los productos y servicios financieros que ofrece la entidad.	Realizar una junta directiva	04/03/2019	04/03/2019	Humano tecnológico	Presidenta	Presidenta Vicepresidenta Secretaria Tesorera			
		Formar un equipo de trabajo	04/03/2019	04/03/2019						
		Realizar un presupuesto	04/03/2019	04/03/2019						
		Indagar precio	04/03/2019	05/03/2019						
		Analizar y tomar decisiones	06/03/2019	06/03/2019						
		Contratar a la persona encargada de diseñar la Pagina Web.	07/03/2019	07/03/2019				1	100	100
	Crear una cuenta en You Tube, en el que se podrá Visualizar videos promocionales de la Caja Solidaria de forma gratuita.	Realizar asamblea	09/03/2019	09/03/2019	Humano tecnológico	Presidenta	Secretaria Tesorera			
		Formar un equipo de trabajo	09/03/2019	09/03/2019						
		Realizar un presupuesto	10/03/2019	10/03/2019						
		Indagar precio	11/03/2019	12/03/2019						
Contratar a la persona encargada de crear una cuenta en You Tube.		13/03/2019	13/03/2019	1				20	20	
Crear una pagina en Facebook, con el nombre de la Caja Solidaria el mismo permitirá mantener una comunicación con los clientes y socios	Realizar una junta directiva	09/03/2019	09/03/2019	Humano tecnológico	Presidenta	Secretaria Tesorera				
	Formar un equipo de trabajo	09/03/2019	09/03/2019							
	Realizar un presupuesto	10/03/2019	10/03/2019							
	Analizar y tomar decisiones	12/03/2019	12/03/2019							
	Contratar a la persona encargada de crear una cuenta en Facebook.	13/03/2019	13/03/2019				1	10	10	

Elaborado por: Jahneth Guaquipana

**Proyecto: Plan publicitario**

**Tabla 47: Plan publicitario**  
**Área: Administrativa**

Objetivos	Estrategias	Actividades	Tiempo		Recursos		Responsable	Ejecutores	cantidad	P/U	Presupuesto	
			Inicio	Culminación	RR. HH	Equipos						
Incrementar la participación de la Caja Solidaria en el mercado, motivando al consumo de los productos y servicios que oferta la entidad mediante los medios publicitarios, a fin de captar nuevos socios y clientes potenciales.	Realizar un plan publicitario con la finalidad de llegar a cada uno de los hogares a través de los medios de comunicación, dando a conocer los productos y servicios financieros que ofrece la Caja Solidaria.	Realizar una junta directiva	02/05/2022	02/05/2022	3	Computadora Hoja Esfero	Presidenta	Tesorera Secretaria				
		Realizar un presupuesto	02/05/2022	02/05/2022								
		Cotizar y evaluar el medio de difusión (emisoras, prensa, televisión volante.).	04/05/2022	04/05/2022								
		Seleccionar el medio de difusión, y determinar horarios estratégicos para la transmisión de los anuncios publicitarios.	06/05/2022	06/05/2022								
		Establecer los costos y el tiempo de duración de la campaña publicitaria.	08/05/2022	08/05/2022								
		Difusión del plan en la emisora de la Radio la Paz de la misma comunidad.	12/05/2022	12/11/2022								
	Difundir los productos y servicios que ofrece la Caja Solidaria en la asamblea de la comunidad.		Formar un equipo de trabajo	15/05/2022	15/05/2022	2	Computadora Proyector Parlantes	Presidenta	Vicepresidenta Secretaria			
			Contactar con el presidente de la comunidad.	15/05/2022	15/05/2022							
			Establecer la fecha de la sesión	15/05/2022	15/05/2022							
			Entregar trípticos.	29/05/2022	29/05/2022							
			Realizar la actividad de la difusión	29/05/2022	29/05/2022							
								3 c/d durante un mes L	1	60		

Elaborado por: Jahneth Guaquipana



**Proyecto: Programas de Capacitación**

**Tabla 49: Programas de Capacitación**  
**Área: Administrativa**

Objetivos	Estrategias	Actividades	Tiempo		Recursos		Responsable	Ejecutores	cantidad	P/U	Presupuesto
			Inicio	Culminación	RR.HH	Equipos					
Optimizar el nivel de la organización, a alcanzar el éxito con la finalidad de incrementar el rendimiento laboral de los empleados sean mas productivos y eficientes y brindar calidad y eficiencia en el servicio a las socias y clientes.	Desarrollar programas de capacitación para al personal administrativo en temas de: Realizar talleres de motivación personal	Detallar y especificar las necesidades de capacitación	01/02/2021	01/02/2021	2	Computador Proyector Parlantes Marcador Borrador Hojas Esfero	Presidenta	Presidenta Capacitador			
		Formar un equipo de trabajo	01/02/2021	01/02/2021							
		Buscar instituciones que ofrecen servicios de capacitación	02/02/2021	05/02/2021							
		Analizar la disponibilidad de tiempo, costo y los recursos a utilizar	07/02/2021	07/02/2021							
		Contratación del profesional experto en el tema.	08/02/2021	08/02/2021							
		Ejecución del plan de capacitación.	11/02/2021	12/02/2021							
	Manejo de Software informáticos actualizados	Detallar y especificar las necesidades de capacitación	01/02/2021	01/02/2021	2	Computador Proyector Parlantes Marcador Borrador Hojas Esfero	Presidenta	Presidenta Capacitador			
		Formar un equipo de trabajo	01/02/2021	01/02/2021							
		Buscar instituciones que ofrecen servicios de capacitación	02/02/2021	05/02/2021							
		Analizar la disponibilidad de tiempo, costo y los recursos a utilizar	02/02/2021	05/02/2021							
		Contratación del profesional experto en el tema.	07/02/2021	07/02/2021							
		Ejecución del plan de capacitación.	15/02/2021	16/02/2021							
Técnicas de Análisis	Detallar y especificar las	01/06/2021	01/06/2021	2	Computador	Presidenta	Presidente				

Financiero	necesidades de capacitación			Proyector Parlantes Marcador Borrador Hojas Esfero		Capacitador				
	Formar un equipo de trabajo	01/06/2021	01/06/2021							
	Buscar instituciones que ofrecen servicios de capacitación	03/06/2021	04/06/2021							
	Analizar la disponibilidad de tiempo, costo y los recursos a utilizar	07/06/2021	07/06/2021							
	Contratación del profesional experto en el tema.	08/06/2021	08/06/2021				1	500	500	
	Ejecución del plan de capacitación.	10/06/2021	11/06/2021							
Gestión Administrativa	Formar un equipo de trabajo	01/06/2021	01/06/2021	1	Computador Proyector Parlantes Marcador Borrador Hojas Esfer	Presidenta	Presidenta			
	Buscar instituciones que ofrecen servicios de capacitación	03/06/2021	04/06/2021							
	Analizar la disponibilidad de tiempo, costo y los recursos a utilizar	14/06/2021	14/06/2021							
	Contratación del profesional experto en el tema.	18/06/2021	18/06/2021					1	500	500
	Ejecución del plan de capacitación.	23/09/2021	24/06/2021							

Elaborado por: Jahneth Guaquipana

**Proyecto: Elaborar Cartelera**

**Tabla 50: Elaborar Cartelera**  
**Área: Administrativa**

Objetivo	Estrategias	Actividades	Tiempo		Recurso HH	Responsable	Ejecutores	Cantidad	P.U.	Presupuesto	
			Inicio	Culminación							
Informar a la directiva y socios de la entidad la razón para lo cual fue creada y lo que propone alcanzar en el futuro.	Elaborar Gigantografías con la misión, visión y objetivos corporativos propuestos para la Caja Solidaria, los mismos que serán ubicados en la principal de la entidad.	Convocar a una sesión a la directiva	01/01/2019	01/01/2019	2	Presidenta	Tesorera Secretaria				
		Analizar la propuesta de realizar Gigantografías	02/01/2019	02/01/2019							
		Realizar presupuesto	02/01/2019	02/01/2019							
		Investigar sitios donde realizan Gigantografías	07/01/2019	07/01/2019							
		Pactar su respectiva realización	07/01/2019	07/01/2019							
		Ubicación de las Gigantografías	11/01/2019	11/01/2019							
	Colocar cartelera informativas en las oficinas de los trabajadores con el contenido de la misión, visión de la organización.		Analizar la propuesta	14/01/2019	14/01/2019						
			Realizar presupuesto	14/01/2019	14/01/2019						
			Investigar sitios donde realizan cartelera informativo.	15/01/2019	18/01/1900						
			Pactar dicha realización y fecha de entrega	20/01/2019	20/01/2019						
			Ubicación de los carteles	25/01/2019	25/01/2019						
							2	8	16		
							2	300	300		

**Elaborado por:** Jahneith Guaquipana

**Proyecto: Elaborar Políticas de crédito**

**Tabla 51:** Elaborar Políticas de crédito  
**Área:** Administrativa

Objetivos	Estrategias	Actividades	Tiempo		Recursos		Responsable	Ejecutores	cantidad	P/U	Presupuesto
			Inicio	Culminación	RR. HH	Equipos					
Mejorar la gestión de otorgación y recaudación de crédito.	Establecer políticas de colocación, recaudación y seguimiento de cartera de crédito.	Convocar una asamblea con el fin de tratar el tema	01/02/2022	06/01/2020	2	Computador Proyector Parlantes	Presidenta	Directiva de la Caja Solidaria	1	1000	1000
		formar un equipo de trabajo	01/02/2022	01/02/2022							
		Buscar y seleccionar un profesional capacitado en el tema.	07/02/2022	11/02/2022							
		Analizar los costos de elaboración del reglamento	14/01/2022	14/02/2022							
		Realizar el contrato y establecer la fecha de entrega del reglamento de crédito	15/02/2022	15/02/2022							
		Socialización y aprobación del reglamento de crédito.	28/02/2022	28/02/2022							

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

**Proyecto: Adquisición de Equipos de Computo**

**Tabla 52: Adquisición de Equipos de Computo**  
**Área: Administrativa**

Objetivo	Estrategias	Actividades Principales	Tiempo		Recursos	Responsable	Ejecutores	Cantidad	P.U.	Presupuesto
			Inicio	Culminación						
Contar con equipos de computo modernos que soporte el sistema informático que se va a adquirir, el mismo facilitara un adecuado rendimiento del personal que la labora en la entidad.	Adquirir computador moderno de escritorio	Requerimientos	03/09/2018	03/09/2018	Humanos	Presidenta	Presidenta Secretaria Tesorera	2	900	1800
		Formar un equipo de trabajo	03/09/2018	03/09/2018						
		Realizar un presupuesto	03/09/2018	03/09/2018						
		Indagar precios	04/09/2018	06/09/2018						
		Realizar la compra de computadoras con las siguientes características: Procesador 4 AMD. RAM 4 GB, SO 64 Bits, Disco Duro 250 GB, Monitor HD, Quemador CD/DVD Y Blu ray	10/09/2018	10/09/2018						
	Adquirir una Impresora	Requerimientos	17/09/2018	17/09/2018	Humanos	Presidenta	Vicepresidenta Tesorera	2	420	840
		Formar un equipo de trabajo	17/09/2018	17/09/2018						
		Realizar presupuesto.	17/09/2018	17/09/2018						
		Indagar precios	18/09/2018	20/09/2018						
		Adquirir Impresora Multifunción de tinta continua	21/09/2018	21/09/2018						
	Contratar una línea telefónica	Requerimientos	24/09/2018	24/09/2018	Humanos	Presidenta	Presidenta Secretaria Tesorera	1	69	69
		Formar equipo de trabajo	24/09/2018	24/09/2018						
		Realizar presupuesto	24/09/2018	24/09/2018						
		Indagar precios	25/09/2018	27/09/2018						
		contratar una línea telefónica que incluye teléfono	28/09/2018	28/09/2018						

Elaborado por: Jahneth Guaquipana

#### 4.3.1 Presupuesto Referencial

**Tabla 53:** Presupuesto referencial de la Aplicación de Estrategias

Nº	ESTRATEGÍAS	VALOR
		TOTAL
1	Socializar la misión, visión y estrategias propuesta	\$ 21,00
2	Ampliar infraestructura	\$ 3.079,00
3	Adquirir un sistema informático	\$ 6.200,00
4	Diseñar la página web: www.cajasolidariaWarmikunapakKullkiMirachik.fin.ec	\$ 130,00
5	Elaborar plan Publicitario	\$ 360,00
6	Publicidad a los Agricultores y Ganaderos	\$ 840,00
7	Capacitación al personal	\$ 2.000,00
8	Elaborar cartelera	\$ 416,00
9	Elaborar Políticas de Crédito	\$ 1.000,00
10	Adquisición de Equipos de Computo	\$ 2.709,00
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>		<b>\$ 16.775,00</b>

Elaborado por: Jahneth Guaquipana



### 4.3.3 Priorización de los proyectos

Es un proceso mediante el cual se obtiene el orden en el que se debe realizar los proyectos para dar cumplimiento a las estrategias, el mismo que inicia con una calificación de acuerdo al impacto que tiene en cada uno de los objetivos estratégicos establecidos.

Para establecer la priorización de los proyectos planteados, se procede a dar una ponderación a cada uno de ellos de acuerdo a la siguiente calificación.

**Tabla 55:** Nivel de Impacto

Nivel	Impacto
Bajo	1
Medio	3
Alto	5

De la suma obtenida con valores igual o mayores a 25, de acuerdo a las ponderaciones asignadas a los proyectos permitirá determinar los prioritarios para la ejecución a corto, mediano y largo plazo.

#### 4.3.4 Matriz Priorizado

**Tabla 56: Matriz Priorizado**

N	Objetivos	Proyectos									
		Ampliar la infraestructura de la Caja Solidaria	Adquirir un software informático	Diseñar la página web:	Elaborar plan Publicitario	Programas de Capacitación	Socializar la Misión, Visión y Estrategias Propuestas	Elaborar cartelera	Elaborar políticas de crédito	Adquirir un computador moderno de escritorio	Publicidad a los Agricultores y Ganaderos
1	Contar con una infraestructura que se ajuste a las necesidades de cada uno de los trabajadores y socios, con el fin de fortalecer la imagen de la entidad.	5	3	5	3	1	3	5	3	3	3
2	Mejorar la Gestión Financiera y Administrativa de la Caja Solidaria entregando información eficiente, eficaz a los socios.	3	3	5	5	1	5	5	3	3	3
3	Aumentar la participación de la Caja Solidaria en el mercado, motivando al consumo de los productos y servicios que ofrece la entidad	3	2	3	5	5	3	1	5	1	5
4	Incrementar la participación de la Caja Solidaria en el mercado, motivando al consumo de los productos y servicios que oferta la entidad mediante los medios publicitarios, a fin de captar nuevos socios y clientes potenciales.	5	3	5	5	3	3	3	5	5	5
5	Optimizar el nivel de la organización, a alcanzar el éxito con la finalidad de incrementar el rendimiento laboral de los empleados sean mas productivos y eficientes y brindar calidad y eficiencia en el servicio a las socias y clientes.	1	3	3	3	5	3	5	5	5	3
6	Establecer la misión, visión y estrategias que serán ejecutadas por la Caja Solidaria, con el propósito de orientar al cumplimiento de sus objetivos y alcanzar el éxito.	3	3	5	3	5	3	3	3	3	5
7	Informar a la directiva y socios de la organización la razón para lo cual fue creado (misión) y lo que propone alcanzar en el futuro (visión).	3	5	3	5	3	1	3	3	1	3
8	Mejorar y controlar la gestión de otorgación y recaudación de crédito a los socios de la entidad	1	5	1	3	5	1	3	5	3	5
9	Contar con equipos de cómputo modernos que soporte el sistema informático que se va adquirir, el mismo facilitara un adecuado rendimiento del personal que la labora en la entidad.	3	5	3	5	5	3	1	5	5	5
10	Atraer nuevos socios, ampliar la captación y colocación de créditos, a su vez incrementar el capital social de la Caja Solidaria.	1	3	1	3	3	1	3	1	1	5
Impacto Total Priorizado		28	35	34	40	36	26	32	38	30	42

Elaborado por: Jahneith Guaquipana

#### 4.3.5 Resumen de los Proyectos

**Tabla 57:** Resumen de los Proyectos

Proyectos	Puntos	Orden
Socializar la Misión, Visión y Estrategias Propuestas	26	1
Ampliar la infraestructura de la Caja Solidaria	28	2
Adquirir un computador moderno de escritorio	30	3
Elaborar cartelera	32	4
Diseñar la página web:	34	5
Adquirir un software informático	35	6
Programas de Capacitación	36	7
Elaborar políticas de crédito	38	8
Elaborar plan Publicitario	40	9
Publicidad a los Agricultores y Ganaderos	42	10

**Elaborado por:** Jahneth Guaquipana

Con los resultados de la matriz de priorización se ha obtenido el orden de ejecución de los proyectos para la Caja Solidaria.

#### **4.3.6 Análisis**

Los siguientes proyectos mencionados anteriormente deben ser tomados en cuenta y desarrollados por la directiva de la Caja Solidaria de carácter urgente por la realidad actual en la que se encuentra.

El presupuesto total, para efectuar cada uno de los proyectos es de \$ **16.775,00** por ser una cantidad muy elevada, en la actualidad la Caja Solidaria no dispone del monto presupuestado debido a que tuvo gastos operacionales, razón por la cual se ha realizado una priorización de acuerdo a las necesidades más sustanciales, además se ha previsto ejecutar en primera instancia los proyectos que generan menor costo para la entidad; los proyectos y sus respectivas actividades se ejecutaran para los próximos años 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023

La ejecución de los proyectos mencionados anteriormente permitirá mejorar el rendimiento laboral de sus empleados, optimizar la gestión Administrativa y financiera de la entidad, además permitirá posicionar a la Caja Solidaria en el mercado siendo cada día mejores en la entrega de servicios financieros a sus socios y clientes. Es así que la organización cumplirá con sus objetivos y metas propuestos el mismo que facilitara el camino al éxito.

## CONCLUSIONES

- El análisis del marco legal es muy importante porque nos permite conocer los Reglamentos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidario (SEPS) que garantiza el desarrollo de planes estratégicos para las organizaciones que integran la Economía Popular y Solidaria.
- El diagnóstico situacional de la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik, mediante la aplicación de herramientas FODA, nos permiten determinar la situación actual en que se encuentra la organización, entre las cuales son: Falta de una planificación estratégica; Falta de establecimiento de la misión, visión y estrategias; Falta de un plan publicitario, de los productos y servicios que ofrece la Caja Solidaria para captar nuevos socios y clientes potenciales; Falta un reglamento de crédito de políticas de otorgación, seguimiento y recaudación de cartera; Ausencia de sistema informático; Falta de un equipo de cómputo moderno; Falta de talento humano profesional; Falta de capacitación al personal que labora y a los socios de la Caja Solidaria.
- El plan estratégico en la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik mediante el diagnóstico, permite establecer los lineamientos y objetivos adecuados para el mejoramiento de la eficiencia organizacional.

## RECOMENDACIONES

- Reunir a las socias de la Caja Solidaria para socializarles los Reglamentos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidario (SEPS) para dar a conocer el aspecto legal de la entidad.
- Realizar periódicamente análisis situacionales de la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik aplicando la herramienta FODA, para conocer la situación actual en la que se encuentra la organización y tomar los correctivos que sean necesarios apenas se presenten los problemas.
- Trabajar en equipo para lograr el cumplimiento de los objetivos corporativos mediante la aplicación de estrategias y el direccionamiento estratégico de la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik hacia el mejoramiento de la eficiencia organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. (2006). *Manual de Planeación Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Amador, F. (2017). *La planificación estratégica en el proceso administrativo*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/la-planecion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>.
- Bateman, T. & Snell, S. (2005). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Banco Central del Ecuador. (2012,12 de julio). *Inflación 2012*. Recuperado de: [http://www.contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflación](http://www.contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflación)
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación para la Administración, Economía, Humanidad y Ciencia*. Recuperado de: [http://www.bibliotecauazuay.edu.ec/servicios/facultades/detalle\\_archivo.php?codigo=56621](http://www.bibliotecauazuay.edu.ec/servicios/facultades/detalle_archivo.php?codigo=56621)
- Certo, S. & Peter, P. (1996). *Dirección Estratégica*. España: Irwin.
- Chiavenato, I. (1994). *Planificación Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Cordova, M. (2012). *Definición Técnicas de Investigación*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hernández, M. & Sánchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Fernández, A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones*. Madrid : Díaz de Santos S.A.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Educación.
- Fred, D. (1997). *Administración Estratégica*. México: Prentice- Hall Hispanoamericana.
- García, V. (2012). *Planeación Estratégica*. México: Trillas.
- Huamán, H. (2005). *Manual de Técnicas de Investigación, Concepto y Aplicación*. Lima: Ipladees S.A.C.
- Kotler, P. (1991). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall
- Lerma, K. (2012). *Planificación Estratégica por Áreas funcionales*. Buenos Aires: Alfaomega.
- Martínez, D. & Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno*. México: Díaz de Santos.
- Morrissey, G. (1995). *Pensamiento Estratégico*. Florida: Prentice Hall.
- Muñiz, L. (2009). *Planificación Estratégica*. Barcelona: Profit.

- Mccann, J. & Gilkey, R. (1990). *Funciones y Adquisiciones de las Empresas*. Madrid: Díaz Santos S.A.
- Ortega, A. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. México: McGraw- Hill. Interamericana.
- Peréz, J. & Gardey, A. (2009). *Que es un Proyecto*. México: Editorial McGraw- Hill
- Pinto, R. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. México: McGraw Hill.
- Reyes, A. (2005). *Administración de Empresas* . México: Noriega Editores.
- Rivera, J. & Garcillán, M. (2007). *Dirección de Marketing Fundamentos y Aplicaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sainz, V. (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica*. México: Alfaomega.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2012). *Ley y reglamento*. Recuperado de:[http://www.seps.gob.ec/normativas?raiz=NORMATIVA&cat=LEY\\_Y\\_REGLAMENTO](http://www.seps.gob.ec/normativas?raiz=NORMATIVA&cat=LEY_Y_REGLAMENTO)
- Thomson, A. (2007). *Dirección y Administración Estratégica: Conceptos, casos y lecturas*. México: McGraw-Hill.

## ANEXOS



