



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO VENCEDORES DE TUNGURAHUA LTDA., PERIODO
2020-2024.**

Trabajo de Integración Curricular:

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERÍA EN FINANZAS

AUTORA:

SAIDA MORELIA LATACUNGA LATACUNGA

Riobamba – Ecuador

2022



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO VENCEDORES DE TUNGURAHUA LTDA., PERIODO
2020-2024**

Trabajo de Integración Curricular:

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERÍA EN FINANZAS

AUTORA: SAIDA MORELIA LATACUNGA LATACUNGA

DIRECTOR: Lic. AVALOS PEÑAFIEL VÍCTOR GABRIEL

Riobamba – Ecuador

2022

©2022, Saida Morelia Latacunga Latacunga

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

Yo, Saida Morelia Latacunga Latacunga, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que proviene de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 21 de marzo de 2022





Saida Morelia Latacunga Latacunga

C.C:180503192-7

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

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración curricular: Tipo: Proyecto de Investigación: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VENCEDORES DE TUNGURAHUA LTDA., PERIODO 2020-2024.**, realizado por la señorita: **SAIDA MORELIA LATAACUNGA LATAACUNGA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Luis Alberto Esparza Córdoba PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022/03/21
Lic. Avalos Peñafiel Víctor Gabriel DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN		2022/03/21
Ing. Letty Karina Elizalde Marín MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2022/03/21

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de titulación principalmente a Dios, ya que me dio las fuerzas para seguir con mis sueños y terminar mi carrera profesional, también le dedico con todo mi corazón a mis padres Francisco Latacunga y María Latacunga quienes me impulsaron a estudiar y a los que me acompañaron a lo largo de mi carrera, pues sin ellos no lo habría logrado. También a mis hermanos Fabián Latacunga y Sonia Latacunga que con sus palabras de aliento no me dejaron caer y me dieron fuerzas para que siga adelante y cumpla con mis ideales.

Agradezco mucho por la ayuda que me brindaron mis maestros, ya que ellos fueron la guía para poder terminar mi trabajo de titulación, y a la universidad en general por todos los conocimientos que me otorgaron.

Gracias a todos.

Saida

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, doy gracias a Dios por la vida y por todo el amor que me ha brindado a lo largo de mi carrera universitaria.

A mis queridos padres y hermanos que siempre estuvieron conmigo en los buenos y malos momentos, ya que ellos nunca me dejaron sola y me supieron guiar dando sabios consejos, gracias a ellos nunca me rendí y siempre tuve la fuerza suficiente para seguir y hacer mi sueño realidad.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas y a la carrera de Finanzas, quienes me dieron la oportunidad de estudiar la carrera que me gusta mucho y poder compartir con excelentes ingenieros ya que con los conocimientos que me brindaron pude seguir con mis estudios y sobre todo a mis tutores, Ing. Gabriel Avalos e Ing. Karina Elizalde por su ayuda total y dedicación para la culminación de titulación de trabajo.

Saida

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE FIGURA	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	4
1.1. Antecedentes de investigación.....	4
1.2. Marco teórico	5
1.2.1. Definición de planeación	5
1.2.2. Definición de estrategia	5
1.2.3. Definición de plan estratégico	5
1.2.4. Fases de elaboración de un plan estratégico	7
1.2.5. La elaboración de un Plan estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales:.....	7
1.2.5.1. <i>El análisis estratégico.....</i>	7
1.2.5.2. <i>La formulación estratégica.....</i>	8
1.2.5.3. <i>La implantación estratégica</i>	9
1.2.6. Beneficios de la planeación estratégica	9
1.2.7. Visión, Misión, Valores Corporativos y Objetivos Estratégicos	10
1.2.7.1. <i>Definición de la visión.....</i>	11
1.2.7.2. <i>Definición de la misión.....</i>	11
1.2.7.3. <i>Valores corporativos.....</i>	11
1.2.7.4. <i>Definición objetivos estratégico.....</i>	12
1.2.8. Análisis del Entorno General (Análisis PEST)	12
1.2.8.1. <i>Factores económicos</i>	13
1.2.8.2. <i>Factores tecnológicos.....</i>	13
1.2.8.3. <i>Factores políticos</i>	13
1.2.8.4. <i>Factores sociales y demográficos.....</i>	13
1.2.9. Análisis del Entorno Competitivo (5 Fuerzas De Porter).....	14
1.2.9.1. <i>El poder de negociación de los clientes.....</i>	15

1.2.9.2.	<i>Rivalidad entre competidores</i>	15
1.2.9.3.	<i>La amenaza de nuevos entrantes</i>	15
1.2.9.4.	<i>El poder de negociación de los proveedores</i>	15
1.2.9.5.	<i>Productos sustitutivos</i>	15
1.2.10.	<i>Análisis Interno (Cadena De Valor)</i>	16
1.2.11.	<i>Diagnostico Estratégico (Análisis DAFO)</i>	17
1.2.11.1.	<i>El análisis DAFO consta de dos perspectivas:</i>	17
1.2.11.2.	<i>El procedimiento para llevar a cabo el análisis DAFO es el siguiente:</i>	17
1.2.12.	<i>Estrategia de cartera de negocios (Estrategia Corporativa)</i>	18
1.2.12.1.	<i>Matriz de crecimiento-participación (Boston Consulting Group)</i>	18
1.2.12.2.	<i>La matriz de crecimiento de Ansoff</i>	20
1.2.13.	<i>Portafolio de servicio</i>	22
1.2.14.	<i>Objetivo de servicio</i>	22
1.2.15.	<i>Tipos de portafolio de servicio</i>	22
1.2.15.1.	<i>Portafolios físicos de servicios</i>	22
1.2.15.2.	<i>Portafolios digitales de servicios</i>	23
1.3.	Marco conceptual	23

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	25
2.1.	Enfoque de investigación	25
2.1.1.	<i>Cualitativo</i>	25
2.2.	Nivel de investigación	25
2.2.1.	<i>Exploratorio</i>	25
2.2.2.	<i>Descriptivo</i>	26
2.3.	Diseño de investigación	26
2.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	26
2.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	26
2.4.	Tipo de estudio	27
2.4.1.	<i>De Campo</i>	27
2.5.	Población y Planificación selección y cálculo del tamaño de la muestra	27
2.5.1.	<i>Población</i>	27
2.5.2.	<i>Tamaño de la muestra</i>	28
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	28
2.6.1.	<i>Métodos</i>	28
2.6.1.1.	<i>Deductivo:</i>	28

2.6.1.2.	<i>Inductivo</i>	28
2.6.2.	<i>Técnicas</i>	28
2.6.2.1.	<i>Observación</i>	28
2.6.2.2.	<i>Encuesta</i>	29
2.6.2.3.	<i>Entrevista</i>	29
2.6.3.	<i>Instrumentos de investigación</i>	29
2.6.3.1.	<i>Guía de observación</i>	29
2.6.3.2.	<i>Cuestionario</i>	30
2.6.3.3.	<i>Hoja de encuesta</i>	30

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADO Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	31
3.1.	Análisis e interpretación de Resultados	31
3.2.	Entrevista realizada al gerente general de la COAC	41
3.3.	Discusión de resultados	42
3.4.	Propuesta	43
3.4.1.	<i>Título de la propuesta</i>	43
3.5.	Objetivo de la propuesta	43
3.6.	Antecedentes de la propuesta	43
3.6.1.	<i>Datos de la organización</i>	43
3.6.2.	<i>Reseña histórica de la organización</i>	44
3.6.3.	<i>Productos y servicios de la cooperativa</i>	45
3.6.4.	<i>Esquema de la propuesta</i>	46
3.6.5.	<i>Análisis del entorno competitivo (5 Fuerzas de PORTER)</i>	47
3.6.6.	<i>Análisis de factores internos de la cooperativa</i>	48
3.6.7.	<i>Matriz de evaluación de factores internos (EFI) y externa (EFE)</i>	49
3.6.8.	<i>Matriz de evaluación de los factores internos</i>	50
3.6.9.	<i>Matriz de prioridad</i>	51
3.6.10.	<i>Análisis de factores externos de la cooperativa</i>	51
3.6.11.	<i>Matriz de la evaluación de los factores externos</i>	52
3.6.12.	<i>Matriz de prioridad</i>	54
3.6.13.	<i>Gráfica De La Matriz EFE Y EFI</i>	55
3.6.14.	<i>Matriz FODA</i>	56
3.6.15.	<i>Determinación de estrategia DAFO</i>	57
3.6.16.	<i>Determinación de estrategias de la cooperativa</i>	58
3.6.17.	<i>Construcción del mapa estratégico</i>	59

3.6.18.	<i>Modelo de direccionamiento estratégico de la cooperativa</i>	62
3.6.19.	<i>Direccionamiento estratégico</i>	63
3.6.19.1.	<i>Misión</i>	63
3.6.19.2.	<i>Visión</i>	64
3.6.19.3.	<i>Valores de la cooperativa de ahorro y crédito “Vencedores de Tungurahua” Ltda.</i>	65
3.6.19.4.	<i>Políticas de la cooperativa</i>	66
3.6.19.5.	<i>Objetivos estratégicos</i>	66
3.6.20.	<i>Organigrama estructural</i>	67
3.6.21.	<i>Ejecución del desarrollo de la planificación estratégica</i>	68
3.6.22.	<i>Impacto del desarrollo de una planificación estratégica para Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua” Ltda.</i>	68
3.6.23.	<i>Alineamiento estratégico</i>	69
3.6.24.	<i>Presupuesto estimado para el desarrollo de la planificación estratégica</i>	71
3.6.25.	<i>Cronograma de ejecución de las estrategias</i>	72
CONCLUSIÓN		73
RECOMENDACIÓN		74
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Población de estudio	27
Tabla 1-3:	Calificación de la gestión administrativa	31
Tabla 2-3:	Calificación de las estrategias planteadas	32
Tabla 3-3:	Importancia de establecer una planificación estratégica.	33
Tabla 4-3:	Importancia del planteamiento de estrategias	34
Tabla 5-3:	Brinda a los clientes la información necesaria para acceder los servicios.	35
Tabla 6-3:	Cómo califica los servicios que ofrece la cooperativa	36
Tabla 7-3:	Los servicios que cuenta la Cooperativa cubre la demanda en el mercado.	37
Tabla 8-3:	La planificación estratégica	38
Tabla 9-3:	Principales problemas a la hora de brindar un servicio.....	39
Tabla 10-3:	Avances por departamento.....	40
Tabla 11-3:	Datos de la organización	43
Tabla 12-3:	Factores internos	49
Tabla 13-3:	Evaluación de factores internos	50
Tabla 14-3:	Matriz de prioridad	51
Tabla 15-3:	Factores externos	52
Tabla 16-3:	Evaluación de los factores externos	52
Tabla 17-3:	Matriz de prioridad	54
Tabla 18-3:	Matriz EFE y EFI.....	55
Tabla 19-3:	Análisis FODA.....	56
Tabla 20-3:	Matriz DAFO	57
Tabla 21-3:	Mapa estratégico	60
Tabla 22-3:	Valores corporativos	65
Tabla 23-3:	Alineamiento estratégico.....	69
Tabla 24-3:	Presupuesto estimando	71
Tabla 25-3:	Cronograma de la ejecución de la cooperativa	72

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1-1:	Fases del proceso de la planificación estratégica	6
Figura 2-1:	Fases de plan estratégico	7
Figura 3-1:	Decisiones estratégicas de más largo alcance	10
Figura 4-1:	Conducta de la empresa: los valores intangibles.....	11
Figura 5-1:	Análisis del entorno general.....	13
Figura 6-1:	Cinco Fuerzas de Porter	14
Figura 7-1:	La cadena de valor.....	16
Figura 8-1:	DAFO.....	18
Figura 9-1:	La Matriz de crecimiento – Participación	19
Figura 10-1:	Matriz de dirección del crecimiento.....	21
Figura 1-3:	Ubicación de la COAC.....	44
Figura 2-3:	Planificación estratégica para la Coac “Vencedores De Tungurahua” Ltda.	46
Figura 3-3:	5 Fuerzas de PORTER	47
Figura 4-3:	Matriz EFE Y EFI	55
Figura 5-3:	Propuesto de un modelo estratégico para la cooperativa.....	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Calificación de la gestión administrativa.....	31
Gráfico 2-3:	Calificación de las estrategias planteadas.....	32
Gráfico 3-3:	Importancia de establecer una planificación estratégica.....	33
Gráfico 4-3:	Importancia del planteamiento de estrategias.....	34
Gráfico 5-3:	Información para acceder a los productos y servicios.....	35
Gráfico 6-3:	Calificación de los servicios ofertados.....	36
Gráfico 7-3:	Demanda cubierta en el mercado.....	37
Gráfico 8-3:	La planificación estratégica.....	38
Gráfico 9-3:	Problemas al brindar servicio.....	39
Gráfico 10-3:	Avances medibles en los departamentos.....	40
Gráfico. 11-3:	Organigrama estructural de la cooperativa.....	67

ÍNDICE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS

ANEXO B: APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS

RESUMEN

El presente trabajo de investigación consistió en el desarrollo de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua” Ltda., del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, con el propósito de establecer un análisis sobre las necesidades del entorno para ampliar el portafolio de servicios, la metodología que se utilizó para realizar la presente investigación se basó en establecer un marco teórico, que sirvió como guía para el desarrollo del trabajo, además se utilizaron otros instrumentos de recolección de la información como la encuesta, misma que fue aplicada a los trabajadores de la entidad, y la entrevista dirigida al gerente general, además se realizó un análisis situacional, ayudado de modelos de diagnóstico como las 5 fuerzas de Porter, y el análisis FODA. Con los resultados obtenidos se determinó la existencia de falencias en los servicios ofertados, ya que estos no cubren la demanda de mercado, y los servicios que se oferta no generan una alta competitividad, además se conoció que es necesario implementar nuevos servicios para mejorar el posicionamiento de la cooperativa. Por lo mencionado se elaboró una planificación estratégica para alcanzar una correcta gestión de recursos, y contribuya a una mejor toma de decisiones que mejoren los resultados financieros en la Cooperativa.

Palabras clave: <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>, < FODA>, <5 FUERZAS DE PORTER>, <ANÁLISIS DEL FODA>, < AMPLIACIÓN DE SERVICIOS>, < CLIENTES> <AMBATO (CANTÓN)>



09-06-2022

1150-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The present research work consisted of the development of a Strategic Plan for the Savings and Credit Cooperative "Vencedores de Tungurahua" Ltd., in Ambato canton, province of Tungurahua, to establish an analysis of the needs of the environment to expand the portfolio of services. The methodology used to conduct this research was based on establishing a theoretical framework, which served as a guide for the development of the work, in addition to other instruments used to collect information such as the survey, which was applied to the workers of the entity, and the interview with the general manager. In addition, a situational analysis was conducted, supported by diagnostic models such as Porter's 5 Forces and the SWOT analysis. With the results obtained, it was determined that there are shortcomings in the services offered, since they do not meet the market demand, and the services offered do not generate high competitiveness, and it was also found that it is necessary to implement new services to improve the positioning of the cooperative. Therefore, strategic planning was prepared to achieve correct management of resources and contribute to better decision-making to improve the financial results of the Cooperative.

Keywords: <<STRATEGIC PLANNING>>, <<SWOT>>, <<PORTER'S 5 FORCES>>, <<SWOT ANALYSIS>>, <<SERVICE EXPANSION>>, <<CUSTOMERS>>, <<AMBATO (CANTON)>>



Lic. María Eugenia Rodríguez Durán

060391479-7

INTRODUCCIÓN

Una planificación estratégica se constituye en una herramienta de vital importancia para las empresas, dado que se obtiene una visión amplia sobre lo que quiere llegar a ser la organización, mediante la toma acertada de decisiones.

El presente trabajo de titulación se enfoca en elaborar un Plan Estratégico Para La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Vencedores De Tungurahua Ltda., del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, para el periodo 2020-2024, cuyo objetivo es elaborar una herramienta útil que permita la correcta toma de decisiones enfocada a la ampliación del portafolio de servicios que se oferta, con la finalidad de incrementar en rendimiento en la institución financiera.

Dentro de una entidad financiera es fundamental que se mantenga una constante innovación en los productos y servicios que se ofertan, mediante el uso de instrumentos que estén calificados para esta actividad, ello permitirá que la organización pueda ser más competitiva y alcance una mayor participación en el mercado. Actualmente existe una fuerte competencia, por lo tanto aquellas empresas que no se adapten a los cambios pueden desaparecer.

El estudio se desarrolla, en base a un marco referencial teórico que sirvió como guía para el avance de la investigación y que permitió establecer una metodología adecuada, mediante el uso de herramientas, técnicas y métodos para el manejo de la información seleccionada.

Planteamiento del problema

Los organismos internacionales se encuentran en un proceso constante de adaptación en la economía mundial, debido a la volatilidad de los mercados, las políticas nacionales y sectoriales, la desigual distribución de la riqueza, el incremento de la pobreza, la alteración entre la oferta y demanda han dado paso a que se intensifique la inestabilidad económica, frente a ello el sector financiero se ha visto en la necesidad de reducir costes de operación y la obligación a adaptar su oferta en respuesta a las necesidades cambiantes del mercado.

En Latinoamérica una proporción de su población se encuentra excluida de los mercados formales, un sector de la población no tiene acceso a servicios financieros tales como créditos, ahorros e inversiones, generalmente este segmento se encuentra en zonas rurales, frente a ello las instituciones financieras han ampliado su portafolio de servicios, con la finalidad de atraer a este segmento de la población.

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el Ecuador existen 508 cooperativas de Ahorro y Crédito, lo cual convierte a este sector en uno altamente competitivo. Es importante resaltar que en la zona centro del país, se encuentran las COAC más grandes del país, y la variedad de servicios que ofrecen, ha permitido que mantengan un fuerte posicionamiento en el mercado.

En el Ecuador las COAC han tenido que ir adaptándose a las necesidades del mercado, en donde a más de ofrecer servicios como el otorgamiento de crédito, la apertura de cuentas de ahorro y las inversiones, las entidades financieras han diseñado nuevos servicios, entre los más resaltan se encuentran el envío y retiro de remesas del exterior, el cobro de servicios básicos, el cobro de impuestos, el pago del bono de desarrollo humano, entre otros.

La difícil situación económica que atraviesa el País ha generado una reducción paulatina del poder adquisitivo, frente a este escenario, las cooperativas se ven en la necesidad de implementar nuevas medidas que permitan que las dificultades temporales no se conviertan en problemas de solvencia a medio y largo plazo en el sistema financiero popular y solidario.

La provincia de Tungurahua cuenta con 96 cooperativas activas según el informe del Catastro Del Sector Financiero SEPS (2018) , lo cual lleva a constituirse como una de las provincias con mayor movimiento económico y comercial del Ecuador, que oferta alta variedad de servicios permitiendo de este modo el ahorro de tiempo y agilidad en el pago de servicios del cliente.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Vencedores De Tungurahua Ltda.”, ha presentado durante los últimos años falencias en la gestión administrativa, se ha podido evidenciar que las estrategias planteadas y que siguen vigentes no están acorde a la realidad por la cual está atravesando la Cooperativa, he impide que esta pueda ser competitiva en el mercado.

Además, no existen estrategias que busquen captar nuevos clientes, a pesar de haberse extendido a la zona centro de la ciudad de Ambato, no existe una guía clara sobre cómo actuar en este nuevo mercado, actualmente cuenta con un número limitado de productos y servicios a comparación de otras entidades financieras, como la Cooperativa JEP, Cooperativa Ambato y entre otras del sector que cuentan con más servicios para sus clientes, lo cual limita su competitividad en el mercado.

Se busca que se establezcan nuevas estrategias y procedimientos, que cubran las necesidades de la Cooperativa, y que se planteen objetivos claros para mejorar el direccionamiento empresarial y de esta manera lograr que la Institución sea más competitiva y mejore su rentabilidad

¿El desarrollo de un Plan Estratégico en La Cooperativa De Ahorro Y Crédito “¿Vencedores De Tungurahua Ltda.”, de la ciudad de Ambato, permitirá mejorar la gestión administrativa?

Sistematización del problema

¿Cómo incide un plan estratégico en la ampliación de nuevos servicios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua Ltda.”?

¿Cuáles son las falencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “¿Vencedores de Tungurahua Ltda.”, que ha impedido crear nuevos servicios en el mercado financiero?

¿Cuáles son los estudios que se deberían realizar para agregar los nuevos servicios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua Ltda.”?

¿Qué herramientas necesitan la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua Ltda.” para la ampliación de nuevos servicios?

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua Ltda.”, mediante el análisis de las necesidades, para establecer estrategias optimas de gestión,

Objetivos Específicos

- Elaborar un marco teórico referencial mediante investigación (tesis, página web, libros, artículos científicos) para sustentar el presente trabajo de investigación.
- Realizar un análisis situacional para establecer estrategias de mejora en la Cooperativa.
- Establecer un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua Ltda.”, detallando la misión, visión, análisis del FODA, 5 Fuerzas de Porter, objetivos y estrategias para mejorar la gestión administrativa.

Justificación teórica

El presente trabajo de investigación se argumentó desde la parte teórica, que permitió organizar y alcanzar las metas previstas para la correcta investigación del presente estudio, en este sentido, la información se obtuvo de diferentes revistas, artículos científicos, libros y páginas web actualizadas para sustentar la investigación, permitiendo tener un amplio conocimiento en el desarrollo del proyecto.

Justificación metodológica

En la presente investigación se utilizó el método cualitativo en la Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua Ltda.”, con la finalidad de recopilar información clara y veraz, que permitió identificar aspectos relevantes de la institución, con el fin de conocer a profundidad las ventajas y desventajas que se generaran al momento de realizar el presente estudio.

Justificación practica

De acuerdo con los objetivos del estudio, se buscó establecer estrategias para mejorar la gestión administrativa en la institución, alcanzando así los objetivos planteados y que esto a su vez genere facilidad al cliente para acceder a los productos y servicios que busca ofrecer la cooperativa.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de investigación

Para la elaboración del presente trabajo se tomó como referencia diferentes trabajos de investigación de varios autores, quienes estaban enfocados en el mismo sector económico, lo cual facilitó el desarrollo del trabajo de titulación.

Las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran en un entorno cambiante y muy competitivo, por tal razón deben estar en constante innovación para poder mantenerse en el mercado, uno de los aspectos, más importantes para captar la atención de los clientes es la mejora continua en los servicios ya que esto permitirá captar un mayor número de clientes.

Para (García Secaira, 2019), en su trabajo de titulación de Ingeniería en Finanzas ESPOCH “Planificación Estratégica Para La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Salinas Ltda., Parroquia Salinas, Cantón Guaranda Periodo 2020-2022” manifiesta que la presente investigación tiene como finalidad diseñar una planificación estratégica, para ello analizaron las condiciones internas y externas de la cooperativa, en donde se ejecutó un diagnóstico mediante las matrices del EFE, EFI y FODA, donde se pudo evidenciar que no cuenta con un plan estratégico, frente a ello se desarrolló un direccionamiento estratégico que sirva como una herramienta para la toma de decisiones.

(Ortega Pazos, 2019), menciona que el trabajo titulado como “El Plan Estratégico Para La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Minga Ltda.”, Agencia Riobamba, Provincia De Chimborazo, permite conocer el manejo adecuado de cartera, para ello realizaron encuestas a los socios y se utilizó la técnica de la observación, lo cual permitió establecer los procesos de crédito y disminuir los riesgos, logrando así el incremento del índice de liquidez, y a su vez generar confianza en los socios.

(Aleman Mancheno, 2018), menciona en el trabajo de titulación “Diseño Del Plan Estratégico De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Cámara De Comercio Riobamba Ltda., Periodo 2017 – 2021”. Ingeniería De Empresas, considera como un pilar fundamental la planeación estratégica ya que el proceso de investigación requiere de diagnósticos internos y externos para la realización de la matriz FODA y la matriz del perfil competitivo, lo cual permitió evidenciar que la cooperativa no cuenta con un plan estratégico actualizado y los colaboradores desconocen la misión y visión, objetivos, con las propuesta de un plan estratégico actualizado

se cumplirán los objetivos y la correcta toma de decisiones para el fortalecimiento de la cooperativa.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Definición de planeación

“La planeación implica actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen y el futuro resultado de las decisiones del presente” (Ossorio A, 2003, pág. 17)

La planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuras deseados que no es muy probable que ocurran a menos que haga algo al respecto. (Ossorio A, 2003, pág. 17)

La planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados, permite salvar la brecha que nos separa del sitio al que queremos ir. La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual, requiere determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósito, conocimientos y estimaciones bien definidos. (Ossorio A, 2003, pág. 18)

1.2.2. Definición de estrategia

Es un conjunto de decisiones que definen los actos a realizar en función de todas las circunstancias susceptibles de presentarse en el futuro. Definir una estrategia es establecer la lista de todas las situaciones a las cuales se podría llegar y escoger desde el origen la decisión que se tomara frente a cada una de ellas. (Ossorio A, 2003)

La estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno. (Contreras Sierra , 2013)

La estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimando como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial. (Contreras Sierra , 2013)

1.2.3. Definición de plan estratégico

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. (Calidad, 2019)

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. (Gabriel Roncancio, 2018)

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Dumorné, 2013)

Una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas: Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta? (Dumorné, 2013)



Figura 1-1: Fases del proceso de la planificación estratégica

Fuente: (González Millán & Rodríguez Díaz, 2019)

Elaborado por: Armijo M.2009

1.2.4. Fases de elaboración de un plan estratégico



Figura 2-1: Fases de plan estratégico

Fuente: (Altair, 2013, pág. 19)

Elaborado por: Altair. S/f

1.2.5. La elaboración de un Plan estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales:

1.2.5.1. El análisis estratégico

Puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos: (Altair, 2013)

- Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos. (Altair, 2013)
- Analizar el entorno. Es necesario vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno. (Altair, 2013)

Proporcionamos los niveles de entorno:

- El **entorno general**, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa. (Altair, 2013)
- El **entorno sectorial o entorno competitivo**, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa. (Altair, 2013)
- **Análisis interno**. Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las

fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa. (Altair, 2013)

- Valorar los **activos intangibles** de la empresa. El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados. (Altair, 2013)

1.2.5.2. *La formulación estratégica*

Se desarrolla en varios niveles:

- **Estrategias corporativas.**

La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas: (Altair, 2013)

¿En qué negocios deberíamos competir?

¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

- **Estrategia competitiva**

Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio. (Altair, 2013)

- **Estrategias operativas.**

Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello, utilizaremos el Análisis de la Cadena de Valor. (Altair, 2013)

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar, a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales. (Altair, 2013)

1.2.5.3. *La implantación estratégica*

Requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados. (Altair, 2013)

- **Conseguir un control eficaz de la estrategia.**

Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa. (Altair, 2013)

- **Crear una organización inteligente y ética.**

Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético. Además, dado el rápido e impredecible cambio en el entorno competitivo actual, la estrategia de la empresa debe crear una empresa aprendedora. Esto permite que la organización pueda beneficiarse del talento individual y colectivo existente dentro de la organización. (Altair, 2013)

- **Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias.**

El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización. Dentro de las corporaciones, el comportamiento emprendedor autónomo de los individuos que lideran nuevos productos puede surgir de cualquier punto de la organización, cubriendo funciones y actividades emprendedoras esenciales. (Altair, 2013)

1.2.6. *Beneficios de la planeación estratégica*

Según Roncancio (2018). Permite que su organización actúe de forma proactiva y no reactiva.

- Da a todo el equipo un sentido de dirección
- Incrementa la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio
- Aumenta la longevidad del negocio
- Aumenta la satisfacción laboral al dar sentido y propósito
- Establece una diferenciación y evita la convergencia competitiva
- Permite tomar mejores decisiones

- Incrementa la eficiencia operacional
- Identifica y establece prioridades para la organización.
- Establece una estructura para coordinar y controlar las actividades.
- Reduce los efectos y cambios adversos.
- Permite que todas las decisiones estén alineadas con los objetivos.
- Facilita la distribución del tiempo y los recursos.
- Fomenta una mejor comunicación entre los miembros del equipo.
- Da una base para establecer las responsabilidades individuales.
- Ofrece un método operativo para enfrentar problemas y oportunidades.
- Fomenta una buena actitud hacia el cambio.
- Proporciona un alto grado de disciplina en la dirección de la organización.

1.2.7. *Visión, Misión, Valores Corporativos y Objetivos Estratégicos*



Figura 3-1: Decisiones estratégicas de más largo alcance

Fuente: Adaptación de R.S. Kaplan y D.P. Norton (2001)

Elaborado por: Altair. S/f

1.2.7.1. Definición de la visión.

Ofrece un enfoque: sin una visión clara, el individuo se siente confundidos cuando deben tomar decisiones. Cuando la visión está presente en las actividades cotidianas de la organización, su efecto en la administración estratégica es notable, pues provoca que las personas tengan objetivos común para sus esfuerzos y coordinación. (Chiavenato, 2016)

1.2.7.2. Definición de la misión.

La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?”. Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización debe definirse en término de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio. (Chiavenato, 2016)

1.2.7.3. Valores corporativos.

Los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo, la lealtad a la propia familia), o un grupo de individuos (la solidaridad o el principio darwiniano de que sobrevivan los mejores). Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Debemos responder a la pregunta de ¿En qué creemos? (Altair, 2013)

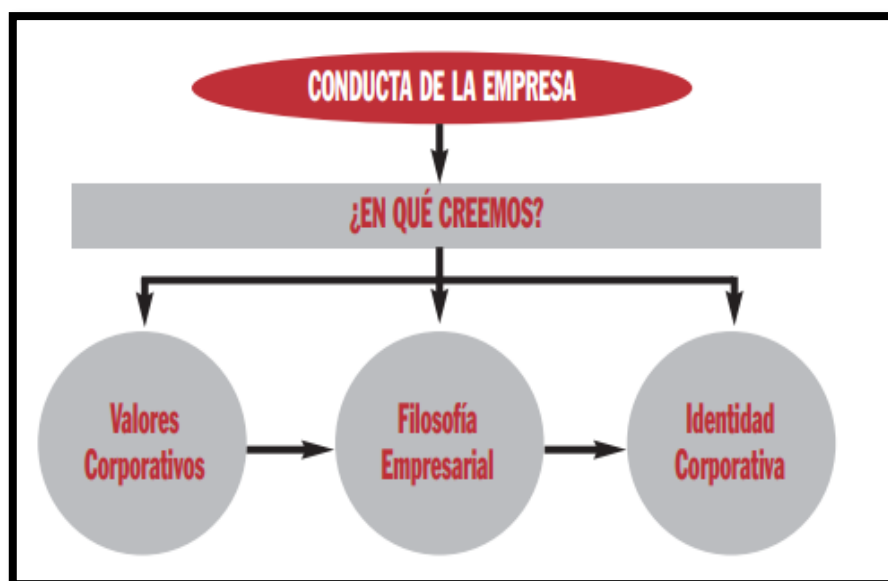


Figura 4-1: Conducta de la empresa: los valores intangibles

Elaborado por: Altair. S/f

Fuente: (Altair, 2013, pág. 19)

- **Valores corporativos** definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la empresa. (Altair, 2013)
- **Filosofía empresarial** establece las reglas de conducta por las que debe regirse la organización. Traduce los valores corporativos de la empresa a descripciones más concretas de cómo aplicar los valores corporativos en la gestión de la organización. Sirve, por tanto, para orientar la política de la empresa hacia los diferentes grupos de referencia. (Altair, 2013)
- **Identidad corporativa** de una empresa debe entenderse como el conjunto de características (atributos) que permiten diferenciarla de otras organizaciones.” (Altair, 2013)
 Responde a la pregunta de ¿Quiénes somos? Encontramos la respuesta a esta pregunta en las declaraciones de la visión y de la misión de la sociedad, y también en sus valores corporativos porque lo que hacemos, en qué negocios y cómo lo hacemos define quiénes somos. (Altair, 2013)

1.2.7.4. *Definición objetivos estratégico.*

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión. (Altair, 2013)

1.2.8. *Análisis del Entorno General (Análisis PEST)*

El Análisis PEST que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. Nuestra recomendación es que la sociedad se convierta en una organización activa en cuanto a la exploración del entorno, vigilancia de las tendencias y anticipación de la posición de sus competidores en el futuro. (Altair, 2013)

Según (Altair, 2013) .El Análisis PEST definiremos cuatro factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio. El siguiente esquema sintetiza dichos factores:

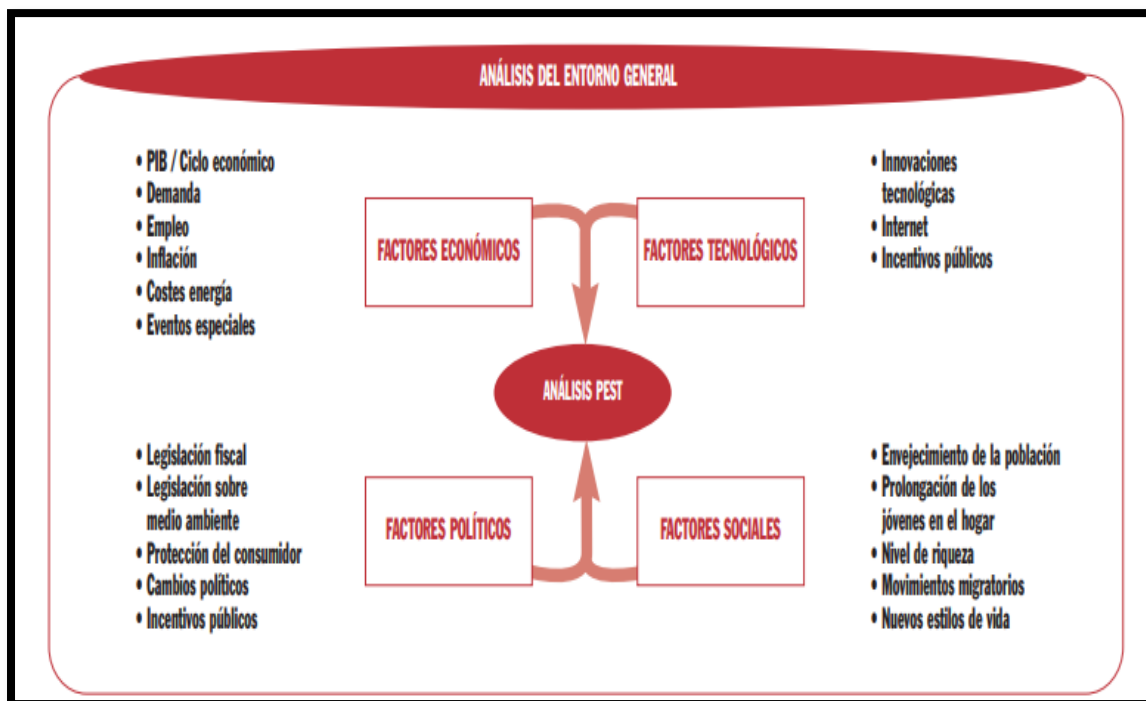


Figura 5-1: Análisis del entorno general

Fuente: (Altair, 2013, pág. 35)

Elaborado por: Altair. S/f

1.2.8.1. Factores económicos

La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad. Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno y, por lo tanto, en su futuro. (Altair, 2013)

1.2.8.2. Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios, y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes. (Altair, 2013)

1.2.8.3. Factores políticos

Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía. (Altair, 2013)

1.2.8.4. Factores sociales y demográficos

La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la

población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos. (Altair, 2013)

1.2.9. *Análisis del Entorno Competitivo (5 Fuerzas De Porter)*

El Modelo de las Cinco Fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas: (Altair, 2013)

1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).
2. El poder de negociación de los clientes.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. La amenaza de productos y servicios sustitutivos.
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector

Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector. (Altair, 2013)

La rivalidad entre las empresas de un sector, la lógica nos indica que cuanto mayor sea ésta, más acciones realizarán unas empresas contra las otras (guerras de precios y promociones.) y la rentabilidad bajará. No obstante, si imaginamos un sector muy rentable debido a su baja rivalidad, pero en el cual es fácil entrar, en cuestión de poco tiempo otras empresas penetrarán en él y la rentabilidad descenderá alarmantemente. (Altair, 2013)

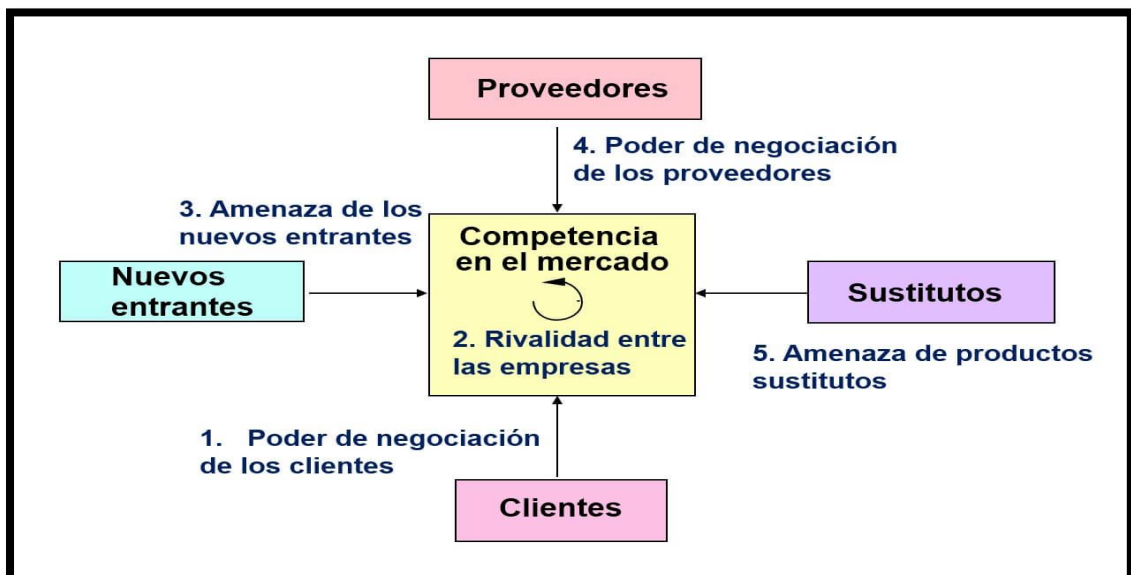


Figura 6-1: Cinco Fuerzas de Porter

Elaborado por: Michael E. Porte

Fuente: (Las 5 Fuerzas de Porter, S/f)

1.2.9.1. *El poder de negociación de los clientes*

Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores. Este comportamiento por parte de los clientes reduce la rentabilidad del sector.

El poder de cada uno de estos grandes grupos de compradores depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector. (Altair, 2013)

1.2.9.2. *Rivalidad entre competidores*

La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición. (Altair, 2013)

1.2.9.3. *La amenaza de nuevos entrantes*

La amenaza de nuevos entrantes hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes, de la posibilidad de crear nuevas barreras de entrada y de la acción combinada de los competidores actuales. Con este análisis lo que se pretende es determinar los condicionantes que afectan a una empresa que quiera entrar en el sector donde opera la sociedad. (Altair, 2013)

1.2.9.4. *El poder de negociación de los proveedores*

Los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos, y de esta manera exprimir la rentabilidad de un sector. Por ello, es de vital importancia averiguar qué papel juegan dentro del sector. (Altair, 2013)

1.2.9.5. *Productos sustitutivos*

Todas las empresas de un sector compiten con otros sectores que producen productos y servicios sustitutivos. Los productos y servicios sustitutivos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector pueden cargar provechosamente, y cuanto más atractiva sea la relación calidad/precio de los productos sustitutivos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector. (Altair, 2013)

Identificar productos sustitutos implica buscar otros productos o servicios que puedan desempeñar la misma función que la oferta del sector. Para ello, es necesario estar atento a las tendencias del mercado y prever lo mejor posible los cambios que puedan acontecer (Altair, 2013)

1.2.10. Análisis Interno (Cadena De Valor)

La metodología del Análisis de la Cadena de Valor propuesta por Porter (1987) contempla la empresa como una sucesión de actividades que van añadiendo valor al producto o servicio que la compañía va generando y que finalmente su cliente (consumidor o empresa) le comprará. (Altair, 2013)

Este método es útil para entender las fortalezas constructoras de ventajas competitivas o competencias nucleares. En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por los ingresos totales, que reflejan el precio de los pedidos de productos de la empresa y de la cantidad que vende. Una empresa es rentable mientras el valor que recibe excede los costes totales involucrados en la creación de su propio producto o servicio. (Altair, 2013)

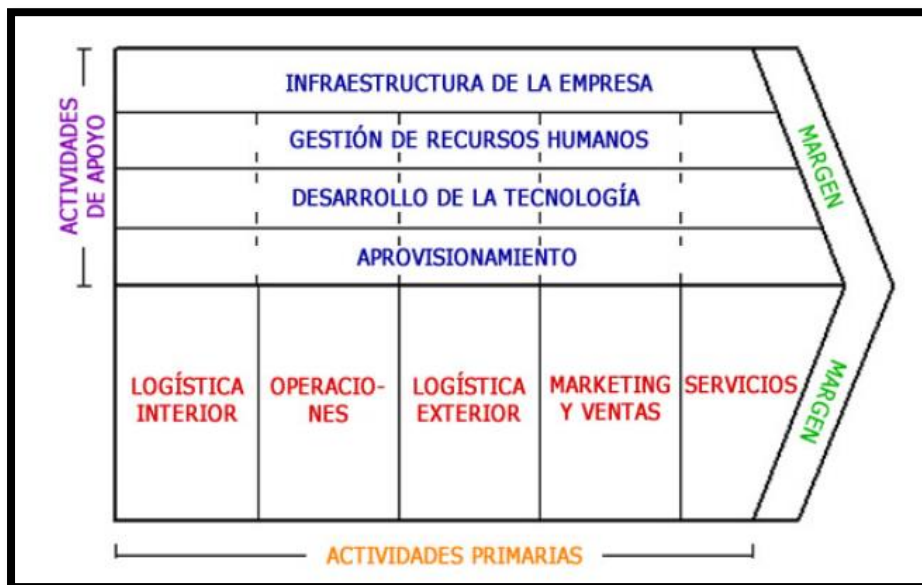


Figura 7-1: La cadena de valor

Elaborado por: (k, 2020)

Fuente: Michael Porter (1987)

1.2.11. *Diagnostico Estratégico (Análisis DAFO)*

El análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna). (Altair, 2013)

DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. (Altair, 2013)

El análisis DAFO tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio entre otras. (Altair, 2013)

1.2.11.1.El análisis DAFO consta de dos perspectivas:

- La perspectiva interna: tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tiene algún grado de control. (Altair, 2013)
- La perspectiva externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo. (Altair, 2013)

1.2.11.2.El procedimiento para llevar a cabo el análisis DAFO es el siguiente:

1. Identificar los cambios clave en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis del entorno (general y competitivo)”.
2. Analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis interno”.
3. Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes.
4. Consensuar con el equipo de dirección los resultados del análisis anterior.

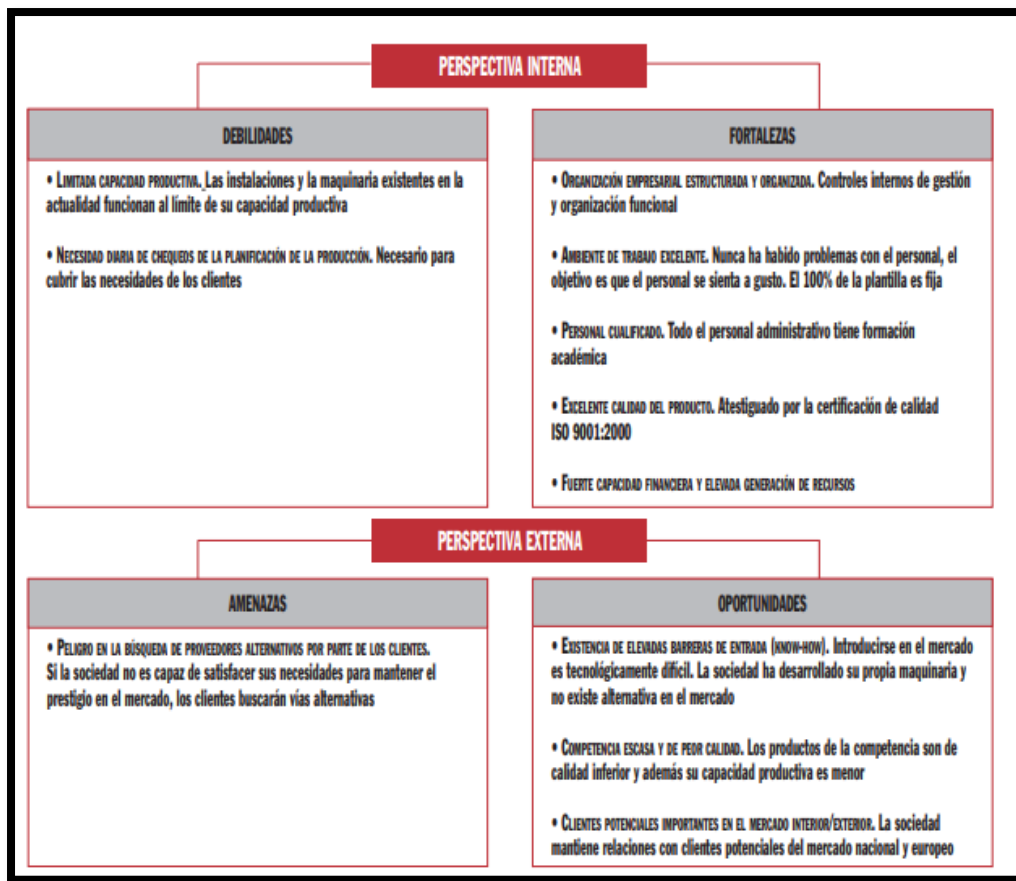


Figura 8-1: DAFO
 Elaborado por: Altair. S/f
 Fuente: (Altair, 2013, pág. 35)

1.2.12. Estrategia de cartera de negocios (Estrategia Corporativa)

En un Plan Estratégico, las estrategias de cartera deberán incidir en primera instancia sobre la(s) actividad(es) que deberá desarrollar la empresa, es decir, sobre la cartera de negocio de nuestra empresa. (Altair, 2013)

Según Altair (s/f). “Para la definición de las estrategias de cartera contamos con diversas herramientas de trabajo, que pasamos a analizar a continuación:”

1.2.12.1. Matriz de crecimiento-participación (Boston Consulting Group)

Es una herramienta muy útil para analizar las operaciones de una empresa diversificada y verla como un portafolio de negocios. Esta técnica aporta un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos. (Altair, 2013)

La matriz de crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales:

- El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la UEN (Unidad Estratégica de Negocio) con relación a su competidor más importante.

La matriz de crecimiento-participación pretende establecer dos aspectos:

- La posición competitiva de la UEN dentro de la industria.
- El flujo neto de efectivo necesario para operar en la UEN.

La siguiente imagen representa la matriz de crecimiento-participación; la matriz se divide en cuatro cuadrantes, la idea es que cada UEN ubicada en alguno de los cuadrantes tenga una posición diferente de fondos de flujos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto a qué tratamiento debe darse a su portafolio. (Altair, 2013)



Figura 9-1: La Matriz de crecimiento – Participación

Fuente: (Altair, 2013, pág. 71)

Elaborado por: Altair. S/f

Según Altair (s/f). Las UEN se caracterizan, según el cuadrante donde queden ubicadas, en estrellas, signos de interrogación, vacas y perros, sus características son las siguientes:

En la cuadrante estrella

- Alta participación relativa en el mercado
- Mercado de alto crecimiento

- Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento
- Beneficios significativos

En el cuadrante signo interrogación

- Baja participación en el mercado
- Mercados creciendo rápidamente
- Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento
- Generadoras débiles de crecimiento
- La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en este negocio

En el cuadrante vacas

- Alta participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado
- Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios
- Márgenes de beneficios altos

En el cuadrante perros

- Baja participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Pueden generar pocos beneficios o a veces pérdidas
- Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas

1.2.12.2. La matriz de crecimiento de Ansoff

La matriz de crecimiento de Ansoff responde al binomio producto–mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar en una opción estratégica de expansión o de diversificación, según los casos. Los recuadros 1, 2 y 3 del gráfico reflejan opciones de expansión, mientras que el recuadro 4 marca la opción de diversificación. (Altair, 2013)

El siguiente esquema representa gráficamente la matriz de crecimiento de **ANSOFF**:



Figura 10-1: Matriz de dirección del crecimiento

Elaborado por: Altair. S/f

Fuente: (Altair, 2013, pág. 72)

Las características de cada una de las opciones de dirección del crecimiento son las siguientes:

- **Estrategia de penetración.**

La estrategia de penetración de mercado es la más segura de las estrategias formuladas. Puede ir dirigida a mejorar la atención del cliente (aumentando la unidad de compra, reduciendo la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos, facilitándole la compra o mediante incentivos en los precios para aumentar los usos), o atraer clientes de la competencia (marcando las diferencias con la marcas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de las ventas). (Altair, 2013)

- **Estrategia de desarrollo de nuevos productos.**

La estrategia de desarrollo de nuevos productos implica, como su nombre indica, un cambio que puede formalizarse de muy diferentes modos. Nos movemos en un mercado que ya conocemos, pero que a su vez está imponiendo una adaptación del producto a los nuevos gustos y necesidades de los usuarios. (Altair, 2013)

El cambio puede manifestarse adaptando el producto a otras ideas u otros diseños, secuencias y componentes, modificando su color, sonido, olor, forma, tamaño, movimiento o sencillamente creando más versiones (modelos y tamaños). (Altair, 2013)

- **Estrategia de diversificación.**

Cuando la alternativa elegida es de lanzar nuevos productos, en mercados en los que todavía no estamos presentes, estaremos optando por una estrategia de diversificación. Cuando la diversificación es pura o radical, esta estrategia es la que comporta un mayor índice de riesgo, dado que partimos de una experiencia producto-mercado nulo. (Altair, 2013)

Las posibilidades de éxito dependerán en muchos casos no sólo de las condiciones del nuevo mercado al que nos vayamos a dirigir (si presenta características idénticas, similares u opuestas al que ya conocemos) o del tipo de producto (similar o diferente), sino también de las prácticas comerciales que requiere y del dominio que tengamos de la tecnología empleada en su producción. (Altair, 2013)

1.2.13. *Portafolio de servicio*

Los portafolios de servicios son documentos que las empresas, organizaciones o trabajadores independientes entregan a sus clientes para informar sobre los servicios ofrecidos y sobre otros datos importantes. (Cajal, 2019)

“Su función es informar, generar confianza e intentar convencer al cliente de las ventajas de contratar a la empresa/organización/trabajador independiente.” (Cajal, 2019)

1.2.14. *Objetivo de servicio*

El objetivo del portafolio de servicios es dar a conocer el trabajo de una empresa o de un individuo. De este modo, se podría atraer la atención de otras personas o grupos que son clientes y socios potenciales. (Cajal, 2019)

Los portafolios de servicios funcionan como una herramienta de mercadeo y publicidad, ya que permiten difundir información sobre el proceder de la organización. (Cajal, 2019)

1.2.15. *Tipos de portafolio de servicio*

Dos tipos de portafolios de servicios

1.2.15.1. *Portafolios físicos de servicios*

“Los portafolios físicos de servicios son documentos impresos. Los portafolios en este formato pueden ser:” (Cajal, 2019)

Un tríptico o un díptico. En este caso, la información presentada será breve y concisa.

Un manual de publicidad, en el que se muestre con detalles la trayectoria de quien emite el portafolio. Explican los servicios ofrecidos, cómo se hace el trabajo y cómo se entrega, entre otros datos.

1.2.15.2. *Portafolios digitales de servicios*

“Los portafolios digitales se encuentran en formatos que son leídos en computadoras, tablets, teléfonos inteligentes, entre otros aparatos electrónicos.” (Cajal, 2019)

Estos suelen presentarse en PowerPoint o Portable Document Format (PDF). Cuando el portafolio de servicio se hace en alguno de estos tres formatos, suele ir acompañado de una presentación por parte de algún individuo de la empresa, con el objeto de aclarar dudas referentes a la organización. Además el portafolio puede ser resumido en un video corporativo. (Cajal, 2019)

1.3. Marco conceptual

Análisis ABC: El análisis ABC es un sistema que se utiliza para diseñar la distribución de inventarios en almacenes. El objetivo de esta metodología es optimizar la organización de los productos de tal forma que los más atractivos y solicitados por el público se encuentren a un alcance más directo y rápido. Con ello se reducen los tiempos de búsqueda y se aumenta la eficacia. (Peiró, 2020)

Análisis financiero: El análisis financiero consiste en una serie de técnicas y procedimientos (como estudios de ratios financieros, indicadores) que permiten analizar la información contable de la empresa para obtener una visión objetiva acerca de su situación actual y cómo se espera que esta evolucione en el futuro. (Roldán, 2020)

Balance: El balance de situación es un documento contable que refleja la situación financiera de una empresa en un momento determinado y está compuesto por el Activo y el Pasivo y Patrimonio Neto. (MytripleA, 2020)

Cooperativismo: permite designar a aquel movimiento social, doctrina, que propone, promueve, la cooperación de sus seguidores o integrantes a nivel social y económico para de esta manera conducir a quienes producen a que logren un beneficio considerado a la hora de la satisfacción de sus necesidades. Cabe destacarse que esos productores o consumidores se encuentran mancomunados en asociaciones conocidas popularmente como cooperativas. (Denifcion Abc, 2020)

Cooperativa de ahorro y crédito: Las cooperativas de ahorro y crédito son aquellas organizaciones conformadas por personas naturales o jurídicas que voluntariamente se congregan para realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con

sus socios, clientes o terceros, bajo los principios de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. (Grupomancheno, 2017)

Descripción del producto o servicio: Entramos a determinar las características técnicas de nuestro producto o servicio y cómo se ofrecerá en el mercado. También podemos incluir cómo se irá adaptando a las necesidades del mercado, que cambios y mejoras se irán introduciendo en un futuro. (Economipedia, 2020)

Equilibrio financiero: El equilibrio financiero es la capacidad que presenta la empresa para hacer frente a sus deudas en el plazo y vencimiento fijado, además de, conseguir el mantenimiento del ciclo normal de sus operaciones. Para que exista equilibrio financiero la empresa tiene que tener liquidez y solvencia siendo las encargadas de hacer frente a los pagos y responder a las obligaciones y deudas, respectivamente. (MytripleA, 2020)

Financiación: El término financiación se puede definir, según el diccionario como la acción o efecto de financiar, es decir, prestar dinero para llevar a cabo proyectos, actividades, etc. Lo normal es que la financiación se lleve a cabo mediante la concesión de préstamos o créditos, que junto con unos intereses se deberá devolver en un futuro, en la fecha que se pacte previamente o bien en cuotas periódicas. (MytripleA, 2020)

Indicadores de rentabilidad: Son aquellos indicadores financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera convertir ventas en utilidades. Los indicadores más utilizados son: margen bruto, margen operacional, margen neto y rendimiento de patrimonio. (Bolsa de Valore , 2020)

Intermediario financiero: El intermediario financiero es aquella persona, entidad o institución que ofrece servicios financieros desempeñando una función económica entre los ahorradores y empresas que requieren de financiación. (MytripleA, 2020)

Rentabilidad Financiera: La rentabilidad financiera son los beneficios obtenidos por invertir dinero en recursos financieros, es decir, el rendimiento que se obtiene a consecuencia de realizar inversiones. (MytripleA, 2020)

Servicio: Un servicio, en el ámbito económico, es la acción o conjunto de actividades destinadas a satisfacer una determinada necesidad de los clientes, brindando un producto inmaterial y personalizado. (Galán, S.F)

Propuesta de valor: Definimos claramente cuál es nuestra ventaja competitiva en el mercado. Qué es lo que ofrece nuestro producto o servicio que no ofrecen los demás, es decir, por qué los consumidores nos comprarán a nosotros y no a los competidores. Nos centramos en los beneficios que aportará más que en las características técnicas. (Economipedia, 2020)

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

2.1.1. *Cualitativo*

La investigación cualitativa, se plantea, por un lado, que observadores competentes y cualificados pueden informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo social, así como de las experiencias de los demás. Por otro, los investigadores se aproximan a un sujeto real, un individuo real, que está presente en el mundo y que puede, en cierta medida, ofrecernos información sobre sus propias experiencias, opiniones, valores. Por medio de un conjunto de técnicas o métodos como las entrevistas, las historias de vida, el estudio de caso o el análisis documental, el investigador puede fundir sus observaciones con las observaciones aportadas por los Otros. (Monje Álvarez , 2017, pág. 32)

Tiene un enfoque cualitativo porque se realizó un análisis situacional que permito conocer fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de este modo se obtuvo información importante que permitió tener diferentes puntos de vista, para generar alternativas como solución a las falencias encontradas.

2.2. Nivel de investigación

Para poder identificar el grado de profundidad de la investigación y conocer la naturaleza del problema es:

2.2.1. *Exploratorio*

Según (Sanchez, 2013).La investigación preliminar o exploratoria, llamada también “etapa de reconocimiento del terreno de la investigación”. En ella el investigador se pone en contacto directo con la realidad a investigarse (centro educativo, empresa, institución, campo) y con las personas que están relacionadas con el lugar. Recoge información pertinente sobre la factibilidad, posibilidad y condiciones favorables, para sus fines investigativos. En esta etapa también se debe determinar el problema, el objetivo y fines de la investigación, las personas que participarán, las instituciones de coordinación, el presupuesto y financiamiento.

Nivel exploratorio: Permitió tener una idea clara de la información que se recolecto, es decir, de los documentos literarios e información bibliográfica va ser muy importante; ya que la finalidad de la investigación permitió conocer ampliamente el tema a tratar.

2.2.2. Descriptivo

(Sanchez, 2013). Al respecto la investigación descriptiva responde a las preguntas. ¿Cómo son?, ¿Dónde están?; ¿Cuántos son?; ¿Quiénes son?, es decir, nos dice y refiere sobre las características, cualidades internas y externas, propiedades y rasgos esenciales de los hechos y fenómenos de la realidad, en un momento y tiempo histórico y determinado.

Nivel descriptivo: Esta investigación se basó en la realidad de la situación de la cooperativa al momento de conocer los factores internos y externos en el que desarrolla su actividad económica; por lo cual permitió describir el problema de una manera adecuada para el desarrollo de las diferentes estrategias de la investigación.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente

No experimental: Es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad. En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural. (EcuRed, S.F)

La presente investigación no es de diseño no experimental, debido a que trata de observar tal y como es la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua Ltda.”, lo cual permitió ver la parte práctica de las diferentes áreas de departamentos y las funciones como se desempeña cada empleado al momento de brindar un servicio a los clientes.

2.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo

Transversal: Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

En la presente investigación se utilizó el diseño transversal, es decir, se describió la situación actual en la que encuentra la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua Ltda.”.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. De Campo

Campo: Es aquella que se aplica extrayendo datos e informaciones directamente de la realidad a través del uso de técnicas de recolección (como entrevistas o encuestas) con el fin de dar respuesta a alguna situación o problema planteado previamente. (Definición, S.F)

En esta investigación de campo, por tal razón se recolectó datos de una manera precisa y directa del lugar de los hechos, en donde se pudo observar el funcionamiento correcto de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua Ltda.”, ya sea en la parte administraba y operativa.

2.5. Población y Planificación selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1. Población

Una población es una colección bien definida de objetos o individuos que tienen características similares. Hablamos de dos tipos: población objetivo, que suele tener diversas características y también es conocida como la población teórica. La población accesible es la población sobre la que los investigadores aplicaran sus conclusiones. (pyma, 2015)

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua Ltda.”, actualmente laboran 30 personas entre personal administrativo y operativo los cuales constituyen la población objeto de estudio.

Tabla 1-2: Población de estudio

TRABAJADORES DE LA COAC	Nº. PERSONAS
Personal Administrativa	7
Personal Operativo	23
TOTAL	30

Fuente: Encuesta realizada a la evaluación de servicios
Elaborado: Latacunga, S.2022

2.5.2. Tamaño de la muestra

Considerando que el tamaño de la población es relativamente pequeño, el estudio se realizó a la totalidad de la población de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua Ltda.”, ya que con ello se recopiló la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

2.6.1.1. Deductivo:

Método deductivo: Para referirse a una forma específica de pensamiento o razonamiento, que extrae conclusiones lógicas y válidas a partir de un conjunto dado de premisas o proposiciones. Es, dicho de otra forma, un modo de pensamiento que va de lo más general (como leyes y principios) a lo más específico (hechos concretos). (Raffino, 2020)

En el presente estudio se utilizó el método deductivo, porque parte del marco teórico, así se brindó un criterio general de la investigación y de esa manera se pudo ver las causas principales que se han generado en la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua”.

2.6.1.2. Inductivo

Método inductivo: Es el contrario u opuesto al deductivo, y por ende marcha desde lo más particular hacia lo más general. Es decir, se emplea la observación, registro y contraste de la información, para construir premisas generales que puedan servirles de sustento o de explicación. (Raffino, 2020)

El método inductivo se va desarrollando desde la parte de la observación e información que conocemos, de esa manera poder analizar las falencias y causas que tiene la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua Ltda.”.

2.6.2. Técnicas

2.6.2.1. Observación

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. (August 25 , 2015)

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. (August 25 , 2015)

En esta investigación se utilizó la observación directa para conocer las instalaciones y se analizó los documentos que facilitó la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua Ltda.”, y de esa manera se planteó estrategias en el desarrollo de la investigación.

2.6.2.2. Encuesta

La 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. Ese listado se denomina cuestionario. (August 25 , 2015)

La encuesta se aplicó a 30 trabajadores de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua Ltda.”, el cuestionario fue dirigido a los directivos y empleados lo que permitió recolectar información desde su punto de vista de cada trabajador.

2.6.2.3. Entrevista

Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Canales la define como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto”. (Díaz Bravo, Torruco García , Martínez Hernández, & Valera Ruiz, 2013)

La entrevista se realizó al gerente general de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua Ltda.”, donde se obtuvo información que permitió un enfoque claro de la investigación y género resultados fiables para la ejecución de la investigación.

2.6.3. Instrumentos de investigación

2.6.3.1. Guía de observación

Según (Campos y Lule, 2012). “La guía de observación es el instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación; también es el medio que conduce la recolección y obtención de datos e información de un hecho o fenómeno”. (Cortez Quezada & Maíra Salcedo, 2019)

Se estableció una guía de observación para tener un control sistemático del proceso, esto permitió que tanto la ejecución de las encuestas, como la ejecución de la entrevista no se desvíen de los temas centrales.

2.6.3.2. *Cuestionario*

“Cuestionario es por definición, el instrumento estandarizado que empleamos para la escogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas” “Es la herramienta que permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada” (Meneses, S/f)

El cuestionario que se elaboró mantiene un orden sistemático que va desde recopilar información básica sobre el trabajador, hasta diagnosticar como se encuentran los productos y servicios desde la perspectiva del trabajador en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua” Ltda.

2.6.3.3. *Hoja de encuesta*

“Es el instrumento que permite recolectar información y es donde está planteado el diseño de la investigación el mismo que debe estar acorde a las necesidades de la información que se requiere recolectar”

El diseño de la encuesta en la cooperativa está enfocado en recopilar información que nos permita establecer un Plan Estratégico, las preguntas buscan generar un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua” Ltda.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADO Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Análisis e interpretación de Resultados

Una vez aplicadas las encuestas al personal administrativo y operativo se procederán a realizar el análisis de los resultados obtenidos.

PREGUNTA 1. ¿Cómo califica la gestión administrativa que se mantiene en la Cooperativa?

Tabla 1-3: Calificación de la gestión administrativa

Opción	Cantidad	Porcentaje
Excelente	17	57%
Buena	7	23%
Mala	6	20%
Suma	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado: Latacunga, S.2022

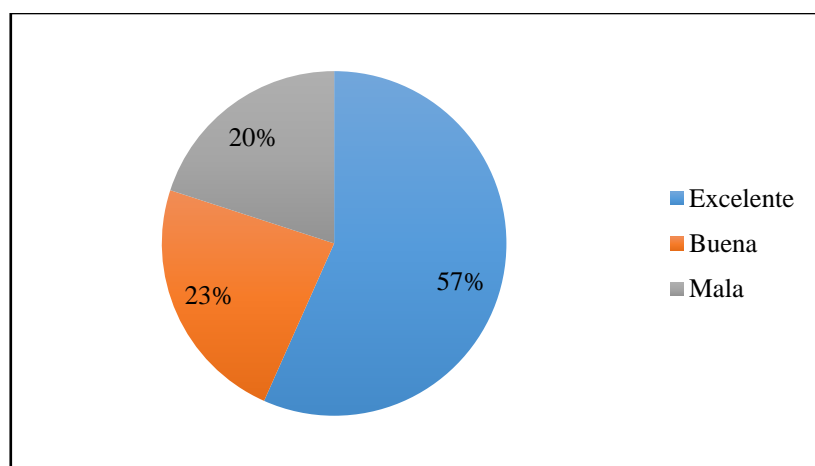


Gráfico 1-3: Calificación de la gestión administrativa

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado: Latacunga, S.2022

Análisis

De acuerdo a la información recopilada se determinó que los periodos de mayor duración son de 7 a 11 años los cuales representan independientemente y en términos porcentuales un 40%, mientras que las personas que laboran entre 3 meses a 1 año representan el 10% en la COAC.

PREGUNTA 2. ¿Cómo califica a las estrategias planteadas en la Cooperativa?

Tabla 2-3: Calificación de las estrategias planteadas

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	13	43%
Buena	11	37%
Mala	6	20%
SUMA	30	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado: Latacunga, S.2022

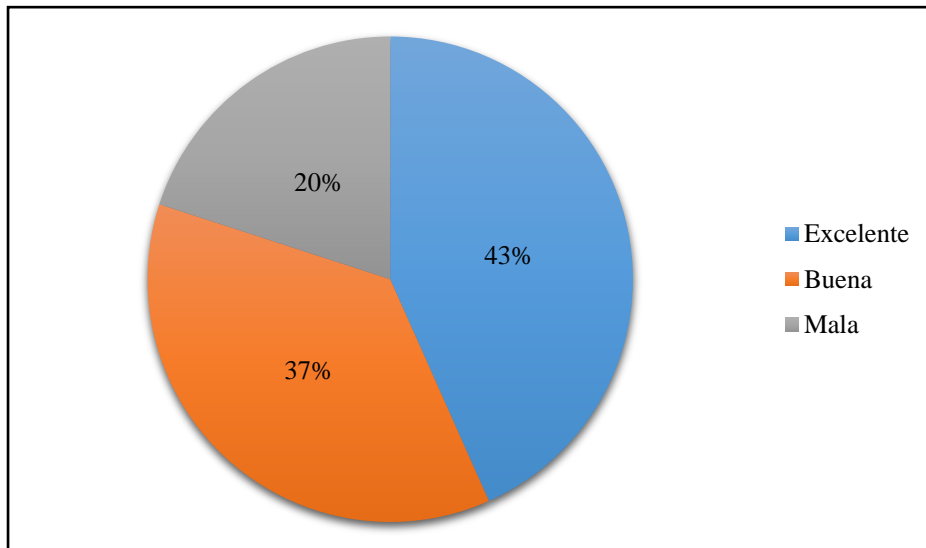


Gráfico 2-3: Calificación de las estrategias planteadas.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado: Latacunga, S.2022

Análisis

En el presente gráfico se puede apreciar que el 43% de los encuestados califican a las estrategias de la Cooperativa como excelente, el 37% la como buena y el 20% le dan una calificación de mala a las estrategias que se maneja en la Cooperativa.

PREGUNTA 3. ¿Considera usted que se debe tener una Planificación Estratégica en la Cooperativa Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua Ltda.”?

Tabla 3-3: Importancia de establecer una planificación estratégica.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	24	80%
No	6	20%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado: Latacunga, S.2022

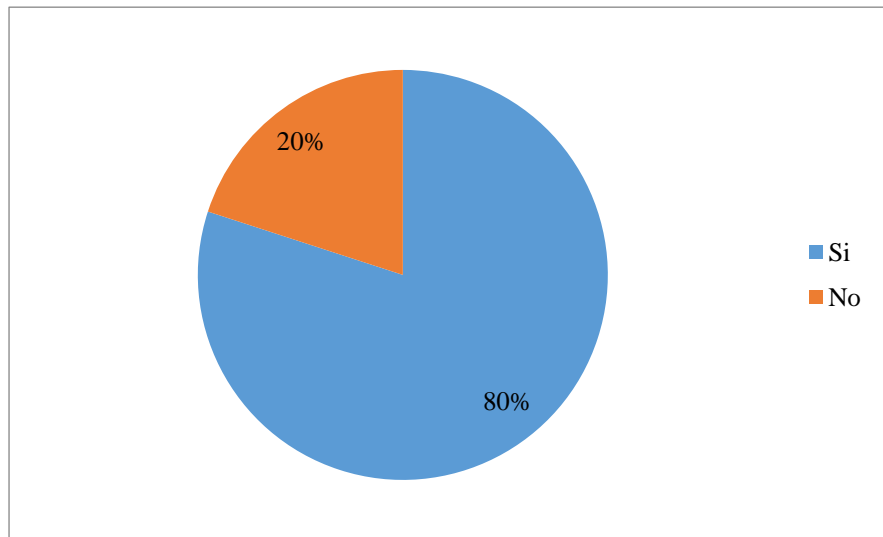


Gráfico 3-3: Importancia de establecer una planificación estratégica.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado: Latacunga, S.2022

Análisis

El 80% de los trabajadores sostiene que es necesario establecer una planificación estratégica en la cooperativa y el 20% manifiesta que no resulta de gran importancia el establecimiento de una planificación para la cooperativa.

PREGUNTA 4. ¿Considera que el planteamiento de estrategias ayuda a la consecución de objetivos en la Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Vencedores de Tungurahua Ltda.”?

Tabla 4-3: Importancia del planteamiento de estrategias

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	26	87%
No	4	13%
SUMA	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado: Latacunga, S.2022

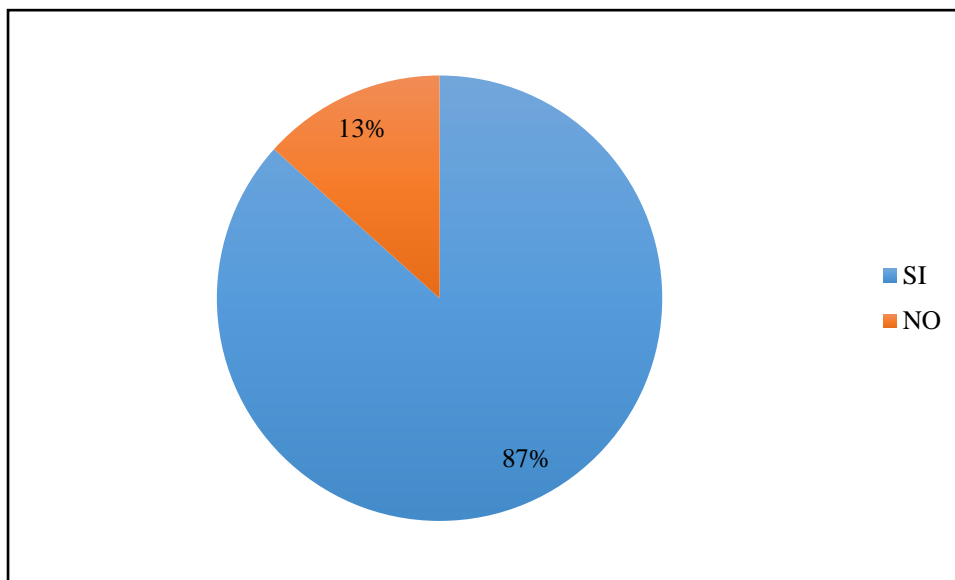


Gráfico 4-3: Importancia del planteamiento de estrategias

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado: Latacunga, S.2022

Análisis

De la totalidad de encuestados el 87% de ellos manifiestan que es muy importante establecer estrategias para la consecución de objetivos mientras que el 13% no consideran como algo importante mantener estrategias.

PREGUNTA 5. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Vencedores de Tungurahua Ltda.", brinda a los clientes la información necesaria para que puedan acceder de manera óptima a los productos y servicios ofertados?

Tabla 5-3: Brinda a los clientes la información necesaria para acceder los servicios.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	16	53%
No	14	47%
SUMA	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado: Latacunga, S.2022

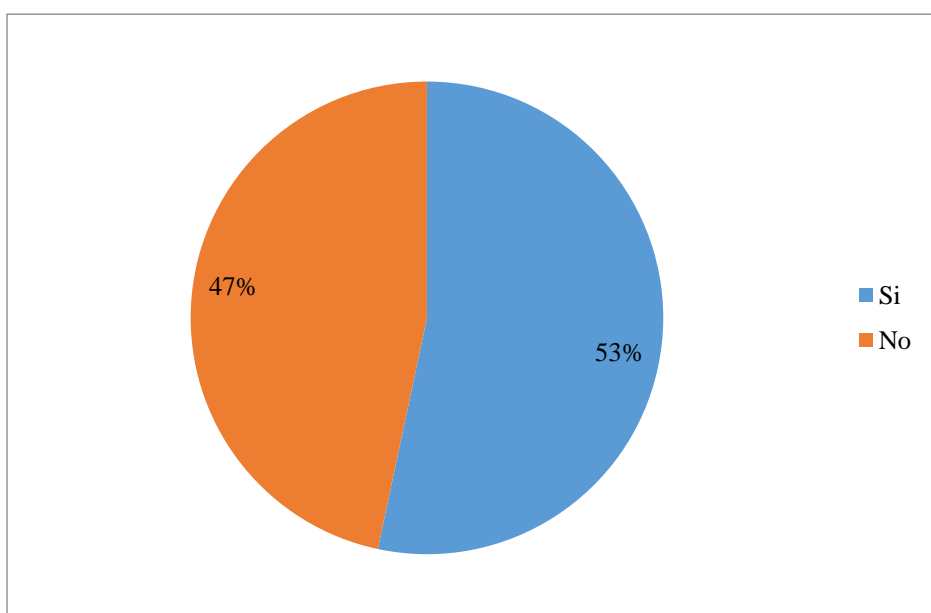


Gráfico 5-3: Información para acceder a los productos y servicios

Fuente: Encuesta realizada a la evaluación de servicios
Elaborado: Latacunga, S.2022

Análisis

El 53% del personal encuestado considera que la cooperativa cuenta con la información necesaria para que sus clientes puedan acceder a los servicios que ofertan, mientras que el 47% del personal menciona que no hay una guía clara que permita al cliente conocer y acceder a todo el portafolio de productos y servicios que ofertan.

PREGUNTA 6. ¿Cómo califica los productos y servicios que ofrece la cooperativa?

Tabla 6-3: Cómo califica los servicios que ofrece la cooperativa

Opción	Cantidad	Porcentaje
Regular	12	40%
Buena	11	37%
Excelente	7	23%
SUMA	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado: Latacunga, S.2022

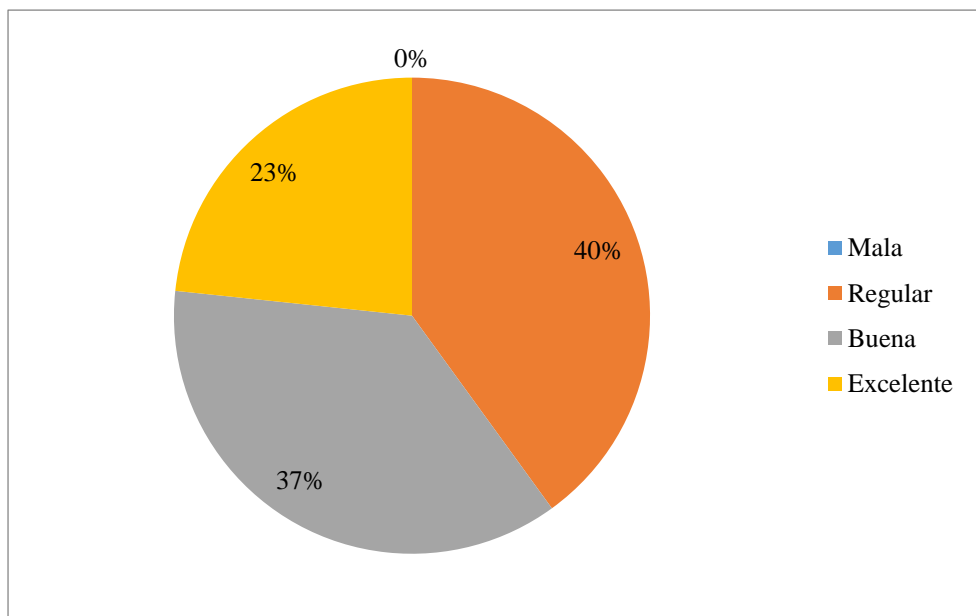


Gráfico 6-3: Calificación de los servicios ofertados

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado: Latacunga, S.2022

Análisis

En el presente gráfico se puede observar que el 40 % de los trabajadores califican a los productos y servicios como malos, el 37 % sostiene que los productos y servicios son buenos y el 23% considera que son excelentes.

PREGUNTA 7. ¿Considera usted que los productos y servicios con que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua Ltda.”, cubren la demanda existente en el mercado?

Tabla 7-3: Los servicios que cuenta la Cooperativa cubre la demanda en el mercado.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	12	40%
No	18	60%
SUMA	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado: Latacunga, S.2022

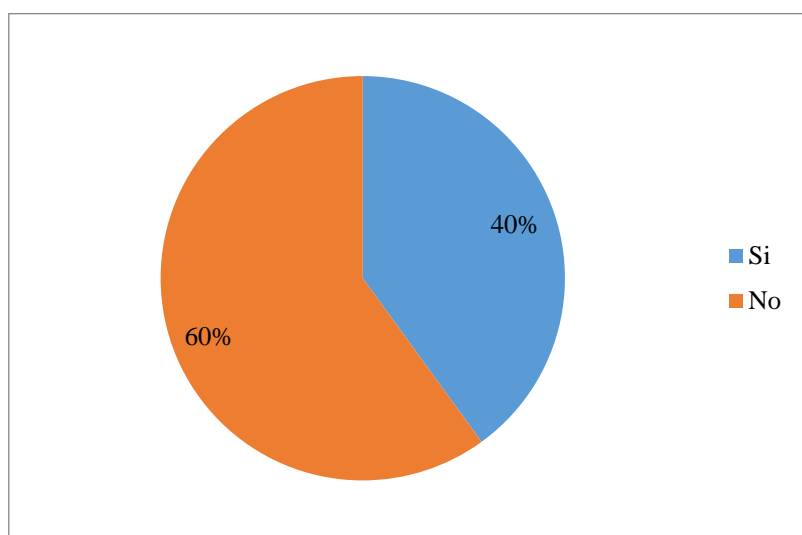


Gráfico 7-3: Demanda cubierta en el mercado

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado: Latacunga, S.2022

Análisis

En el presente gráfico podemos observar que el 60 % de los trabajadores encuestados consideran que los productos y servicios que ofrece la cooperativa no cubren la demanda del mercado y el 40% manifiesta que si cubre la demanda en el mercado.

PREGUNTA 8. ¿Cree usted que una planificación estratégica incremente la rentabilidad de la Cooperativa De Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua Ltda.”?

Tabla 8-3: La planificación estratégica

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	21	70%
No	9	30%
SUMA	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado: Latacunga, S.2022

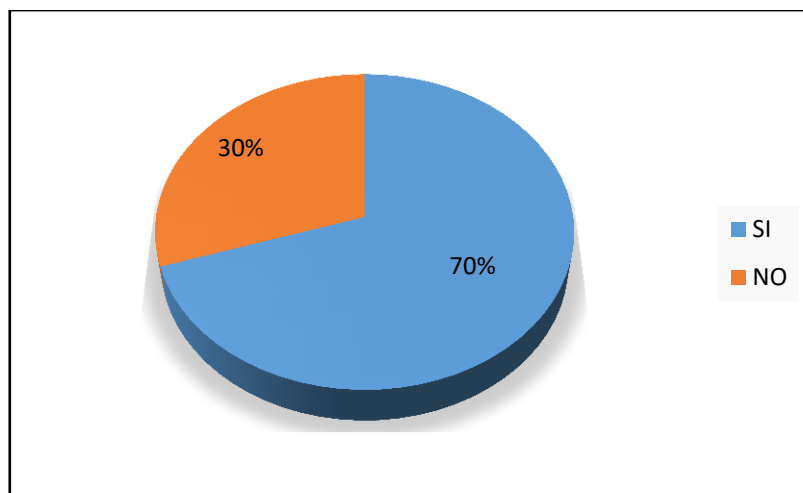


Gráfico 8-3: La planificación estratégica

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado: Latacunga, S.2022

Análisis

Se puede apreciar que el 70% de trabajadores encuestados sostienen que una planificación estratégica mejoraría el rendimiento financiero de la Cooperativa y el 30% indica que una planificación estratégica no representa algo importante como para incrementar la rentabilidad.

PREGUNTA 9. ¿Cuáles son los principales problemas a la hora de brindar un servicio?

Tabla 9-3: Principales problemas a la hora de brindar un servicio

Opción	Cantidad	Porcentaje
Falta del personal	6	20%
Falta de capacitación	5	17%
Falta de información	10	33%
Problemas en el sistema	9	30%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado: Latacunga, S.2022

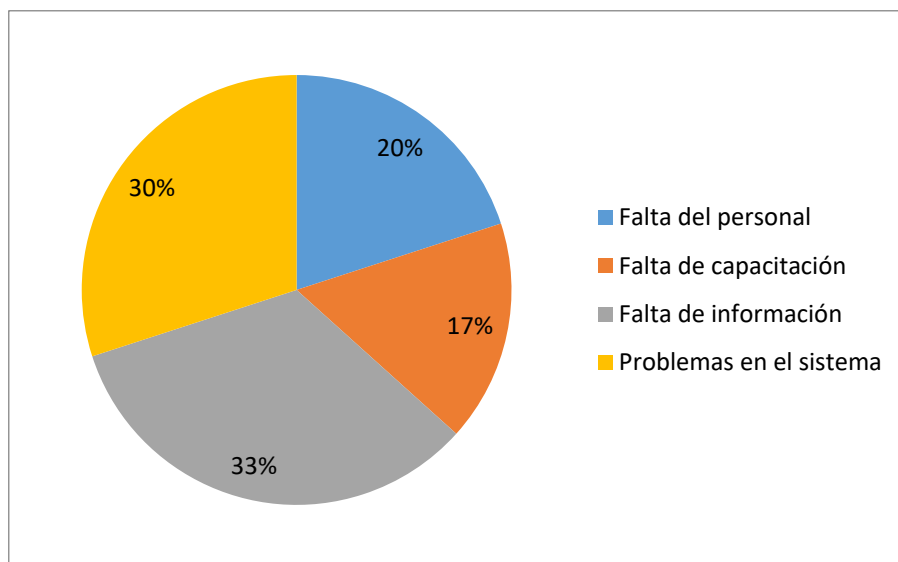


Gráfico 9-3: Problemas al brindar servicio

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado: Latacunga, S.2022

Análisis

El 33% de las personas encuestadas manifiestan que el mayor de los problemas es la falta de información, el 30% manifiesta que otros de los problemas es el sistema, mientras que el 20% hace referencia a la falta del personal y por último el 17% representa a la falta de capacitación.

PREGUNTA 10. ¿Existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito " Vencedores de Tungurahua Ltda.", un plan que permite medir los avances en cada uno de los departamentos?

Tabla 10-3: Avances por departamento.

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	8	27%
No	22	73%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado: Latacunga, S.2022

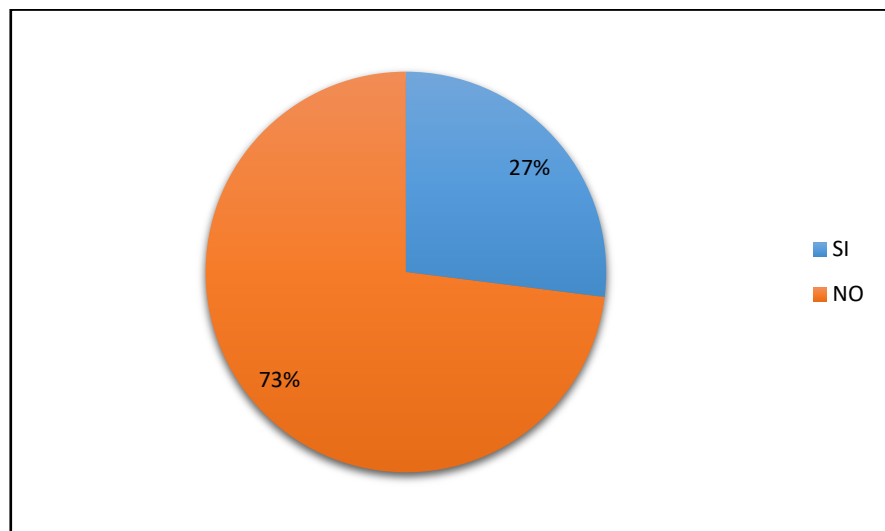


Gráfico 10-3: Avances medibles en los departamentos

Fuente: Encuesta realizada a la evaluación de servicios

Elaborado: Latacunga, S.2022

Análisis

Del total de personas encuestadas el 73% de los trabajadores encuestados indica que no existe un plan que permita medir los avances de los servicios ofertados y un 27% indica que si existe un plan de medición en la COAC.

3.2. Entrevista realizada al gerente general de la COAC

La entrevista se realizó al gerente general de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua Ltda.”, con el objetivo de diagnosticar la situación actual de la institución.

1. ¿La cooperativa cuenta con misión, visión, valores y objetivos?

R: Si, la cooperativa cuenta con misión, visión, valores y objetivos

2. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico?

R: Si, la cooperativa cuenta con un plan estratégico es de presupuesto y se realiza cada 3 años por lo cual todavía sigue vigente el plan estratégico

3. ¿Considera usted que la presencia de nuevos servicios en la cooperativa incentiva su crecimiento dentro del mercado?

R: Si, porque va permitir tener nuevos clientes y socios para el consumo de productos, servicios que ofrece la cooperativa y así podemos alcanzar los objetivos propuestos.

4. ¿Con que periodicidad el personal de la cooperativa se capacita en el manejo de los servicios que brindan?

R: En la cooperativa se realizada la capacitación cada mes ya que es necesario mantener este tipo de capacitación al personal porque nos va permitir explicar los servicios que brindamos y de esa manera nuestros clientes van a confiar en nosotros.

5. ¿Realiza algún tipo de promoción de servicios para captar más clientes o socios para la cooperativa?

R: Siempre estamos promocionando, ya que en estos momentos se contrató a un ingeniero de marketing para que nos brinde nuevas ideas de promocionar los servicios para los clientes.

6. ¿Considera usted que los servicios que se ofertan en el mercado son de alta competitividad para la Cooperativa?

R: Si, todos los productos y servicios en el mercado son de alta competitividad por eso siempre debemos sacar nuevos servicios ya que eso nos permite estar en constante competencia ya sea con Bancos y Cooperativas.

7. ¿La cooperativa cuenta actualmente con algún tipo de publicidad sea televisión, radial, escrita o internet?

R: Si, la cooperativa cuenta con todo ese tipo de publicidad excepto la de televisión también contamos con una página web, afiches, rótulos para que conozcan los servicios que se brinda en la cooperativa.

8. ¿Considera que es necesario el diseño de un plan estratégico para la implementación de nuevos servicios?

R: Claro que es necesario un plan estratégico para implementación de nuevos servicios porque nos va permitir llegar a más personas y van a conocer los servicios que la cooperativa ofrece al público.

9. ¿Cree que la ubicación actual de la Cooperativa es la apropiada?

R: Si, porque estamos ubicados en el centro de la ciudad de Ambato.

10. ¿Qué opina sobre implementar nuevos servicios en la cooperativa?

R: Siempre tenemos que implementar nuevos servicios para no quedarnos atrás y seguir compitiendo con el mercado.

3.3. Discusión de resultados

De las entrevistas y encuestas realizadas tanto al personal administrativo y operativo como al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores de Tungurahua Ltda. Se puede destacar los siguientes argumentos.

En la pregunta 1 dirigida al personal administrativo y operativo se evidencia que el 57% de los encuestados califican como excelente los servicios lo servicios que se ofertan, en la pregunta 2 el 43% del personal considera que las estrategias actuales son excelentes y promueven el crecimiento de la Cooperativa

Por otro lado, en la pregunta 3 el 80% del personal encuestado ve como algo muy necesario implementar una planificación estratégica, consecuente a esto y afirmando el punto de vista anterior que tiene la mayoría del personal, se puede encontrar que en la pregunta 4, el 87% sostiene que una planificación ayudara notablemente a la consecución de objetivos

Mientras tanto en la entrevista realizada al gerente de la COAC se conoció que existe un plan estratégico en cual se lo realiza cada 3 años y aún tiene fecha de vigencia, y además resalto la importancia de mantener manejar siempre estrategias que permitan enrumbar el futuro de la institución por grandes objetivos, también resaltó la importancia de gestionar los productos y servicios ya que en ellos está el sentido de ser de la cooperativa, por ello es importante implementar nuevos servicios.

Por lo mencionado se ve la necesidad de elaborar un plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., que permita establecer acorde a las necesidades y fortalezas que presenta la institución.

3.4. Propuesta

3.4.1. Título de la propuesta

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VENCEDORES DE TUNGURAHUA LTDA., PERIODO 2020-2024

3.5. Objetivo de la propuesta

Diseñar un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua Ltda.”, mediante el análisis de las necesidades del entorno para ampliación del portafolio de servicios.

3.6. Antecedentes de la propuesta

3.6.1. Datos de la organización

Tabla 11-3: Datos de la organización

Provincia:	Tungurahua
Cantón:	Ambato
Nº. Ruc:	1891710581001
Razón social:	Cooperativa De Ahorro Y Crédito Vencedores De Tungurahua Ltda.
Representante legal:	Tusa Chisag Segundo Manuel
Contador:	Almagro Chango Walter Patricio
Obligado a llevar contabilidad:	Si
Dirección:	Bolívar entre Fernández y Maldonado 180103 Ambato.
Teléfono:	0958862709 / 032420821
Email:	servicioalcliente@coacvencedores.com

Fuente: Registro único de contribuyente de Coac “Vencedores de Tungurahua Ltda.”

Elaborado por: Latacunga, S.2022

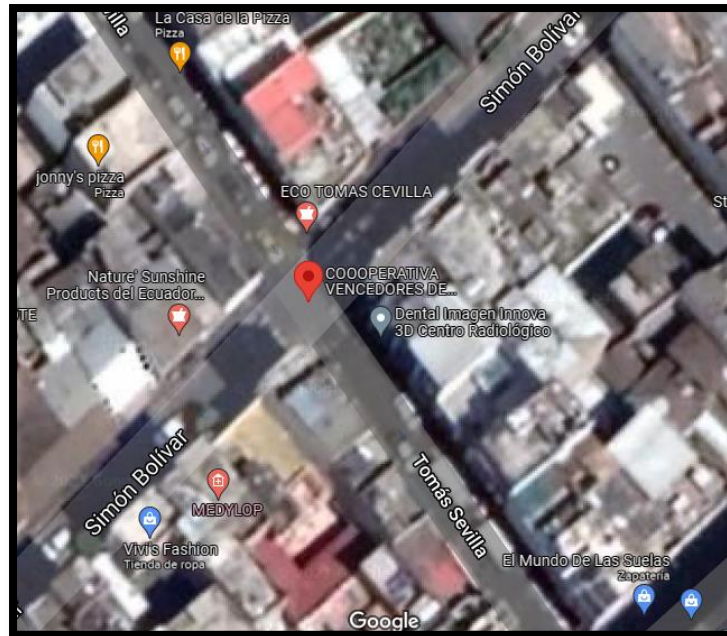


Figura 1-3: Ubicación de la COAC

Fuente: Google Maps

Realizado por: Latacunga, S.2022

3.6.2. *Reseña histórica de la organización*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda. Nace en el año 2002 por iniciativa de un grupo de jóvenes seguidores de la palabra de Dios, con el objetivo de apoyar las necesidades financieras de los sectores indígenas y campesinos, que la banca tradicional no atendía con apoyo financiero, por lo tanto mediante un proceso organizativo, social y económico, nace definitivamente la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VENCEDORES DE TUNGURAHUA LTDA, en la comunidad de Puganza, parroquia Quisapincha. Y es así que el 28 de junio de 2002 mediante Acuerdo No.0020 el Ministerio de Bienestar Social reconoce como una sociedad con personería jurídica. La cooperativa inicia sus actividades en la misma comunidad de Puganza.

En el año 2007 traslada la oficina a la parroquia de Quisapincha para brindar los servicios financieros a toda la parroquia, en el año 2010 con miras de crecimiento abre una agencia en la ciudad de Ambato mediante un proceso legal, el Ministerio de Bienestar Social autoriza el funcionamiento de la agencia, en ese mismo año los socios deciden reformar el estatuto social para crear la matriz en la ciudad de Ambato, cumpliendo con el proceso del Ministerio de Bienestar Social conjuntamente con la Subdirección de Cooperativas aprueba la reforma, con el acuerdo No-019 por lo tanto en la actualidad la matriz de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VENCEDORES DE TUNGURAHUA LTDA, está ubicada en el cantón Ambato y la agencia en la parroquia de Quisapincha.

El 2020 en el mes de enero se decide cambiar su imagen institución y por ende reducir su nombre comercial de Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., a

“Vencedores Ltda.”, dando así una imagen mucho más fresca, renovada y con enfoque más tecnológico a la institución; en el mismo año mediante resolución SEPS-IGT-IGJ-INFMR-2020-0694 emitida por la SEPS se resolvió la aprobación de fusión por absorción por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito VENCEDORES Ltda. La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Vicente de Yaruqui Ltda., con domicilio en la parroquia de San Vicente de Yaruqui en la ciudad de Quito.

3.6.3. *Productos y servicios de la cooperativa*

Productos

- Ahorros
- Inversiones
- Créditos

Servicios

- Bono de Desarrollo Humano
- Giros internacionales
- Pago de tarjetas de créditos
- Ruc
- Matricula vehicular
- R.I.S.E
- I.E.S.S
- Recarga móviles
- Pago de luz
- Pago de agua

3.6.4. Esquema de la propuesta

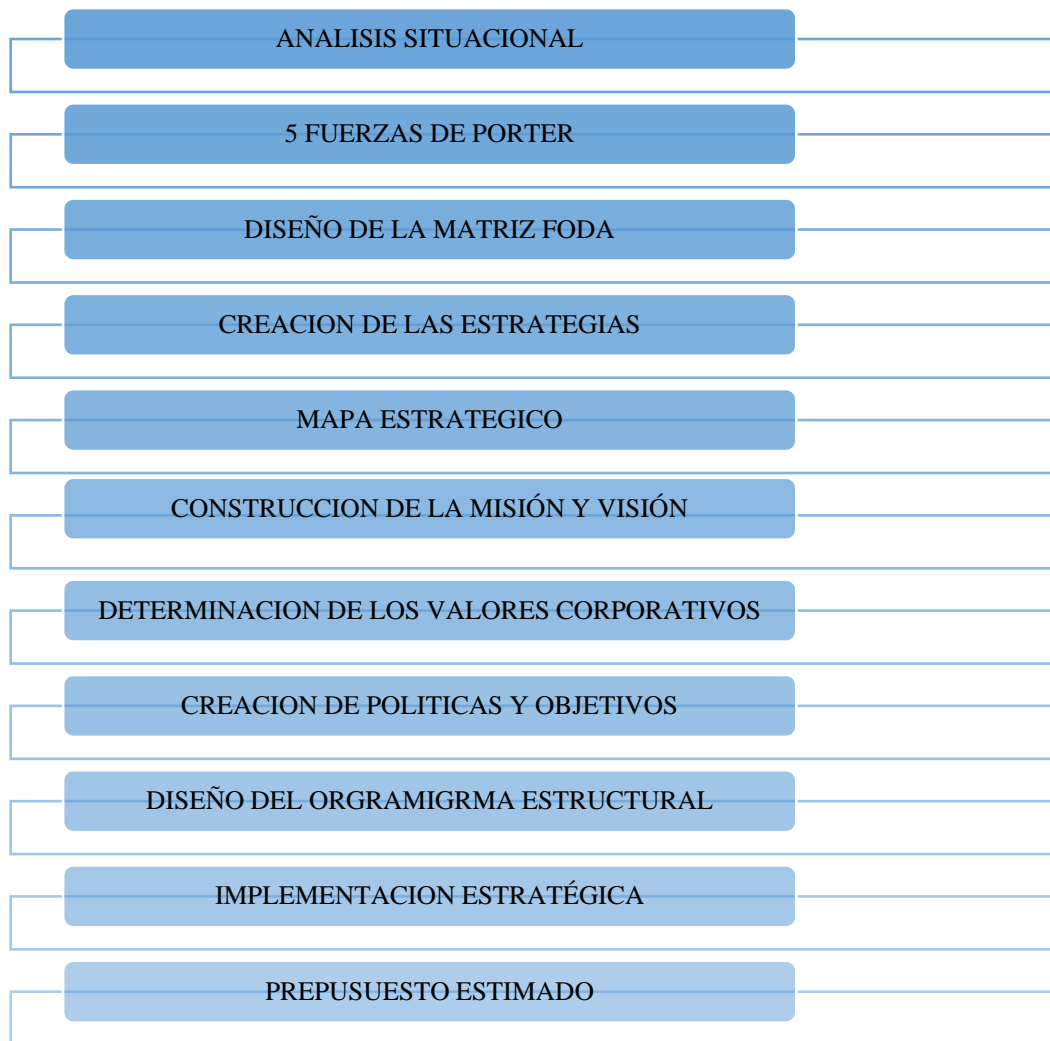


Figura 2-3: Planificación estratégica para la Coac “Vencedores De Tungurahua” Ltda.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Latacunga, S.2022

3.6.5. Análisis del entorno competitivo (5 Fuerzas de PORTER)

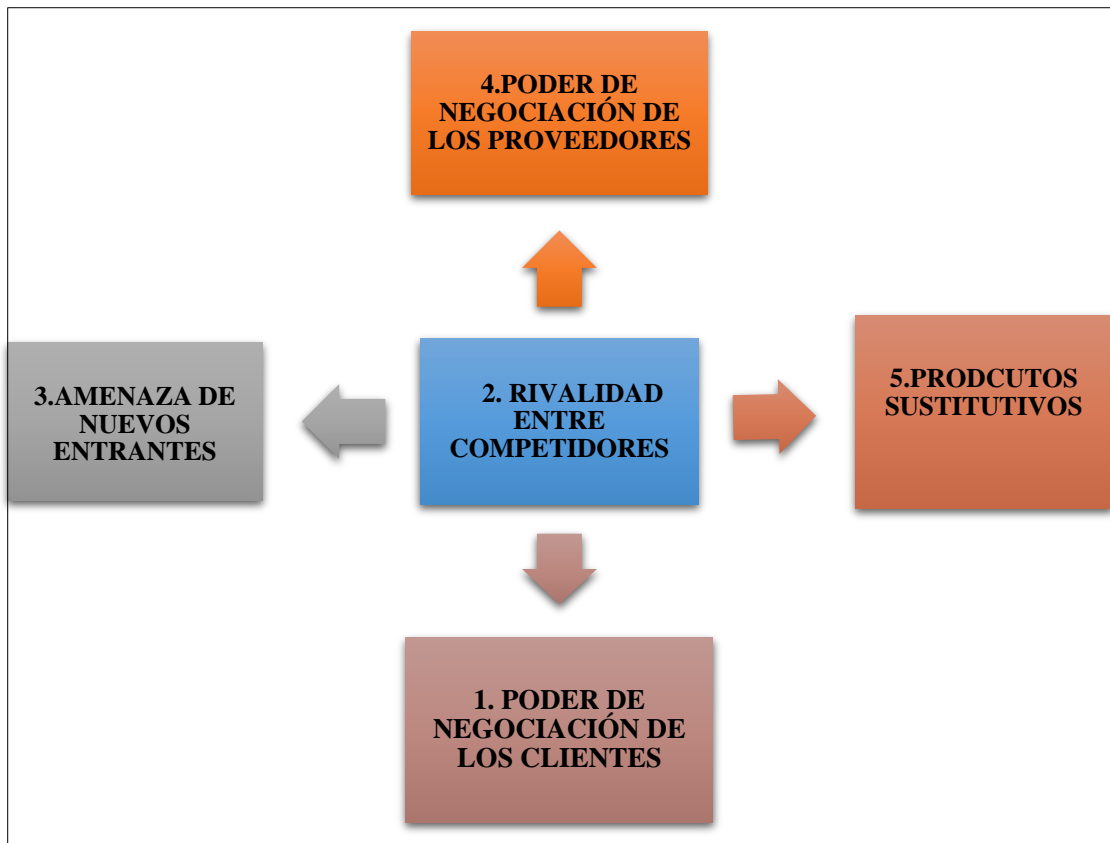


Figura 3-3: 5 Fuerzas de PORTER

Fuente: (Las 5 Fuerzas de Porter, S/f)

Realizo por: Latacunga.S.2021

1. Poder de negociación de los clientes

En el sector financiero esta fuerza es medida por el poder de negociación de los clientes se encuentra alta, considerando que los clientes pueden acceder a grandes fuentes de información sobre los productos y servicios que se ofertan en este sector económico, dándoles la posibilidad de escoger entre las diferentes tasas de servicios que ofertan distintas empresas. También es importante resaltar que dentro del mercado es difícil establecer servicios y productos nuevos, lo cual facilita que el cliente pueda acceder a otras instituciones financieras, por lo tanto se debe aprovechar la evolución de este sector.

2. Rivalidad entre competidores

La existencia de un gran número de entidades financieras en la ciudad han provocado que las tasas por servicios prestados de alguna manera se igualen, además las entidades con un fuerte posicionamiento de mercado han elevado la inversión en marketing que deben realizar la entidades más pequeñas. En la ciudad de Ambato las entidades de mayor competencia son:

- COAC MUSHUC RUNA
- COAC SAN FRANCISCO
- COAC AMBATO
- COAC CHIBULEO

3. Amenaza de nuevos entrantes

La posibilidad de nuevos competidores en el sector es alta, considerando que las cooperativas de ahorro y crédito existentes en el País tienen la posibilidad de establecer nuevas sucursales, para la creación de nuevas entidades financieras existen barreras entre ellas está que se requiere de un monto alto de inversión, y una serie de trámites legales a cumplir que bien podrían ser superados, además la falta de institucionalidad presente hace que el País no sea un atractivo de inversión extranjera.

4. Poder de negociación de los proveedores

Las entidades financieras requieren de varios insumos prioritarios, los cuales son el capital (dinero), las redes de conexión, el pago de servicios, servicios jurídicos, servicios de marketing (volantes, pancartas, anuncios), servicio de vigilancia, servicio de aseguradoras, etc. El precio de los insumos mencionados no se ven alterados significativamente, y en el País la cantidad de proveedores es alta, por lo tanto el poder de negociación de los proveedores es medio.

5. Amenaza de nuevos productos sustitutivos

La necesidad principal que cubren las cooperativas de ahorro y crédito es la captación y colocación de dinero, para cubrir esta necesidad en el País existen varias opciones, entre ellas están las mutualistas, los bancos, sociedades financieras, instituciones financieras públicas, fondos de inversión, se han consolidado como una alternativa sólida, por tal razón la fuerza se puede calificar como media alta.

3.6.6. *Análisis de factores internos de la cooperativa*

Esta matriz permite realizar un análisis interno como son las fortalezas y debilidades que posee la cooperativa, para así identificar los aspectos positivos y negativos que se vendría dando en el estudio en diferente ámbito y de esa manera poder buscar soluciones a diferentes problemas.

A continuación, se enumera las fortalezas y debilidades de la cooperativa de ahorro y crédito “Vencedores de Tungurahua” Ltda.

Tabla 12-3: Factores internos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Fuerte posicionamiento en el mercado	Falta de capacitación al personal
Cuenta con su propia infraestructura	Falta de innovación de los servicios
Cuenta con planificación periódica	Inexistencia de un manual para la supervisión de trabajadores
Un buen trabajo en equipo	Inexistencia de un departamento de publicidad y marketing
Las tasas de interés entre las más competitivas	Inexistencia de una planificación estratégica

Fuente: Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua” Ltda.

Elaborado por: Latacunga, S.2022

En este cuadro podemos observar las fortalezas y debilidades, mediante el análisis de las fortalezas internas se puede identificar aspectos positivos para el cumplimiento de objetivos y por otra parte también se analiza las debilidades en cual podemos decir que son falencia que presenta la cooperativa y dificulta la consecución de los objetivos propuestos por la entidad financiera.

3.6.7. *Matriz de evaluación de factores internos (EFI) y externa (EFE)*

- **La matriz de evaluación interno** es una herramienta que nos permite realizar un análisis interno de la organización para conocer en qué situación se encuentran los procesos administrativos y operativos de la Cooperativa y así formular estrategias para mejorar los procesos internos.
- **La matriz de evaluación externo** permite conocer las oportunidades y las debilidades a las que está expuesta una organización en el mercado, facilitando así la elaboración de estrategias para hacer frente a una competencia cada vez más agresiva.

Pasos para elaboración de la evaluación matriz externa e interna

1. Se crea una lista de factores mediante el análisis externo e interno de la empresa, por ejemplo; encuesta, entrevistas, a los colaboradores la información debe ser de gran importancia para agruparlas en oportunidades y amenazas.
2. Se agregará una ponderación a cada uno de los factores, tendrán un valor entre 0 hasta el 1, como la ponderación asignada a cada uno de los factores dependerá de que tan relevante son estos para el éxito de la empresa de la suma de todo el factor deber ser igual a 1.
3. La calificación asignada a cada uno de los valores debe estar entre los rangos de 1 hasta 4 dependiendo la importancia de cada factor.

4. Para la ponderación se necesita realizar la calificación en base a los siguientes datos:
- 4= respuesta superior (El valor más alto)
 - 3= respuesta superior a la media
 - 2= respuesta media
 - 1= respuesta mala (El valor más bajo)
5. Procedemos a multiplicar cada factor, para ello multiplicamos la ponderación por la calificación, la puntuación será alta si alcanza el valor de 4 y bajo el valor de 1.

3.6.8. Matriz de evaluación de los factores internos

Tabla 13-3: Evaluación de factores internos

Matriz de evaluación de los factores internos			
FACTORES INTERNOS	Ponderación	Clasificación	Puntuación
Fortalezas			
• Fuerte posicionamiento en el mercado	0.10	3	0.30
• Cuenta con su propia infraestructura	0.10	4	0.40
• Cuenta con planificación periódica	0.10	3	0.30
• Un buen trabajo en equipo	0.10	3	0.30
• Las tasas de interés entre las más competitivas	0.10	4	0.40
TOTAL			1.70
Debilidades			
• Falta de capacitación al personal	0.05	3	0.15
• Falta de innovación de los servicios	0.10	2	0.20
• Inexistencia de un manual para la supervisión de trabajadores	0.10	2	0.20
• Inexistencia de un departamento de publicidad y marketing	0.10	2	0.20
• Inexistencia de una planificación estratégica	0.15	2	0.30
TOTAL			1.05
TOTAL	1		2.75

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito "vencedores de Tungurahua" Ltda.

Realizado por: Latacunga, S.2022

Análisis de los factores internos

El resultado obtenido de la suma de la matriz de la evaluación de los factores internos (EFI) es de 2.75, lo cual reflejada que las fortalezas tienen una puntuación de 1.70 a diferencia de las debilidades cuyo puntaje es de 1.05, al evaluar la matriz interna se evidencia que la puntuación más alta tiene la fortaleza.

3.6.9. Matriz de prioridad

Tabla 14-3: Matriz de prioridad

VARIABLES INTERNOS		
PESO	CÓD.	FORTALEZAS
0,3	F1	• Fuerte posicionamiento en el mercado
0,4	F2	• Cuenta con su propia infraestructura
0,3	F3	• Cuenta con planificación periódica
0,3	F4	• Un buen trabajo en equipo
0,4	F5	• Las tasas de interés entre las más competitivas
PESO	CÓD.	DEBILIDADES
0,15	D1	• Falta de capacitación al personal
0,2	D2	• Falta de innovación de los servicios
0,2	D3	• Inexistencia de un manual para la supervisión de trabajadores
0,2	D4	• Inexistencia de un departamento de publicidad y marketing
0,3	D5	• Inexistencia de una planificación estratégica

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito "vencedores de Tungurahua" Ltda.

Realizado por: Latacunga, S.2022

Las fortalezas que más representan a la cooperativa con las mejores puntuaciones son:

- Cuenta con su propia infraestructura con una puntuación ponderada de 0.40
- Las tasas de interés entre la más competitivas : con una puntuación ponderada de 0.40
- Fuerte posicionamiento en el mercado: con una puntuación ponderada de 0.30

Las debilidades que más representa a la cooperativa con las mejores puntuaciones son:

- Inexistencia de una planificación estratégica: con una puntuación de 0.30
- Falta de innovación a los servicios: con una puntuación de 0.20
- Falta de capacitación al personal: con una puntuación de 0.15

3.6.10. Análisis de factores externos de la cooperativa

La evaluación de los factores externos nos permite realizar un análisis a las Oportunidades y Amenazas presentes en el mercado, considerando además la perspectiva que tiene el cliente sobre los productos o servicios que tiene la cooperativa.

A continuación, se detalla variables de los factores externos de la cooperativa de ahorro y crédito "Vencedores de Tungurahua Ltda."

Tabla 15-3: Factores externos

Oportunidades	Amenazas
Apertura a nuevos mercados nacionales	Altos niveles de competitividad
Alianzas estratégicas con empresas públicas o privadas para ofrecer nuevos servicios	Pérdida de credibilidad del sector financiero
Participación en ferias cantonales a nivel de la provincia de Tungurahua	Factores económicos y políticos
Fidelidad de los clientes y socios antiguos	Crisis económicas internacional
Crecimiento constante de la población	Riesgo país

Fuente: Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua” Ltda.

Elaborado por: Latacunga, S.2022

Mediante el análisis de los factores externos podemos identificar grandes oportunidades para que la cooperativa crezca de manera segura y de esa manera las amenazas no sean un peligro para el crecimiento en el entorno de las entidades financieras.

3.6.11. Matriz de la evaluación de los factores externos

Tabla 16-3: Evaluación de los factores externos

Matriz de la evaluación de los factores externos			
FACTORES EXTERNOS	Ponderación	Clasificación	Puntuación
Oportunidades			
• Apertura a nuevos mercados nacionales	0.10	4	0.40
• Alianzas estratégicas con empresas públicas o privadas para ofrecer nuevos servicios	0.15	4	0.60
• Participación en ferias cantonales a nivel de la provincia de Tungurahua	0.10	3	0.30
• Fidelidad de los clientes y socios antiguos	0.05	3	0.15
• Crecimiento constante de la	0.10	3	0.30

población			
TOTAL			1.75
Amenazas			
• Altos niveles de competitividad	0.07	4	0.28
• Pérdida de credibilidad del sector financiero	0.10	2	0.20
• Factores económicos y políticos	0.15	3	0.45
• Crisis económicas internacional	0.10	4	0.40
• Riesgo país	0.08	3	0.24
TOTAL			1.57
TOTAL	1		3.32

Fuente: Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua” Ltda.
 Elaborado por: Latacunga, S.2022

Análisis de los factores externos

El resultado de la Suma de la matriz de la evaluación de los factores externos (EFE) es de 3.32 este valor se encuentra sobre la media y refleja una ventaja de las oportunidades sobre las amenazas, al evaluar la matriz externa se evidencia que la puntuación ponderada de las oportunidades es de 1.75 frente a las amenazas que representa 1,57, con lo cual se determina que se están aprovechando las oportunidades.

3.6.12. Matriz de prioridad

Tabla 17-3: Matriz de prioridad

VARIABLES EXTERNOS		
PESO	CÓD	OPORTUNIDADES
0,4	O1	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura a nuevos mercados nacionales
0,6	O2	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con empresas públicas o privadas para ofrecer nuevos servicios.
0,3	O3	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en ferias cantonales a nivel de la provincia de Tungurahua
0,15	O4	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidad de los clientes y socios antiguos
0,3	O5	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento constante de la población
PESO	CÓD	AMENAZAS
0,28	A1	<ul style="list-style-type: none"> • Altos niveles de competitividad
0,2	A2	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de credibilidad del sector financiero
0,45	A3	<ul style="list-style-type: none"> • Factores económicos y políticos
0,4	A4	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económicas internacional
0,24	A5	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo país

Fuente: Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua” Ltda.

Elaborado por: Latacunga, S.2022

En las variables externas las oportunidades que más representan a la cooperativa con las mejores puntuaciones son:

- Alianzas estratégicas con empresas públicas o privadas para ofrecer nuevos servicios: con una puntuación de 0.60
- Aperturas a nuevos mercados nacionales: con una puntuación de 0.40
- Participar en ferias cantonales a nivel de la provincia de Tungurahua: con una puntuación de 0.30

En las variables externas las amenazas que más representan a la cooperativa con las mejores puntuaciones altas son:

- Factores económicos y políticos: con una puntuación de 0.45
- crisis económicas internacionales: con una puntuación de 0.40
- Altos niveles de competitividad con una puntuación de 0.28

3.6.13. Gráfica De La Matriz EFE Y EFI

Tabla 18-3: Matriz EFE y EFI

Y	X	PROMEDIO
EFI	EFE	
2,75	3,32	2,935

Fuente: Coac "Vencedores De Tungurahua" Ltda.

Elaborado por: Latacunga, S.2022

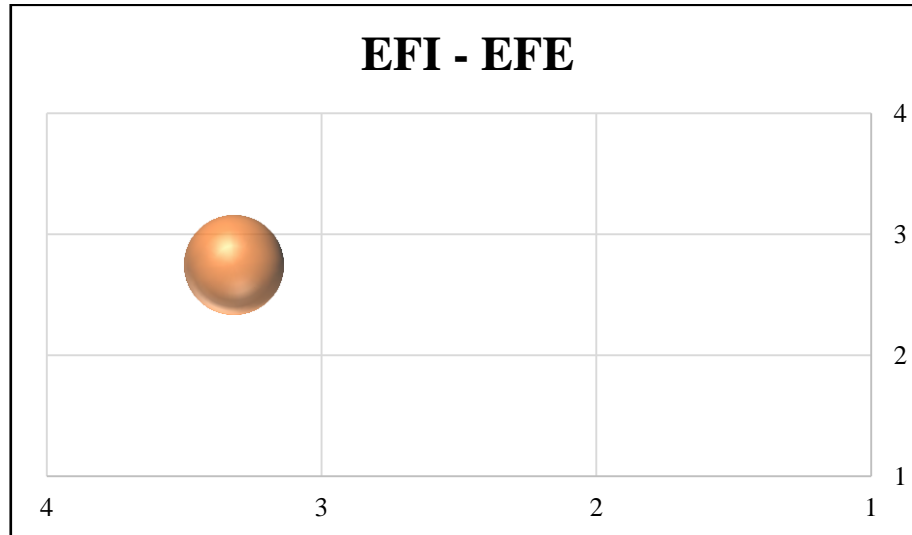


Figura 4-3: Matriz EFE Y EFI

Fuente: Cooperativa De Ahorro Y Crédito "Vencedores De Tungurahua" Ltda.

Elaborado por: Latacunga, S.2022

Análisis De Matriz EFE Y EFI

En el siguiente gráfico de la matriz EFE y EFI, se evidencia que el eje se encuentra entre los cuadrantes I y IV, lo cual nos indica que se debe crecer y construir, lo que quiere decir que la Cooperativa De Ahorro Y Crédito "Vencedores De Tungurahua Ltda.", debe establecer estrategias de penetración en el mercado, además se ve necesario establecer vínculos con otras empresas para ampliar el portafolio de productos y servicios.

3.6.14. Matriz FODA

Mediante la matriz FODA podremos observar las competencias internos y externos de la cooperativa, es una herramienta fundamental para la creación de estrategias en cual nos va permitir generar ideas nuevas y buscar soluciones en aspectos puntuales de la cooperativa.

Tabla 19-3: Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	
Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerte posicionamiento en el mercado. 2. Cuenta con su propia infraestructura. 3. Cuenta con planificación periódica. 4. Un buen trabajo en equipo. 5. Las tasas de interés entre las más competitivas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de capacitación al personal. 2. Falta de innovación de los servicios. 3. Inexistencia de un manual para la supervisión de trabajadores. 4. Inexistencia de un departamento de publicidad y marketing. 5. Inexistencia de una planificación estratégica.
FACTORES EXTERNOS	
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura a nuevos mercados nacionales. 2. Alianzas estratégicas con empresas públicas o privadas para ofrecer nuevos servicios. 3. Participación en ferias cantonales a nivel de la provincia de Tungurahua. 4. Fidelidad de los clientes y socios antiguos. 5. Crecimiento constante de la población. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Altos niveles de competitividad. 2. Pérdida de credibilidad del sector financiero. 3. Factores económicos y políticos. 4. Crisis económicas internacional. 5. Riesgo país.

Fuente: Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua” Ltda.

Elaborado por: Latacunga, S.2022

3.6.15. Determinación de estrategia DAFO

Tabla 20-3: Matriz DAFO

F O D A	FORTALEZA	DEBILIDADES
		1.Fuerte posicionamiento en el mercado 2.Cuenta con su propia infraestructura 3.Cuenta con planificación periódica 4.Un buen trabajo en equipo 5.Las tasas de interés entre las más competitivas
OPORTUNIDADES	FO	DO
1. Apertura a nuevos mercados nacionales 2. Alianzas estratégicas con empresas públicas o privadas para ofrecer nuevos servicios. 3.Participación en ferias cantonales a nivel de la provincia de Tungurahua 4.Fidelidad de los clientes y socios antiguos 5.Crecimiento constante de la población	F5 Y O1: Captar más clientes permite debilitar a la competencia F4 Y O2: Permitiendo agilizar el proceso de expansión con mayor efectividad y seguridad F1 Y O3: Permití crecer en el mercado para generar mayor rentabilidad en la cooperativa.	D5y O1: Establecer objetivos que permitan crear nuevas sucursales a nivel nacional. D4 y O5: Desarrollar estrategias de marketing en plataformas digitales orientadas a un público joven.
AMENAZAS	FA	DA
1.Altos niveles de competitividad 2.Pérdida de credibilidad del sector financiero 3.Factores económicos y políticos 4.Crisis económicas internacional 5.Riesgo país	F1 y A1: Ofrecer nuevos productos o servicios financieros para la necesidad de los clientes F3 y A3: Establecer objetivos acorde a la realidad nacional y a los nuevos acontecimientos que se han presentado en el mercado.	D1 y A1: Fomentar una adecuada cultura de atención al cliente en todos los trabajadores de la Cooperativa D1 y A2: Identificar las necesidades presentes en el cliente y establecer nuevos servicios que cubran esta demanda.

Fuente: Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua” Ltda.

Elaborado por: Latacunga, S.2022

A través de esta matriz DAFO podemos conocer la situación real de la cooperativa, para poder tomar decisiones futuras, analizando la situación interna y las características externas, y de esa manera determinar las estrategias que sean necesarias en base a la información que se recolecto en la investigación.

3.6.16. *Determinación de estrategias de la cooperativa*

Las estrategias permiten alcanzar los objetivos planteados, dependiendo de la situación como se encuentre la cooperativa en el mercado, se podrá encaminar y aprovechar los recursos, reduciendo de esa manera los niveles de riesgos que se pueden presentarse en el futuro y de esa manera aprovechar las oportunidades para el establecimiento de estrategias.

En la cooperativa se desea aplicar las siguientes estrategias:

- Establecer alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas ofertando nuevos servicios, para ingresar a competir con otras cooperativas más potentes.
- Crear un plan de capacitación para todos los empleados de la cooperativa, para que estén altamente calificados, y así ofrecer un mejor servicio al público.
- Realizar un plan de publicidad (radio, televisión, mallas publicitarias, online, folletos, revistas), para promocionar nuevos servicios en la cooperativa.
- Mantener siempre la innovación con nuevos servicios permitiendo la satisfacción y seguridad de los clientes.
- Brindar una buena atención a los clientes para ganar su confianza y generar en ellos seguridad y así evitar comentarios negativos ante la sociedad.
- Crear y promocionar nuevos servicios con incentivos para clientes nuevos y antiguos, para incrementar el número de clientes.
- Crear un plan de cumplimiento de las estrategias planteadas para seguir paso a paso los objetos propuestos en la cooperativa.
- Implementar área de marketing para poder controlar las metas proyectadas y saber las necesidades que los clientes necesitan dentro y fuera de una cooperativa.
- Contar con una página web de fácil acceso, detallando los servicios y beneficios con los que cuenta la cooperativa.

3.6.17. Construcción del mapa estratégico

El mapa estratégico nos permite tener una visión relacionada a la causa y efecto en las estrategias que se plantearon en la cooperativa y de esa manera facilitar el cumplimiento adecuado de los objetivos, tomando en cuenta la metodología de Balance Scorecard o cuadro de mando integral.

- Perspectiva financiera
- Perspectiva Clientes
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de formación y crecimiento

Tabla 21-3: Mapa estratégico

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	INDICADOR	TÉCNICAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Perspectiva financiera	Aumentar los ingresos de la cooperativa mediante la innovación de los nuevos servicios para los clientes.	Aumento del 10% de las ganancias.	Observación	Estados financieros
	Aplicar tecnología adecuada para la optimización de recursos en la cooperativa.	Disminuíos de los costos un 10%	Observación	Contabilidad de costos o Estados financieros
Perspectiva clientes	Crear y promocionar nuevos servicios con instintivos para clientes nuevos y antiguos, para incrementar el número de clientes.	Número de clientes nuevos en la cooperativa	Observación	Número de servicios integrados en la Cooperativa.
	Brindar una buena atención a los clientes para ganar la confianza y generar en ellos seguridad y así evitar comentarios negativos ante la sociedad.	Nivel de satisfacción del cliente.	Observación	Número de clientes satisfechos en la cooperativa
Perspectiva de procesos internos	Crear un plan de capacitación para todos los empleados de la cooperativa, para que estén altamente calificados, y así ofrecer un mejor servicio al público.	Número de trabajadores capacitados	Observación	Porcentaje de aplicación de la planificación estratégica

	Realizar un plan de publicidad (radio, televisión, mallas publicitarias, online, folletos, revistas), para promocionar nuevos servicios en la cooperativa.	Porcentaje de participación en la publicidad	Observación	Número de nuevos servicios innovados
	Crear un plan de cumplimiento de las estrategias planteadas para seguir paso a paso los objetos propuestos en la cooperativa.	Visualización de las metas cumplidas dentro de la cooperativa	Observación	Número de personas calificadas en el área
Perspectiva de formación y crecimiento.	Establecer alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas ofertando nuevos servicios, para ingresar a competir con otras cooperativas más potentes.	Convenios y alianzas estratégicas	Observación	Número de convenios realizados con empresas públicas y privadas.
	Contar con una página web de fácil acceso, detallando los servicios y beneficios con los que cuenta la cooperativa.	Cantidad de servicios utilizados en la página web.	Observación	Número de visitas realizadas en la página web

Fuente: Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua” Ltda.

Elaborado por: Latacunga, S.2022

3.6.18. Modelo de direccionamiento estratégico de la cooperativa

La cooperativa de ahorro y crédito “Vencedores de Tungurahua” Ltda., se encuentra en constante crecimiento tanto económico, social y tecnológico por lo que se busca alcanzar los objetivos planteados sobre la implementación de nuevos servicios los cuales son pilares importantes para el crecimiento de la cooperativa y para fortalecer su competitividad en el mercado, lo cual permitirá conseguir los resultados esperados de forma satisfactoria.

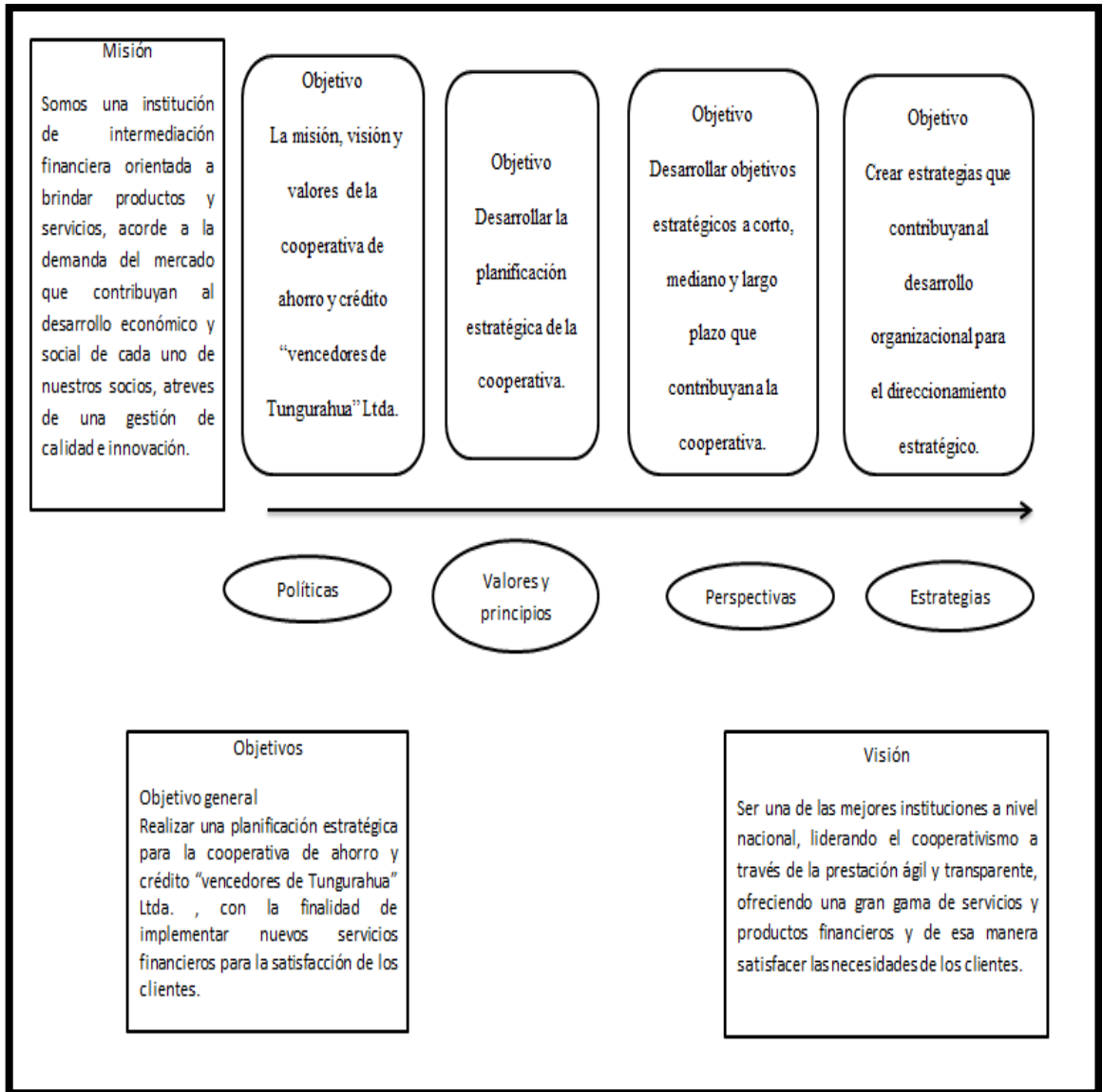


Figura 5-3: Propuesto de un modelo estratégico para la cooperativa

Fuente: Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua” Ltda.

Elaborado por: Latacunga, S.2022

3.6.19. *Direccionamiento estratégico*

3.6.19.1. *Misión*

Ofrecer productos y servicios de excelente calidad con el objetivo de satisfacer las necesidades de los socios y clientes, brindando siempre la mejor atención, seguridad y confianzas de las mismas.

¿Qué es la cooperativa?

La Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua” Ltda., permite que puedan acceder a los servicios y productos financieros siempre buscando que las personas tomen el control de sus propias economías futuras.

¿Qué hace la cooperativa?

La Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua” Ltda., brinda los mejores servicios y productos financieros a la sociedad.

¿Para quién lo hace?

Para todas las personas que necesitan de un servicio o producto financieros.

¿Con que recursos lo hacen?

Con recursos propios de la cooperativa y con otras instituciones financieras.

¿A cambio de que lo hacen?

De crecer en el mercado y ser competitivos con otras cooperativas

Misión de la cooperativa de ahorro y crédito “vencedores de Tungurahua” Ltda.

“Mejoramos la calidad de vida satisfaciendo necesidades de socios y clientes a través de servicios financieros de calidad.”

Misión propuesta de la cooperativa de ahorro y crédito “vencedores de Tungurahua” Ltda.

MISIÓN PROPUESTA

Somos una institución de intermediación financiera orientada a brindar productos y servicios, acorde a la demanda del mercado que contribuyan al desarrollo económico y social de cada uno de nuestros socios, a través de una gestión de calidad e innovación.

3.6.19.2. *Visión*

La visión es la capacidad de proyectar el futuro de la cooperativa, a donde queremos llegar con los servicios y productos que ofrece la cooperativa, siempre buscando las mejores tecnologías para ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

¿A dónde quiere llegar la cooperativa?

Hacer uno de los referentes más importante del sector financieros a nivel nacional

¿Qué hace la cooperativa?

Brinda servicios y productos financieros para la sociedad

¿Qué quiere hacer la cooperativa?

Ampliar sus puntos de atención a nivel nacional y ser una de las mejores cooperativas de ahorro y crédito ofreciendo los mejores servicios y productos financieros para la sociedad.

¿Qué logros desearía tener la cooperativa dentro de 5 años?

Creer a nivel nacional e incrementar la cartera de clientes, socios y mantener un margen financiero en la cooperativa.

Visión de la cooperativa de ahorro y crédito “vencedores de Tungurahua” Ltda.

“Ser un referente es las cooperativas segmento dos, manteniendo nuestro liderazgo a través de alianzas estratégicas.”

Visión propuesta de la cooperativa de ahorro y crédito “vencedores de Tungurahua” Ltda.

VISIÓN PROPUESTA

“Ser una de las mejores instituciones a nivel nacional, liderando el cooperativismo a través de la prestación ágil y transparente, ofreciendo una gran variedad de servicios y productos financieros que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.”

3.6.19.3. *Valores de la cooperativa de ahorro y crédito “Vencedores de Tungurahua” Ltda.*

Tabla 22-3: Valores corporativos

Transparencia	La cooperativa proporciona a sus clientes y socios, transparencia total de la información de manera visible y entendible.
Servicio	Atender y satisfacer las necesidades de los clientes de una manera rápida y oportuna.
Responsabilidad	La cooperativa cumple con todas sus obligaciones con los clientes en los tiempos y montos acordados.
Confidencialidad	La cooperativa mantiene la privacidad de la información de cada uno de los socios y clientes.
Satisfacción	La cooperativa busca que sus productos y servicios cubran las expectativas y necesidades de sus socios y clientes.
Innovación	Los productos y servicios que ofrece la cooperativa serán innovados constantemente, tanto en sus características como en la forma de proveerlos.
Respeto	Promover valores para el progreso y desarrollo de la sociedad.

Fuente: Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua” Ltda.

Elaborado por: Latacunga, S.2022

3.6.19.4. *Políticas de la cooperativa*

- Capacitar al personal para una excelente atención al cliente en la cooperativa procurando que el acceso a un servicio se haga de forma ágil y segura.
- Siempre innovar los servicios constantemente para la confianza de los socios y clientes, lo cual nos permitirá tener un buen desarrollo económico.
- En el área de créditos brindar capacitaciones para el fácil desenvolvimiento en las operaciones de créditos para que realice una rápida otorgación de crédito con la adecuada superación a los clientes.
- Participar en ferias y exposiciones para que conozcan de la cooperativa y los servicios que ofrece para los clientes.
- Ofrecer asesoramiento rápido y adecuado para los clientes y de esa manera se sientan seguro de los servicios que se está brindando la cooperativa.
- Promocionar los servicios financieros mediante redes sociales e internet permitiendo incrementar clientes a la cooperativa.
- En el área de cobro se realizara llamadas y mensajes de textos a los clientes para que realicen sus pagos al día y no se atrasen en sus pagos.

3.6.19.5. *Objetivos estratégicos*

Objetivo general

Realizar una planificación estratégica para la cooperativa de ahorro y crédito “vencedores de Tungurahua” Ltda, con la finalidad de establecer estrategias que mejoren la gestión empresarial.

Objetivo específicos

- Actualizar la misión, visión y valores de la cooperativa de ahorro y crédito “vencedores de Tungurahua” Ltda.
- Proponer objetivos estratégicos a corto y largo plazo, que contribuyan a un mejor diagnóstico para un crecimiento progresivo de la cooperativa.
- Desarrollar una planificación estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito “vencedores de Tungurahua” Ltda.
- Aplicar la herramienta de análisis de FODA, para el direccionamiento estratégico de la cooperativa.

Objetivos a corto plazo

- Realizar capacitaciones a todo el personal de la cooperativa, para que brinden un mejor servicio al cliente.
- Efectuar publicidades masivas para captación de nuevos clientes.
- Realizar mantenimiento preventivo de los equipos de oficina de la cooperativa.

Objetivos a largo plazo

- Expandir a nivel nacional
- Innovar nuevos servicios para brindar una mejor atención a los clientes.
- Buscar convenios con instituciones, empresas públicas y privadas para obtener un mejor progreso para la cooperativa.

3.6.20. Organigrama estructural

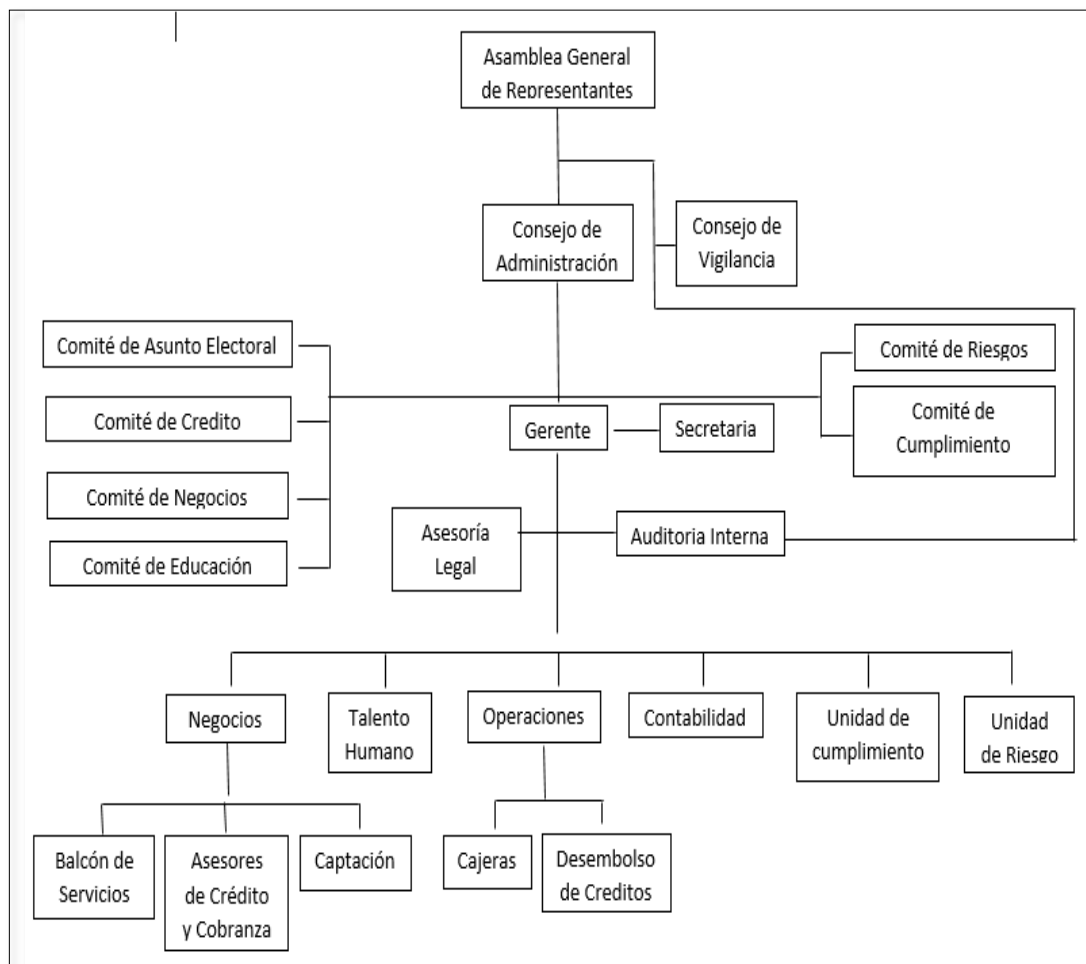


Gráfico. 11-3. Organigrama estructural de la cooperativa

Fuente: Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua” Ltda.
Elaborado por: Latacunga, S.2022

3.6.21. Ejecución del desarrollo de la planificación estratégica

La ejecución de la planificación estratégica para la cooperativa de ahorro y crédito “Vencedores De Tungurahua” Ltda., es el aspecto de mayor importancia en el trabajo, por medio del análisis situacional se pudo determinar los aspectos relevantes para el establecimiento, que contribuya a mejorar la gestión empresarial y así aumentar el rendimiento de la Institución Financiera, la planificación estratégica se desarrolló en base a las siguientes variables.

- Visión
- Misión
- Valores corporativos
- Políticas
- Objetivos
- Matriz FODA
- Estrategias empresariales
- Perspectiva
- Planes
- Prepuestos

3.6.22. Impacto del desarrollo de una planificación estratégica para Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua” Ltda.

De acuerdo con la información recolectada y analizada mediante la matriz FODA podemos identificar aspectos importantes que generen beneficios y hagan más competitiva a la cooperativa en las áreas administrativas y operativas, con el fin de que la cooperativa pueda darse a conocer como una entidad financieras mostrando una imagen de confianza y competitividad en el mercado.

3.6.23. Alineamiento estratégico

De acuerdo con los estudios realizados y los gastos estimados que se presentara en la ejecución de la planificación estratégica, para la cooperativa de ahorro y crédito “Vencedores de Tungurahua” Ltda. Y una vez realizado el análisis de la matriz FODA y el Cuadro de Mando Integral, se determinó que las estrategias planteadas para la cooperativa contribuyen de gran ayuda para un alineamiento estratégico dentro de la misma.

Tabla 23-3: Alineamiento estratégico

Nº	Estrategias	Unidad responsable	Ámbito geográfico	Indicadores de gestión
E1	Establecer alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas ofertando nuevos servicios, para ingresar a competir con otras cooperativas más potentes.	Gerente general de la cooperativa	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua” Ltda.	Número de convenios realizados con empresas públicas y privadas.
E2	Crear un plan de capacitación para todos los empleados de la cooperativa, para que estén altamente calificados, y así ofrecer un mejor servicio al público.	Departamento de Recursos Humanos	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua” Ltda.	Número de empleados capacitados para la atención al cliente.
E3	Realizar un plan de publicidad (radio, televisión, mallas publicitarias, online, folletos, revistas), para promocionar los nuevos servicios que brinda la cooperativa.	Departamento de Marketing	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua” Ltda.	Porcentaje de participación que han tenido con la publicidad en el mercado.
E4	Mantener una innovación constante de los servicios que genere satisfacción y seguridad de los clientes.	Gerente general de la cooperativa	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua” Ltda.	Número servicios innovados de la cooperativa.

E5	Brindar una buena atención a los clientes para ganar la confianza y se sientan seguros del servicio y así evitar comentarios negativos ante la sociedad.	Servicio al Cliente	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua” Ltda.	Número de clientes satisfechos en la buena atención.
E6	Crear y promocionar nuevos servicios con instintivos para clientes nuevos y antiguos, para incrementar el número de clientes.	Gerente general de la cooperativa	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua” Ltda.	Número de nuevos clientes de la cooperativa.
E7	Crear un plan de cumplimiento de las estrategias planteadas para seguir paso a paso los objetos propuestos en la cooperativa.	Departamento de gestión de riesgo.	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua” Ltda.	Numero de objetivos cumplidos en planificación estratégica.
E8	Implementar área de marketing para poder controlar las metas proyectadas y saber las necesidades que los clientes necesitan dentro y fuera de una cooperativa.	Gerente general de la cooperativa	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua” Ltda.	Visualizar las metas cumplidas en la Planificación estratégica.
E9	Contar con una página web de fácil acceso, detallando los servicios y beneficios que cuenta la cooperativa.	Departamento de informática.	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua” Ltda.	Numero de visitar al sitio web de la cooperativa.

Fuente: Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua” Ltda.

Elaborado por: Latacunga, S.2022

3.6.24. Presupuesto estimado para el desarrollo de la planificación estratégica

Este presupuesto es un estimado de la inversión que se necesitara para la implementación de las estrategias propuestas para la cooperativa.

Tabla 24-3: Presupuesto estimando

COAC DE AHORRO Y CRÉDITO VENCEDORES DE TUNGURAHUA	
PRESUPUESTO	
DESCRIPCIÓN	COSTO(\$)
Establecer alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas ofertando nuevos servicios, para ingresar a competir con otras cooperativas más potentes.	1.500,00
Crear un plan de capacitación para todos los empleados de la cooperativa, para que estén altamente calificados, y así ofrecer un mejor servicio al público.	1.000,00
Realizar un plan de publicidad (radio, televisión, mallas publicitarias, online, folletos, revistas), para promocionar los nuevos servicios que brinda la cooperativa.	3.000,00
Mantener siempre la innovación con nuevos servicios permitiendo la satisfacción y seguridad de los clientes.	00,00
Brindar una buena atención a los clientes para ganar la confianza y generar en ellos seguridad y así evitar en ellos comentarios negativos ante la sociedad.	00,00
Crear y promocionar nuevos servicios con instintivos para clientes nuevos y antiguos, para incrementar el número de clientes.	700,00
Crear un plan de cumplimiento de las estrategias planteadas para seguir paso a paso los objetos propuestos en la cooperativa.	300,00
Implementar área de marketing para poder controlar las metas proyectadas y saber las necesidades que los clientes necesitan dentro y fuera de una cooperativa.	00,00
Contar con una página web de fácil acceso, detallando los servicios y beneficios que cuenta la cooperativa.	4.000,00
TOTAL DE LA INVERSIÓN	\$ 10.500,00

Fuente: Cooperativa De Ahorro Y Crédito "Vencedores De Tungurahua" Ltda.

Elaborado por: Latacunga, S.2022

La inversión que se utilizaría para la ejecución en la cooperativa de ahorro y crédito “Vencedores de Tungurahua” Ltda., es de \$10500, con el objetivo de innovar los servicios y generar alta rentabilidad en la cooperativa.

3.6.25. Cronograma de ejecución de las estrategias

Tabla 25-3: Cronograma de la ejecución de la cooperativa

N°	ESTRATEGIAS	AÑOS				
		1	2	3	4	5
E1	Establecer alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas ofertando nuevos servicios, para ingresar a competir con otras cooperativas más potentes.		X			
E2	Crear un plan de capacitación para todos los empleados de la cooperativa, para que estén altamente calificados, y así ofrecer un mejor servicio al público.	X	X	X	X	X
E3	Realizar un plan de publicidad (radio, televisión, mallas publicitarias, online, folletos, revistas), para promocionar los nuevos servicios que brinda la cooperativa.	X	X		X	
E4	Mantener siempre la innovación con nuevos servicios permitiendo la satisfacción y seguridad de los clientes.	X	X	X	X	X
E5	Brindar una buena atención a los clientes para ganar la confianza y generar en ellos seguridad y así evitar en ellos comentarios negativos ante la sociedad.	X	X	X	X	X
E6	Crear y promocionar nuevos servicios con instintivos para clientes nuevos y antiguos, para incrementar el número de clientes.	X	X		X	
E7	Crear un plan de cumplimiento de las estrategias planteadas para seguir paso a paso los objetos propuestos en la cooperativa.	X	X			
E8	Implementar área de marketing para poder controlar las metas proyectadas y saber las necesidades que los clientes necesitan dentro y fuera de una cooperativa.	X	X			
E9	Contar con una página web de fácil acceso, detallando los servicios y beneficios que cuenta la cooperativa.	X	X	X	X	X

Fuente: Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Vencedores De Tungurahua” Ltda.

Elaborado por: Latacunga, S.2022

CONCLUSIÓN

- Para la ejecución del presente trabajo de investigación se utilizó apoyo bibliográfico donde se identificó, organizó y analizó toda la información teórica necesaria, lo cual permitió obtener una guía clara para el desarrollo de todo el proceso de investigación que se ejecutó dentro y fuera de la cooperativa.
- La implementación del modelo de las 5 Fuerzas de Porter permitió identificar los aspectos negativos y positivos que mantiene la Cooperativa tanto a nivel externo como interno, con ello se pudo establecer aspectos importantes para el desarrollo de la propuesta y que además servirán como guía a la gerencia, para el desarrollo de otras estrategias futuras.
- Por medio de las encuestas y entrevistas que se realizaron a los empleados y al gerente general de la cooperativa de ahorro y crédito “Vencedores de Tungurahua” Ltda., se pudo concluir que la cooperativa no cuenta con un plan estratégico bien definido, además no cuentan con capacitaciones para la buena atención a clientes, y tampoco con objetivos estratégicos para la cooperativa

RECOMENDACIÓN

- Se recomienda ejecutar el proyecto de la planificación estratégica para la cooperativa de ahorro y crédito “Vencedores de Tungurahua” Ltda., considerando que esta investigación tienen un sustento tanto teórico como bibliográfico de las actividades propuestas.
- La Cooperativa debe realizar constantemente una evaluación de todos los procesos que se ejecutan para conocer el cumplimiento de lo establecido y que además permita generar cambios acordes a la situación cambiante de los mercados.
- Se recomienda mantener evaluaciones constantes, mediante el uso de indicadores y herramientas financieras y de gestión que permita conocer cómo se encuentra la cooperativa en relación a la competencia, para establecer lineamientos que ayuden a su fortalecimiento económico y financiero.

BIBLIOGRAFÍA

- Alemán Mancheno, L. J. (2018). *Diseño del plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., periodo 2017-2021.* (Trabajo de titulación ESPOCH) Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/8722/1/12T01155.pdf>
- Altair. (2013). *La Elaboración del plan estratégico.* Recuperado de <http://hsjd.org/seminariogestion2013/docs/01-Dia4-PrimerModeloPlanificacion.pdf>
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.* Obtenido de: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- August 25. (2015). *Metodos, tecnicas e instrumentos de investigacion.* Obtenido de: <https://prezi.com/kbcgkh92laag/metodos-tecnicas-e-instrumentos-de-investigacion/#:~:text=Tecnicas%20de%20Investigacion&text=Es%20una%20t%C3%A9cnica%20que%20consiste,el%20mayor%20numero%20de%20datos.>
- Bolsa de Valores. (2020). *Indicadores de Rentabilidad:* Recuperado de: <https://www.bolsadevalores.com.sv/index.php/centro-de-informacion/educacion-bursatil/glosario/indicadores-de-rentabilidad#:~:text=Definition-Indicadores%20de%20Rentabilidad%3A,manera%20convertir%20ventas%20en%20utilidades.>
- Cajal, A. (2019). *Portafolio de servicios: tipos, partes y ejemplos.* Obtenido de: <https://www.lifeder.com/portafolio-de-servicios/>
- Calidad, G. (2019). *Plan Estratégico.* Recuperado de: <https://guiadelacalidad.com/sistema-de-gestion/plan-estrategico/>
- Chiavenato, A. (2016). *Planeación Estratégica* (3ª ed.). Obtenido de: <https://www.remaccion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundamentos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica.* Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Cortez, M., & Maíra, M. (2019). *Desarrollo de instrumentos de evaluación: pautas de observación.* Obtenido de: <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/08/P2A356.pdf>
- CreceNegocios. (2020). *La cadena de valor de Porter.* Obtenido de: <https://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>

- Definición. (S.F). *Definición de Investigación de Campo*. Recuperado de:
<https://definicion.mx/investigacion-campo/>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Valera, M. (2013). *Metodología de investigación en educación médica*. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Dumorné, k. (2013). *Definición de Planificación Estratégica*. Recuperado de:
<https://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>
- Denificion Abc. (2020). *Definicion de Cooperativismo*. Obtenido de:
<https://www.definicionabc.com/economia/cooperativismo.php>
- Economipedia. (2020) *Servicio* . Obtenido de: <https://economipedia.com/?s=servicio+>
- EcuRed. (sf.). *Investigación no experimental*. Recuperado de:
https://www.ecured.cu/Investigaci%C3%B3n_no_experimental#:~:text=Acciones%20de%20p%C3%A1gina&text=Investigaci%C3%B3n%20no%20experimental%3A%20es%20aquella,natural%20para%20analizarlos%20con%20posterioridad.
- Galán, J. (S.F). *Economipedia*. Obtenido de Servicio:
<https://economipedia.com/definiciones/servicio.html>
- García, P.. (2019). *Planificación estratégica para la cooperativa de ahorro y crédito salinas ltda, parroquia salinas, cantón guaranda periodo 2020-2022*. (Trabajo de titulación, ESPOCH). Obtenido de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13666/1/22T0533.pdf>
- González, J. & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Obtenido de:
<http://editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- Grupomancheno. (2017). *Las 12 Cooperativas de Ahorro y crédito mas prestigiosas de Ecuador* Obtenido de: <https://grupomancheno.com/las-12-cooperativas-de-ahorro-y-credito-mas-prestigiosas-de-ecuador-segun-datos-seps-2017/#:~:text=Las%20cooperativas%20de%20ahorro%20y,Ley%20Org%C3%A1nica%20de%20la%20Econom%C3%ADa>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México:. Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Meneses, J. (S/f). *El cuestionario*. Obtenido de
<https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf>
- Monje, C. (2017). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa guía didáctica* . Recuperado, de: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- MytripleA. (2020). *Diccionario Financiero*. Recuperado de:
<https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/>

- Ortega, A. (2019). *Plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., agencia Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Trabajo de Titulación, ESPOCH),
Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13670/1/22T0535.pdf>
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires : Obtenido de:
http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf_318.pdf
- Peiró, R. (2020). *Analisis ABC* . Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-abc.html>
- Pyma. (2015). *¿De qué depende el tamaño muestral?* Recuperado de:
<https://www.pyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>
- Raffino, M. (2020). *Concepto.de Método Deductivo* . Obtenido de: <https://concepto.de/metodo-deductivo-2/>
- Roncancio, G. (2018). *Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve*. Recuperado, de:
<https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Roldán, P. (2020). *Análisis financiero*. Obtenido de:
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>
- Sanchez. (2013). *Niveles de investigación*. Recuperado de:
http://grsanchez.blogspot.com/2013/06/niveles-de-investigacion_28.html

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS



ENCUESTA



Estudio de Evaluación en los servicios de la Cooperativa Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua Ltda.”

Dirigido: A Gerencia y personal administrativo y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua Ltda.”

Objetivo: Conocer el criterio del personal con respecto a la ampliación de servicios

Instrucciones:

- 1.- responda con sinceridad a las siguientes preguntas que se plantean a continuación
- 2.- los resultados de estas encuestas serán analizadas con absoluta reserva
- 3.- señale con una “X” en el lugar que corresponda

INFORMACIÓN GENERAL

MASCULINO

FEMENINO

AÑOS QUE LABORAN EN LA COOPERATIVA: _____

NIVEL DE ESCOLARIDAD:

Primaria

Secundaria

Superior

1. ¿Cómo califica la gestión administrativa que se mantiene en la Cooperativa?

Excelente

Buena

Mala

Excelente

2. **¿Cómo califica a las estrategias planteadas en la Cooperativa?**

Si

No

3. **¿Considera usted que se debe tener una Planificación Estratégica en la Cooperativa Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua Ltda.”?**

Si

No

4. **¿Considera que el planteamiento de estrategias ayuda a la consecución de objetivos en la Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Vencedores de Tungurahua Ltda.”?**

Si

No

5. **¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Vencedores de Tungurahua Ltda.", brinda a los clientes la información necesaria para que puedan acceder de manera óptima a los productos y servicios ofertados?**

Si

No

6. **¿Cómo califica los productos y servicios que ofrece la cooperativa?**

Si

No

7. **¿Considera usted que los productos y servicios con que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua Ltda.”, cubren la demanda existente en el mercado?**

Si

No

8. ¿Cree usted que una planificación estratégica incrementa la rentabilidad de la Cooperativa De Ahorro y Crédito “Vencedores de Tungurahua Ltda.”?

Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

9. ¿Cuáles son los principales problemas a la hora de brindar un servicio?

Falta de personal	<input type="text"/>
Falta de capacitación	<input type="text"/>
Falta de información	<input type="text"/>
Problemas en el sistema	<input type="text"/>

10. ¿Existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito " ¿Vencedores de Tungurahua Ltda.", un plan que permite medir los avances en cada uno de los departamentos?

Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B: APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS

