



Ecuador – diciembre 2017 - ISSN: 1696-8352

## **PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA EMPRESARIAL CASO DE ESTUDIO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.**

**Jorge Luis Chafila Granda**

Ingeniero en Administración de Agro negocios  
Magíster en Planificación y Dirección Estratégica  
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
jorgeluischafila@hotmail.com

**María Elena Hidalgo Proaño**

Licenciado en Contabilidad y Auditoría  
Magíster Contabilidad y Auditoría  
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
mariaelena.hidalgo@esPOCH.edu.ec

**Ivan Patricio Arias González**

Licenciado en Auditoría y Contabilidad  
Magíster Contabilidad y Auditoría  
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
pato\_ivanco@yahoo.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jorge Luis Chafila Granda, María Elena Hidalgo Proaño e Ivan Patricio Arias González (2017): "Planificación estratégica empresarial caso de estudio cooperativa de ahorro y crédito nueva esperanza LTDA.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador (diciembre 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/planificacion-empresarial.html>

### **RESUMEN**

La presente investigación busca analizar desde una perspectiva teórica – práctica la planificación estratégica y su influencia en la gestión de una organización. En este contexto, se procedió a realizar un perfil de planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda., replanteando su direccionamiento estratégico y creando un tablero para control estratégico, en el cual se evidencia los objetivos estratégicos, indicadores relacionados a todas las áreas funcionales de la empresa, y responsables de la información.

### **PALABRAS CLAVE**

Planificación estratégica, gestión, organización, direccionamiento estratégico

## ABSTRACT

This research looks for analyzing from theoretical and practical perspective the strategic planning and its influence on business management. In this context, we developed a strategic planning profile for “Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda., rethinking its strategic direction and making a strategic control panel, in which is evidence strategic objectives, indicators related to all functional areas of the company and who are responsible for the information.

## KEYWORDS

Strategic planning, management, organization, strategic direction.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la planificación estratégica ha llegado a ser una necesidad empresarial, que va más allá de las falencias y períodos de estancamiento, en el contexto actual las organizaciones realizan un análisis sostenido de las controversias en el ámbito político, económico y cultural otorgando mayor valoración al proceso de diseño de estrategias, objetivos que se traducen en factores claves del éxito en cualquier organización.

La planificación estratégica es un proceso vinculado a la toma de decisiones organizacionales, mismo que se caracteriza por ser continuo, reflexivo, participativo, crítico, autocrítico, instructivo, flexible integral y orientador que promueve el cambio surgido por la acción, apoyando a flujos de información interna y externa que aporten al proceso de toma de decisiones con miras a la consecución de objetivos con la mayor racionalidad de recursos tomando en cuenta la cultura organizacional, el ambiente político, los valores y el empleo de métodos y técnicas adecuadas (Galarza, et al., 2015)

La presente investigación busca determinar la importancia de la aplicación de este tipo de herramientas de gestión empresarial en la entidad caso de estudio para la toma de decisiones.

## DESARROLLO

### Estrategia Empresarial

Se entiende por estrategia empresarial a la forma de integrar las distintas áreas de una organización, asignándoles recursos necesarios para mitigar sus debilidades y explorar los cambios que surgen en el entorno con el propósito de desarrollar acciones que permitan la consecución de objetivos y neutralización de la competencia (Ávalos, et al., 2017)

La estrategia empresarial constituye las acciones de la empresa dirigidas al proceso de gestión de la organización y su actuación en el medio en el cual desarrolla sus operaciones, tomando en consideración tanto factores internos como externos (Corrêa, et al., 2015).

La palabra estrategia se deriva del término griego *strategos*, que proviene del ámbito militar, se asocia con la organización y planificación de campañas militares con el fin de lograr ciertas metas asociadas con la derrota del enemigo, es así que la estrategia empresarial adopta ideas de la estrategia militar para establecer en la empresa con sus objetivos, desarrollo de plan de acción y asignación de recursos para cumplir con sus propósitos empresariales (Tarzijan, 2013).

En este contexto se puede definir como estrategia empresarial a los lineamientos utilizados por una organización para sobrevivir y crecer en el entorno de mercado en el cual desarrolla sus actividades como empresa, además de obtener productividad y asegurar sustentabilidad, toda estrategia empresarial se enfoca a directrices estratégicas como misión, visión, valores organizacionales, así como a sus objetivos estratégicos traducidos en indicadores, metas y proyectos de mejoras.

#### Evolución de la Estrategia Empresarial

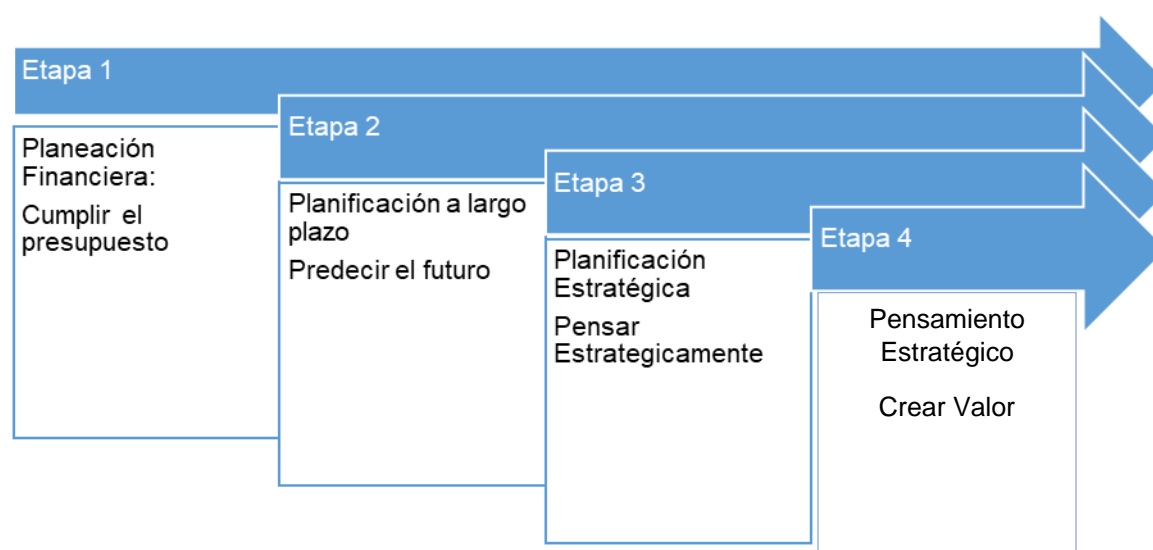


Figura 1. Evolución de la Estrategia Empresarial

Fuente: Tarzján (2013) Fundamentos de Estrategia Empresarial  
Elaborado por: Chafra, Hidalgo & Arias (2017)

Como se muestra en la figura 1, la primera etapa de la estrategia empresarial se traducía únicamente en el cumplimiento de presupuestos, a partir de los cuales se pretendía direccionar la

empresa y evaluar su gestión, en la segunda etapa se destaca una planificación a largo plazo considerando tres escenarios: optimista, pesimista y neutral, asignando probabilidades de ocurrencia, la visión directiva tenía un horizonte superior a un año. En la etapa 3 la estrategia empresarial se articula de manera dinámica y unificada las áreas de la empresa relacionándose con el medio ambiente competitivo en el que se desenvuelve, finalmente en la cuarta etapa se desarrolla el pensamiento estratégico cuyo resultado principal es la creación de valor.

## Sistemas de Administración Estratégica

La administración estratégica representa un proceso de evaluación sistemático de una organización, que define objetivos a largo plazo, identifica metas, desarrolla estrategias para alcanzar sus objetivos trazados y localizar recursos para ejecutarlos (González, 2014). Otros autores afirman que la administración estratégica es un proceso interactivo que implica a la organización en todos sus niveles, la dirección general establece una misión y prioridades, las unidades inferiores definen planes y presupuestos que, con consolidados por unidades superiores, sufriendo ajustes en un proceso de mejora continua (Terán, 2014)

Un sistema de administración estratégica constituye un conjunto de acciones metodológicas coherentes y sucesivas que tiene por objeto desarrollar acciones estratégicas para alcanzar objetivos organizacionales.

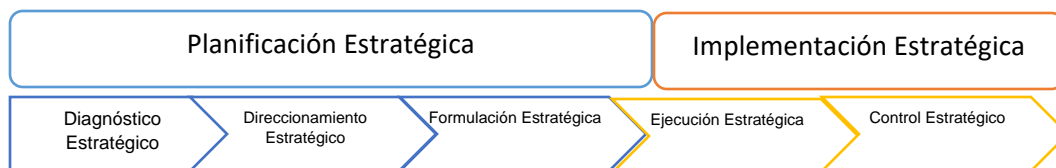


Figura 2 Sistema de Administración Estratégica

Fuente: Arbaiza (2014). Administración y Organización  
Elaborado por: Chafra, Hidalgo & Arias (2017)

Como se muestra en la figura 2, el sistema de administración estratégica está conformado por dos componentes: planificación estratégica e implementación estratégica, cada uno de estos elementos cuenta con sus propias etapas.

## Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que apoya a la toma de decisiones en la empresa en torno a su actividad empresarial y el camino que debe recorrer para adaptarse a los

cambios y demandas que le impone el entorno y lograr una mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que provee una organización (Armijo, 2009)

La planificación estratégica la realizan los directivos de una empresa para analizar los factores internos y externos, definir su repercusión en los objetivos de la organización, generalmente este tipo de planificación se traza a largo plazo y consiste en el diseño detallado de su inserción en el mercado, comunicación con los medios y campañas publicitarias (Ávalos, et al., 2017)

Una perspectiva diacrónica de la evolución de la planeación se puede resumir en lo siguiente:

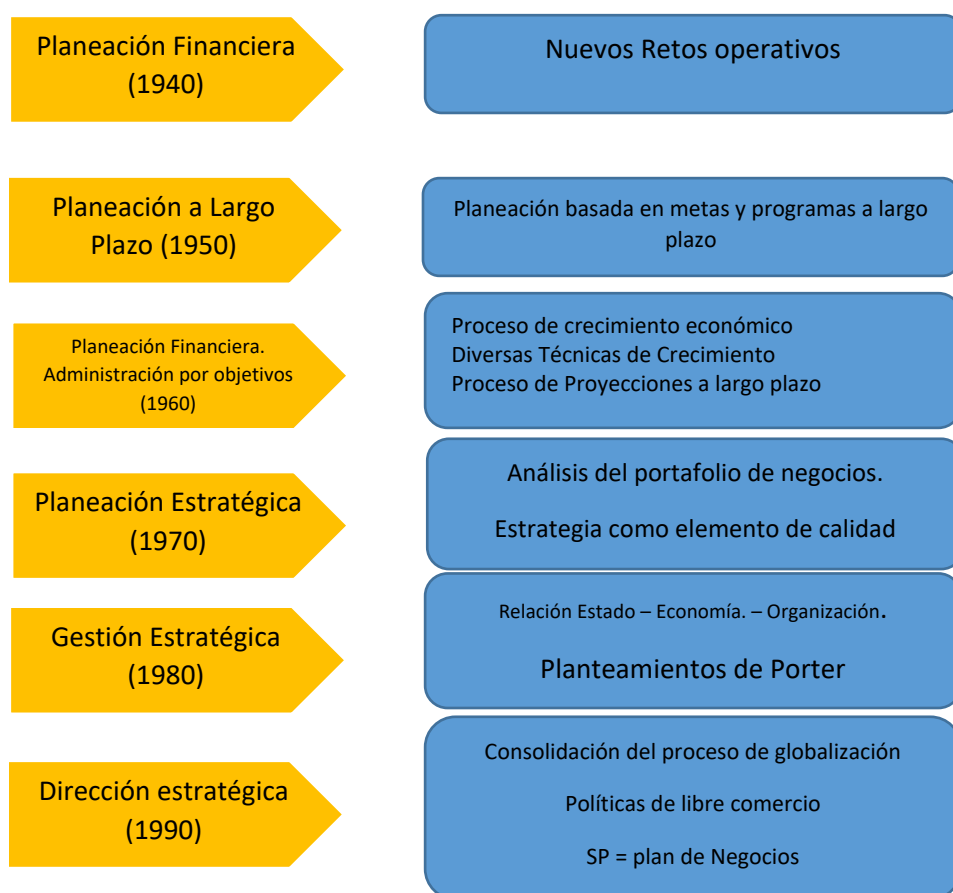


Figura 3 Evolución de la Planificación

Fuente: Sanabria (2004). El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica. Elaborado por: Chafra, Hidalgo & Arias (2017)

En la década de los setenta surge la planificación estratégica como un tipo de planificación a largo plazo, cuyo principal objetivo es formular estrategias que ayuden a la empresa a posicionarse mejor en su mercado (De Vicuña, 2017).

Por lo antes expuesto la planificación estratégica es un proceso que permite la coordinación de actividades asegurando las acciones puntuales que realizará la empresa para llegar al futuro.

## Procesos de la Planificación Estratégica

Como se evidencia en la figura 2, la planificación estratégica tiene 3 subcomponente o procesos:

- Diagnóstico Estratégico: se realiza una investigación del entorno interno como externo utilizando la herramienta metodológica FODA
- Direccionamiento Estratégico: consiste en marcar el horizonte de la empresa, coonstituye un proceso continuo que se evalua de manera constante, dentro de los procesos del direccionamiento se enfoca el misión, visión y objetivos empresariales.
- Formulación Estratégica: es el conjunto de acciones creadas a partir del cruce de variables del FODA
- Ejecución Estratégica: luego de definir y priorizar las acciones estratégicas, se diseña y construye los planes operativos tomando en cuenta todos los factores internos de la organización, el perfil de competencias, responsables de la ejecución de las actividades de los planeas operativos.
- Control Estratégico: en este proceso se definen los indicadores desde la misión, visión, objetivos hasta las actividades de los planes operativos.

## METODOLOGÍA

Para elaborar la planificación estratégica se utilizó herramientas de análisis como FODA, aplicando la siguiente matriz

Tabla 1. Análisis Situacional Interno y Externo

Sistema de Planificación Estratégica				
Componentes Ambiente Interno				
Nivel de procesos		Componente	Subcompone nte	Descripción rápida y ámbito de análisis
1	Estratégico	Organizacional	Estructura Organizacional	Tipo de estructura, niveles jerárquicos, niveles de desagregación.
			Estructura Comunicacional	Comunicación interpersonal, organización de la comunicación, medios de comunicación.
			Cultura Organizacional	Incentivo a empleados
2	Operacional o Misional	Sistemas de calidad	Gestión por procesos	Análisis de la cadena de valor, pero no define los mapas de procesos, ni manejo estandarizado de

				indicadores
			Mejoramiento continuo	Falta de Indicadores de gestión, planes de acciones correctivas o preventivas.
		<b>Productos y servicios</b>	Diseño y Desarrollo	Cumplimiento de calidad normativa, cliente y atractiva. Nivel de morosidad del 4.64%
		<b>Infraestructura</b>	Infraestructura	Amplias instalaciones
<b>3</b>	<b>Apoyo</b>	<b>Financiera</b>	Indicadores financieros	GVA (generación de valor para el accionista), Rentabilidad Liquidez, Capital de trabajo, Solvencia, Activos fijos, Activos corrientes, Pasivos corrientes, nivel de autogestión. No maneja indicadores de acuerdo al sector cooperativo
			Inversión	Alto nivel de inversión para diversificación de la cartera de productos
			Presupuesto	Trabaja en función de presupuestos
		<b>Talento humano</b>	Reclutamiento y selección	Métodos para reclutar y seleccionar personal, nepotismo, nivel de influencia, no cumplen el perfil para cada cargo
			Contratación e inducción	Formas de contratación, procesos de inducción.
			Ejecución de Tareas	Coordinación de las tareas para ofertar productos de calidad
			Gestión por competencias	Levantamiento de perfiles por competencias (formación, educación, experiencia y habilidades).
		<b>Tecnología</b>	Inventario tecnológico	Levantamiento del inventario tecnológico versus las necesidades.

		Marketing	Diagnóstico tecnológico	Estratificación de la tecnología por quintiles en relación al estado del arte de la tecnología en el área de investigación.
			Plaza	Canales de distribución directo
			Producto / Servicio	Posicionamiento local
			Precio	Tasas de interés competitivas
			Cliente	Servicio al cliente eficiente
			Promoción	Estrategias de captación de clientes, comunicación, publicidad
Componentes del Ambiente Externo				
4	Macroeconomía	Ciclos económicos	Identificación del ciclo económico (crecimiento, recesión), afectación de fenómenos naturales.	
		Indicadores macroeconómicos	inflación, tasas de interés, precio barril de petróleo, empleo, ciclos económicos, canasta familiar básica	
		Políticas económicas	Clases y niveles de proteccionismo.	
5	Microeconomía	Oferta	Porcentaje de participación en el mercado, análisis de la competencia cualitativa y cuantitativa.	
		Demanda	Nivel de saturación en el mercado	
6	Clientes	Segmentación Caracterización	Caracterización del grupo objetivo (target).	
		Satisfacción del cliente	Identificación de necesidades, niveles de satisfacción.	
7	Legal	Marco Legal	Análisis de la normativa legal en el campo de acción, políticas tributarias	
8	Sociocultural	Demografía	Densidad poblacional	
		Gustos y preferencias	Incremento de clientes	
		Calidad de vida	Patrón de vida, personalidad, sociabilidad, nivel de bienestar.	
9	Ético y Político	Sistema de gobierno	Tipo de gobierno, gobernabilidad, estabilidad, oposición, sectores estratégicos.	
		Partidocracia y grupos de poder	Nivel de influencia, burocracia, actores políticos.	



		<b>Priorización del apoyo estatal para pequeñas empresas</b>	Facilidades de créditos a través de entidades estatales.
		<b>Ético</b>	Niveles de corrupción, transparencia.
<b>10</b>	<b>Competencia</b>	<b>Intermediación Financiera</b>	Proliferación de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

Elaborado por: Chafra, Hidalgo & Arias (2017)

Dentro del Ambiente interno se analizan aspectos relacionados a procesos estratégicos, operacionales y de apoyo; mientras que en el ambiente externo se analizan aspectos macroeconómicos, microeconómicos, legales, sociales, éticos políticos, entre otros.

Una vez analizado los componentes tanto del micro como macroentorno se crea la matriz FODA como se muestra en la tabla 2

Tabla 2. Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Cultura Organizacional adecuada.</li> <li>– Personal motivado.</li> <li>– Cartera de crédito diversificada.</li> <li>– Infraestructura propia.</li> <li>– Calidad en el servicio.</li> </ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Tasas de interés atractivas en el mercado.</li> <li>– Mayor segmento de mercado para cooperativas de ahorro y crédito.</li> <li>– Crecimiento del sector microempresarial.</li> <li>– Conseguir financiamiento externo a una menor tasa de interés.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– No tiene un plan estratégico formal.</li> <li>– El personal del área de créditos no cumple con el perfil del cargo.</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Crisis económica.</li> <li>– Cambios legales y tributarios.</li> <li>– Incremento de riesgo país, lo cual</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa gestión por procesos.</li> <li>- No manejo de indicadores de acuerdo al sector cooperativo.</li> </ul>	<p>disminuye la liquidez a nivel nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia desleal.</li> </ul>
--	---

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.  
Elaborado por: Chafra, Hidalgo & Arias (2017)

Para el direccionamiento estratégico se reformula misión, visión en función de los siguientes parámetros:

Tabla 3. Direccionamiento Estratégico

Direccionamiento Estratégico		
MISIÓN		
Componentes	Definición	Redacción de Misión
Negocio	Intermediación Financiera	Ofrecer servicios financieros y no financieros de alta calidad a los socios de la organización, promoviendo la economía popular y solidaria con transparencia y eficiencia.
Razón de ser	Captación y Colocación de recursos económicos	
Productos / Servicios	Servicios financieros y no financieros	
Ventaja competitiva	Calidad de servicio	
Valores o Filosofía	Transparencia	
Principios organizacionales	Eficiencia	
VISIÓN		
Componentes	Definición	Redacción de Visión
Negocio ¿Qué es lo que queremos crear? ¿Hacia dónde vamos?	Servicios Financieros y no financieros	En el 2020 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda., busca ser un ente financiero solvente, que oferta la intermediación financiera y no financiera con calidad y transparencia de su equipo de trabajo en la provincia de Chimborazo, posicionándose en el mercado como un modelo cooperativista exitoso
Horizonte de tiempo	2020	
Posicionamiento en el mercado	Solvencia	
Principios organizacionales	Calidad	
Valores	Transparencia	
Ámbito de acción	Provincia de Chimborazo	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.  
Elaborado por: Chafra, Hidalgo & Arias (2017)

Para la construcción de estrategias se aplicó la siguiente matriz

Tabla 4. Formulación Estratégica

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA

Fuente: Navajo, (2012) Planificación Estratégica para instituciones sin fines de lucro  
Elaborado por: Chafía, Hidalgo & Arias (2017)

Una vez priorizadas y definidas las acciones estratégicas se construye los planes operativos para cada estrategia, la cual tendrá un objetivo que cumplir, se aplicó la siguiente matriz:

Tabla 5. Plan Operativo

PLAN OPERATIVO/ IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																	
O1:																	
E1:																	
O1E1P1: Plan operativo																	
° N	Actividad	Instrucciones	Responsable	Mensual										Recursos			Resultado Esperado
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	

Elaborado por: Chafía, Hidalgo & Arias (2017)

Control Estratégico: el control es un proceso de seguimiento, evaluación y mejora que inicia por la fijación de estándares de trabajo, medición de resultados, comprobación de resultados frente a los estándares y toma de decisiones, de esta manera se propone la siguiente matriz de control estratégico a aplicarse al caso de estudio.

El control es un proceso de seguimiento, evaluación y mejoramiento que inicia por fijarnos estándares de trabajo, medir los resultados, comprobar los resultados frente a esos estándares y tomar decisiones cuando los resultados no alcanzan los objetivos esperados. De esta manera, nos aseguramos que suceda en la realidad lo que debía suceder de acuerdo con lo planificado

Tabla 5. Control Estratégico

Objetivo	Indicador	Fórmula	Unidad	Sentido	Meta	Responsable

Elaborado por: Chafra, Hidalgo & Arias (2017)

Una vez elaborado el proceso de planificación estratégica se presenta a continuación el control estratégico que incluye:

- Direccionamiento
- Objetivos Estratégicos.
- Mapa Estratégico.
- Factores Claves del Éxito.
- Indicadores.
- Cálculo.
- Unidad
- Meta.
- Responsable.

En la figura 4, se evidencia la consolidación de todos los factores de la planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

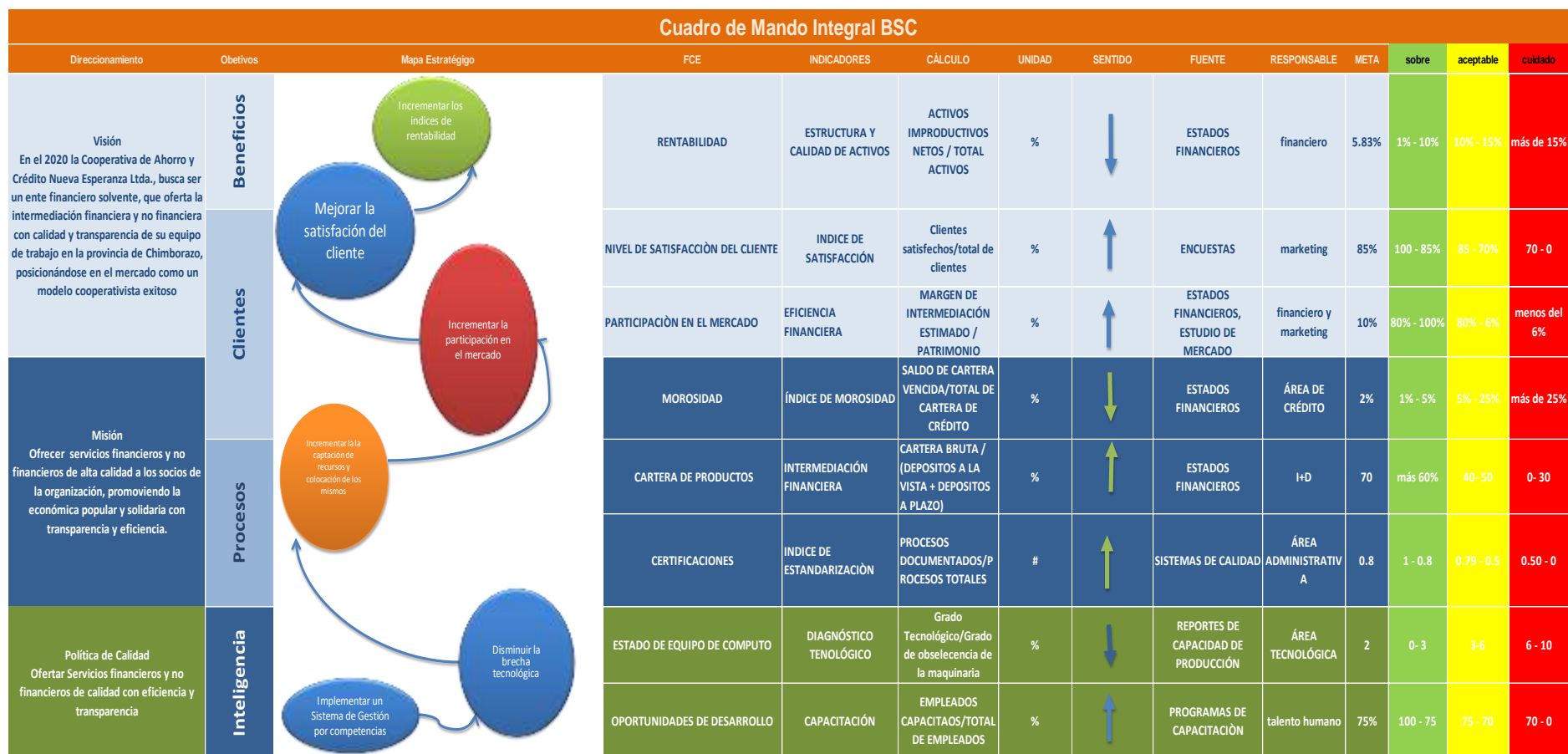


Figura 4. Cuadro de Control Estratégico Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.  
Elaborado por: Chafra, Hidalgo & Arias (2017)

Se tomó en consideración la metodología del CUADRO DE MANDO INTEGRAL, para estructurar el control estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, dentro de las estrategias establecidas se destaca:

- Incrementar la Rentabilidad utilizando los indicadores para el sector.
- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Incrementar la participación en el mercado.
- Incrementar la captación y colocación de recursos económicos.
- Disminuir la brecha tecnológica.
- Implementar un sistema de gestión por competencias.

Para el cumplimiento de estas estrategias se consideró los siguientes indicadores:

- Estructura y calidad de activos.
- Índice de satisfacción de clientes.
- Eficiencia Financiera.
- Índice de Morosidad.
- Intermediación Financiera.
- Índice de Estandarización.
- Diagnóstico Tecnológico.
- Capacitación.

## **Conclusiones**

Una vez finalizado el presente trabajo investigativo, se determinó que el no contar con un plan estratégico formal influye negativamente en la gestión de una empresa, motivo por el cual la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda., no trabaja bajo objetivos comunes que busquen su crecimiento en el mercado, mediante el diagnóstico estratégico se ha determinado el nivel de incidencia de la gestión empresarial, que a pesar de tener muchas fortalezas, necesita reforzar en aspectos como su personal que debe ser capacitado de manera continua, y tener el perfil adecuado para el cargo en el que se desenvuelve.

En lo referente a la perspectiva financiera, su nivel de morosidad es de 4,64%, porcentaje que está dentro del valor referencial emitido por el ente regulador de cooperativas de ahorro y crédito. Dentro del presente contexto se concluye que tanto la planificación estratégica como el control estratégico de la gestión contribuyen al mejor desempeño de todas las áreas que conforman una organización, permitiendo la consolidación empresarial, con mejores niveles de competitividad que le permitan al ente económico enfrentar a su competencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arbaiza Fermini, L. (2014). Administración y organización; un enfoque contemporáneo. México: Cengage Learning.
- Armijo, M. (2009) Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. CEPAL
- Avalos, J., Puente, M., Viñán, J. & Carrasco, V. (2017). Elementos de Ingeniería Administrativa. Riobamba: ESPOCH
- Corrêa Jannuzzi, C. A., Sugahara, C. R., & Rodrigues de Sousa, J. E. (2015). Estrategia empresarial e innovacion tecnologica de las industrias brasileñas. Invenio, 18(35).
- de Vicuña, J. M. S. (2017). El plan estratégico en la práctica. Esic Editorial.
- Galarza López, J., Rivero, A., & Luis, J. (2015). La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. Revista Cubana de Educación Superior, (2), 45-53.
- González, A. C. L. (2014). Administración estratégica. Grupo Editorial Patria.
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Estudios Gerenciales, 31(134), 79-87.
- Rodríguez Valencia, J. (2005). Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Thompson Editores, México.
- Sanabria R, M. (2004). El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica. Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales, 59-81.
- Tarzijan, J. (2013). Fundamentos de estrategia empresarial. Ediciones UC.
- Terán, D. (2014). Administración Estratégica de la función informática. Alfaomega Grupo Editor.