



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

### **CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TESIS DE GRADO PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL

#### **TEMA:**

PLAN ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO  
EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
COPAMAC LTDA., RECINTO EL PARAÍSO LA 14 MANGA DEL  
CURA, PERÍODO 2015 – 2018.

#### **AUTORA:**

NURY PRISCILA LITARDO MOREIRA

#### **DIRECTOR DE TESIS:**

ING. EDWIN CRUZ ROSERO, MSc.

**QUEVEDO - ECUADOR**

2015

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Nury Priscila Litardo Moreira, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Nury Priscila Litardo Moreira**  
**C.I. 092897354-4**

## CERTIFICACIÓN

El suscrito, Ing. Edwin Cruz Rosero, MSc.; Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la Egresada Srta. Nury Priscila Litardo Moreira, realizó la tesis de grado titulada: **“PLAN ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COPAMAC LTDA., RECINTO EL PARAÍSO LA 14 MANGA DEL CURA, PERÍODO 2015 – 2018.”**, previo a la obtención del título de Ingeniera en Gestión Empresarial; bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

---

**Ing. Edwin Cruz Rosero, MSc.**  
**Director de Tesis**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TESIS DE GRADO:**

**PLAN ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO  
EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COPAMAC  
LTDA., RECINTO EL PARAÍSO LA 14 MANGA DEL CURA, PERÍODO 2015 –  
2018**

Presentado al Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias  
Empresariales como requisito previo a la obtención del título de:

**Ingeniera en Gestión Empresarial**

**APROBADO POR:**

---

Econ. Roger Tomás Yela Burgos, Msc.  
Presidente del Tribunal de Tesis

---

Ing. Gina Del Pilar Rendón, Msc.  
Miembro del Tribunal de Tesis

---

Ing. Juan Carlos Cano Intriago, Msc.  
Miembro del Tribunal de Tesis

**QUEVEDO - ECUADOR**

**2015**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a Dios por darme sabiduría, inteligencia y perseverancia para lograr mis objetivos.

A mis padres quienes a lo largo de mi vida me han apoyado y motivado en mi formación académica.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, en la cual pase momentos inolvidables, a mis docentes, compañeros y amigos que formaron parte importante en mi etapa universitaria. A mi tutor Ing. Edwin Cruz por todas sus enseñanzas.

A todas las personas que me brindaron su apoyo en todo momento.

Nury

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios por permitirme cumplir esta meta en mi vida y por guiarme cada día.

A mi padre Gualberto que desde el cielo me cuida; a mi madre Martha por su apoyo incondicional en cada momento.

A mis hermanos Jairón, Gardenia, María y Laura por todo su cariño y consejos que me ayudaron a ser mejor cada día y que me han impulsado a superarme.

A mis amigos por todo su apoyo. Y a todas las personas que de una u otra manera me han apoyado.

Nury

## DUBLIN CORE (ESQUEMAS DE CODIFICACION)

1.	<b>Título /Title</b>	<b>M</b>	Plan estratégico y su relación con el desarrollo empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Copamac Ltda., Recinto El Paraíso La 14 Manga Del Cura, Período 2015 – 2018.
2.	<b>Creador /Creator</b>	<b>M</b>	Nury Priscila Litardo Moreira Universidad Técnica Estatal de Quevedo
3.	<b>Materia /Subject</b>	<b>M</b>	Plan estratégico
4.	<b>Descripción /Description</b>		El presente proyecto es un plan estratégico realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda., que se encuentra ubicada en el recinto El Paraíso La 14 Manga del Cura para el período 2015 – 2018 con la finalidad de alcanzar el desarrollo empresarial de dicha institución financiera. Para la elaboración del mismo se realizó un análisis FODA, se establecieron sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Para el diseño de las estrategias se utilizaron las matrices EFE, EFI y Matriz PEEA, donde se determinó que la Cooperativa necesita implementar estrategias de tipo competitivo. Finalmente se estructuraron seis planes de acción basados en los objetivos a cumplir entre ellos se destacan un Plan de Publicidad, Capacitaciones, y mejorar la infraestructura.
5.	<b>Editor /Publiser</b>	<b>M</b>	FCE: Carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, Nury Priscila Litardo Moreira
6.	<b>Colaborador /Contributor</b>	<b>O</b>	Ninguno
7.	<b>Fecha /Date</b>	<b>M</b>	Mayo 2015
8.	<b>Tipo /Type</b>	<b>M</b>	Tesis de Grado; Artículo
9.	<b>Formato /Format</b>	<b>R</b>	.docx MS Word 2013
10.	<b>Identificador /Identifier</b>	<b>M</b>	<a href="http://biblioteca.uteq.edu.ec">http://biblioteca.uteq.edu.ec</a>
11.	<b>Fuente /Source</b>	<b>O</b>	Factibilidad
12.	<b>Lenguaje /Lenguaje</b>	<b>M</b>	Español
13.	<b>Relación /Relation</b>	<b>O</b>	Ninguno
14.	<b>Cobertura /Coverage</b>	<b>O</b>	Localización: Ámbito Empresarial.
15.	<b>Derechos /Rights</b>	<b>M</b>	Ninguno
16.	<b>Audiencia /Audience</b>	<b>O</b>	Tesis de Grado

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA .....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS .....	ii
CERTIFICACIÓN .....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
DUBLIN CORE (ESQUEMAS DE CODIFICACION) .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICE DE CUADROS .....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xvii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xviii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xix
ABSTRACT .....	xx
CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. Introducción.....	2
1.2. Problematización.....	4
1.2.1. Planteamiento del problema.....	4
1.2.1.1. Diagnóstico del problema.....	4
1.2.2. Formulación del problema.....	5
1.2.3. Sistematización del problema .....	5
1.3. Justificación.....	6
1.4. Objetivos .....	7
1.4.1. Objetivo general .....	7
1.4.2. Objetivos específicos .....	7
1.5. Hipótesis .....	7
1.5.1. Hipótesis general .....	7
1.5.2. Hipótesis específicas .....	8
1.5.3. Variables .....	8
1.5.4. Variable independiente .....	8

1.5.5.	Variable dependiente .....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....		9
2.1.	Fundamentación teórica.....	10
2.1.1.	Planeación Estratégica .....	10
2.1.2.	Importancia de la planeación .....	11
2.1.3.	Características de la planeación estratégica.....	11
2.1.4.	Ventajas y desventajas de la planeación .....	12
2.1.4.1.	Ventajas de la planeación .....	13
2.1.4.2.	Desventajas de la planeación .....	14
2.1.5.	Requerimientos para la planeación estratégica .....	14
2.1.6.	Etapas de la planeación estratégica .....	16
2.1.6.1.	Formulación de la estrategia .....	16
2.1.6.2.	Implementación de la estrategia .....	16
2.1.6.3.	Evaluación de las estrategias.....	16
2.1.6.4.	Análisis de las variables del ambiente interno y externo.....	17
2.1.6.5.	Aspectos importantes del análisis ambiental externo.....	17
2.1.7.	Plan estratégico .....	19
2.1.7.1.	Cuadro de mando integral para para constituir el plan estratégico .....	19
2.1.8.	Estrategia.....	20
2.1.8.1.	Importancia de la estrategia.....	20
2.1.8.2.	Dimensiones de las estrategias .....	20
2.1.8.3.	Objetivos de las estrategias .....	21
2.1.8.4.	Formulación estratégica y análisis del negocio .....	22
2.1.8.5.	Elementos integrantes de las estrategias .....	22
2.1.8.6.	Proceso de formulación de estrategias .....	23
2.1.9.	Dirección estratégica.....	24
2.1.9.1.	Componentes de la dirección estratégica .....	24
2.1.9.2.	Horizonte temporal de la planeación.....	24
2.1.9.3.	Planificación a largo plazo .....	24
2.1.9.4.	Análisis FODA.....	25
2.1.9.5.	Visión .....	26

2.1.9.6.	Misión.....	27
2.1.9.7.	Valores.....	27
2.1.9.8.	Competencia.....	27
2.1.9.9.	Análisis competitivo.....	28
2.1.9.10.	Ventaja competitiva.....	28
2.1.9.11.	Características de las ventajas competitivas .....	28
2.1.9.12.	Matriz The Boston Consulting Group BCE.....	29
2.1.10.	Desarrollo empresarial .....	29
2.1.11.	Entidad de crédito .....	30
2.2.	Fundamentación Conceptual .....	31
2.2.1.	Plan.....	31
2.2.2.	Diagnóstico .....	31
2.2.3.	Objetivo.....	31
2.2.4.	Estrategia.....	31
2.2.5.	Presupuesto.....	31
2.2.6.	Cronograma .....	32
2.2.6.	Desarrollo Empresarial.....	32
2.2.1.	Empresa.....	32
2.2.2.	Servicio .....	32
2.2.3.	Personal.....	32
2.3.	Fundamentación Legal.....	33
2.3.1.	Constitución de la Cooperativa COPAMAC Ltda. ....	33
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....		39
3.1.	Materiales y métodos .....	40
3.1.2.	Métodos de investigación.....	40
3.1.2.1.	Deductivo .....	40
3.1.2.2.	Inductivo.....	41
3.1.2.3.	Sintético .....	41
3.1.2.4.	Observación.....	41
3.2.	Tipo de investigación .....	41
3.2.1.	Investigación descriptiva .....	41

3.2.1.1.	Investigación de Campo.....	42
3.2.1.2.	Investigación documental.....	42
3.3.	Diseño de investigación .....	42
3.3.1.	Encuesta .....	42
3.3.2.	Entrevista .....	43
3.3.3.	Fuentes de investigación .....	43
3.3.3.1.	Primarias.....	43
3.3.3.2.	Secundarias .....	43
3.4.	Población y muestra.....	43
3.4.1.	Población .....	43
3.4.2.	Muestra .....	44
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....		45
4.1.	Resultados .....	46
4.1.1.	Resultados de la encuesta dirigida a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda. ....	46
4.1.2.	Resultados de la encuesta dirigida a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda. ....	58
4.1.3.	Resultados de la entrevista dirigida al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.....	66
4.1.4.	Diagnóstico de la Situación Inicial.....	69
4.1.4.1.	Antecedentes .....	69
4.1.4.2.	Definición de los servicios .....	69
4.1.4.3.	Datos Financieros .....	70
4.1.5.	Estructura Organizacional .....	70
4.1.5.1.	Asamblea de representantes .....	71
4.1.5.2.	Consejo de Administración.....	72
4.1.5.3.	Presidente .....	72
4.1.5.4.	Consejo de Vigilancia.....	72
4.1.5.5.	Comisiones Especiales .....	73
4.1.5.5.1.	Comisión de Crédito.....	73
4.1.5.5.2.	Comisión de Educación .....	73

4.1.5.6. Gerencia .....	73
4.1.5.6.1.Secretaria.....	74
4.1.5.6.2.Departamento de Contabilidad .....	74
4.1.5.6.3.Departamento de Cartera .....	74
4.1.5.6.4.Atención al cliente .....	74
4.1.6. Formulación Estratégica .....	74
4.1.6.1. Declaración de la Visión.....	75
4.1.6.2. Declaración de la Misión .....	75
4.1.6.3. Auditoría Externa .....	76
4.1.6.3.1.Fuerzas económicas.....	76
4.1.6.3.2.Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales .....	77
4.1.6.3.3.Fuerzas políticas, gubernamentales y legales .....	77
4.1.6.3.4.Fuerzas tecnológicas .....	78
4.1.6.3.5.Fuerzas competitivas .....	78
4.1.6.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos .....	79
4.1.6.5. Matriz de Perfil Competitivo .....	80
4.1.6.6. Auditoría Interna.....	81
4.1.6.6.1.Gerencia .....	81
4.1.6.6.2.Mercadotecnia .....	83
4.1.6.6.3.Producción y Operaciones .....	84
4.1.6.7. Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	86
4.1.7. Establecimiento de Objetivos Estratégicos .....	87
4.1.7.1. Formulación de Estrategias.....	88
4.1.7.2. Etapa de Insumo .....	88
4.1.7.3. Etapa de Adecuación .....	88
4.1.7.4. Matriz FODA .....	88
4.1.7.5. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA) .....	90
4.1.8. Etapa de Decisión .....	92
4.1.8.1. Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa .....	92
4.1.9. Planes de Acción .....	93
4.2. Discusión .....	101

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
5.1. Conclusiones.....	103
5.2. Recomendaciones .....	104
CAPÍTULO VI. BIBLIOGRAFÍA.....	105
6.1. Literatura citada .....	106
CAPÍTULO VII. ANEXOS.....	108

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro.	Pág.
1. Razones por la que los encuestados son clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA. ....	46
2. Conocimiento de servicios financieros por parte de los clientes.....	47
3. Servicios financieros que utilizan los clientes. ....	48
4. Frecuencia del uso de los servicios financieros.....	49
5. Personal está capacitado para el desarrollo de sus actividades. ....	50
6. Calificación de la atención recibida por el parte del personal.....	51
7. Problemas que se han presentado a los clientes de la Cooperativa. ....	52
8. Satisfacción de las necesidades del cliente con respecto a los servicios de la Cooperativa.....	53
9. Mejoramiento de los servicios financieros de la Cooperativa. ....	54
10. Servicios adicionales que les gustaría a los clientes recibir. ....	55
11. Competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda. ....	56
12. Medios de comunicación que utilizan los clientes. ....	57
13. Conocimiento de la misión y visión de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA. ....	58
14. Conocimiento de la estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA por parte de los empleados.....	59
15. Conocimiento y puesta en práctica de políticas y valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA por parte de los empleados.....	60
16. Existe de un manual de funciones y procedimientos para los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA.....	61
17. Supervisión de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA. ....	62
18. Comunicación entre los empleados y jefes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda. ....	63
19. Opinión de los empleados con respecto su nivel de capacitación.....	64
20. Motivación de los empleados mediante incentivos.....	65
21. Servicios Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.....	69

22. Fuerzas Económicas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda. ....	76
23. Fuerzas Sociales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.....	77
24. Fuerzas Políticas Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda. ....	78
25. Fuerzas Tecnológicas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda. ....	78
26. Fuerzas Competitivas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA .....	79
27. Matriz de Evaluación de los Factores Externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda. ....	80
28. Matriz de Evaluación de los Factores Externos de Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA. ....	81
29. Factores Internos de la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.....	83
30. Factores Internos de Mercadotecnia la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.....	84
31. Factores Internos de Producción y Operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda. ....	85
32. Matriz de Evaluación de los Factores Internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda. ....	86
33. Matriz FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.....	89
34. Matriz PEEA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.....	91
35. Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda. ....	92
36. Plan de Acción N°1 para la Cooperativa de Ahorros y Crédito COPAMAC Ltda. ....	94
37. Plan de Acción N°2 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.....	95
38. Plan de Acción N°3 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda. ....	96
39. Plan de Acción N°4 para Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.....	97
40. Plan de Acción N°5 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.....	98

41. Plan de Acción N°6 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda. ....	99
42. Presupuesto de los Planes de Acciones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda. ....	100

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico.	Pág.
1. Razones por la que los encuestados son clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA. ....	46
2. Conocimiento de los servicios financieros por parte de los clientes. ....	47
3. Servicios financieros que utilizan los clientes. ....	48
4. Frecuencia del uso de los servicios financieros. ....	49
5. Personal está capacitado para el desarrollo de sus actividades. ....	50
6. Calificación de la atención recibida por el parte del personal. ....	51
7. Problemas que se han presentado a los clientes de la Cooperativa. ....	52
8. Satisfacción de las necesidades del cliente con respecto a los servicios de la Cooperativa. ....	53
9. Mejoramiento de los servicios financieros de la Cooperativa. ....	54
10. Servicios adicionales que les gustaría a los clientes recibir. ....	55
11. Competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda. ....	56
12. Medios de comunicación que utilizan los clientes. ....	57
13. Conocimiento de la misión y visión de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA. ....	58
14. Conocimiento de la estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA por parte de los empleados. ....	59
15. Conocimiento y puesta en práctica de políticas y valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA por parte de los empleados. ....	60
16. Existe de un manual de funciones y procedimientos para los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA. ....	61
17. Supervisión de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA. ....	62
18. Comunicación entre los empleados y jefes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda. ....	63
19. Opinión de los empleados con respecto a su nivel de capacitación. ....	64
20. Motivación de los empleados mediante incentivos. ....	65
21. Estructura organizativa de Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda. ....	71
22. Estrategia a implementar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda. ....	91

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo.	Pág.
1. Encuesta a clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA en el recinto El Paraíso Lla 14 Manga del Cura. ....	109
2. Encuesta al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA en el recinto el Paraíso La 14 Manga del Cura. ....	111
3. Entrevista al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA en el recinto el Paraíso La 14) – Manga del Cura. ....	113
4. Fotografías del estudio de campo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA en el Recinto El Paraíso La 14 Manga del Cura.....	115

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto es un plan estratégico realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda., que se encuentra ubicada en el recinto El Paraíso La 14 Manga del Cura para el período 2015 – 2018 con la finalidad de alcanzar el desarrollo empresarial de dicha institución financiera.

Para la elaboración del mismo se realizó un análisis FODA donde se establecieron las mayores fortalezas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda., que son sus nueve años de experiencia en el sector financiero, aceptación en el mercado, lealtad por parte de los clientes y comunicación efectiva entre el personal de la misma.

En cuanto a las debilidades se detectaron serias deficiencias como es la ausencia de un plan estratégico, departamento de talento humano y de administración. Así mismo cabe recalcar que la empresa tiene poco personal para abastecer a sus clientes haciendo que determinados servicios sean muy lentos. Con respecto a las oportunidades existe la oferta de nuevos servicios y entre las amenazas consta la competencia de Mi Vecino, Banco del Barrio y Rapipagos.

Para el diseño de las estrategias se utilizaron las matrices EFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos), EFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) y Matriz de Posición y Evaluación de la Estrategia Actual PEEA, donde se determinó que la Cooperativa necesita implementar estrategias de tipo competitivo con el propósito de alcanzar el desarrollo empresarial que desea.

Finalmente se estructuraron seis planes de acción basados en los objetivos a cumplir y que obviamente permitirán el desarrollo empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC entre ellos se destacan un Plan de Publicidad, Capacitaciones y mejorar la infraestructura.

## **ABSTRACT**

This project is a strategic plan made to the Credit union "COPAMAC" Ltd., which is located on the premises Paradise La 14 Manga of cure for the period 2015-2018 in order to achieve development business of such financial institution.

For the elaboration of the SWOT analysis where the greatest strengths of the Cooperative Savings and Credit COPAMAC Ltda., Which are his nine years of experience in the financial sector, market acceptance, loyalty from settled was conducted customers and effective communication between staff thereof.

As for weaknesses serious shortcomings such as the absence of a strategic plan, department of human talent and management were detected. Also it should be emphasized that the company has few staff to supply its customers by making certain services are very slow. With regard to opportunities exist to offer new services and between threats competition consists of My Neighbor, Barrio del Barrio and Rapipagos.

For the design of strategies SPEs, EFI and Matrix PEEA matrices, where it was determined that the cooperative needs to implement strategies competitive type with the aim of achieving business development you want used.

Finally six action plans based on the objectives to fulfill and obviously allow the business development of the Cooperative Savings and Credit COPAMAC including highlights Plan Advertising, Training, plan new routes and improving infrastructure were structured.

**CAPÍTULO I.**  
**MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Introducción**

El crecimiento organizacional constituye un factor muy importante para el desarrollo sostenible del país, por esta razón las empresas para posicionarse en un entorno muy competitivo necesitan de la implementación de planes que le permitan ejecutar de manera eficaz y eficiente todas sus actividades, por lo que se hace muy necesario la aplicación de estrategias para la consecución de los objetivos propuestos por cada organización.

COPAMAC Ltda., es una entidad financiera que brinda servicios de ahorro, crédito y cobro de servicios básicos, por lo tanto al implementar un plan estratégico en esta institución ayudará de manera significativa al crecimiento y desarrollo de la misma, mejorando la calidad del servicio que presta, además le permitirá contrarrestar las debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades para que los directivos puedan tomar las mejores decisiones para la entidad, declarando el compromiso a través del establecimiento de la misión, visión, metas, objetivos y estrategias a seguir en un periodo de tiempo determinado.

La inadecuada planificación en las empresas genera muchos inconvenientes debido a que se presenta insatisfacción en los clientes ya que no se conoce a fondo sobre los requerimientos de los mismos por tal razón los directivos deben trabajar muy duro para poder lograr competitividad y permanencia en el mercado. En el Ecuador y en el mundo entero existen muchas empresas que han logrado posicionarse en el mercado a través de la elaboración de estrategias que se adapten a las necesidades del mundo globalizado en el que se encuentran actualmente.

Por lo tanto esta investigación tiene como finalidad elaborar un plan estratégico que permita lograr un buen desarrollo empresarial, el mismo que debe contener lineamientos que ayuden a evaluar las situaciones presentes con el propósito de decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.

Este proyecto está estructurado de la siguiente manera: En el Capítulo I, se plantea la introducción, la problematización, la justificación, los objetivos e hipótesis.

Capítulo II, se estructura el marco teórico donde se especifica la fundamentación teórica, fundamentación conceptual y fundamentación legal basado en textos, y documentos obtenidos de la web.

Capítulo III, se establece la metodología de la investigación donde se indican los métodos y técnicas implementados en el estudio del problema planteado.

Capítulo IV, se analizan los resultados de la entrevista y encuestas elaboradas para resolver la hipótesis.

Capítulo V, se detallan las conclusiones y recomendaciones del plan estratégico obtenidas en el desarrollo de la investigación.

## **1.2. Problematización**

### **1.2.1. Planteamiento del problema**

COPAMAC LTDA., es una Cooperativa que realiza sus actividades desde hace 9 años en el Recinto El Paraíso La 14 Manga del Cura, es una institución de intermediación financiera, siendo sus actividades principales el ahorro y crédito, adicionalmente también realizan cobros de servicios básicos.

Esta Cooperativa ha crecido a través de los años por lo que en la actualidad se ve en la necesidad de aplicar un plan estratégico que le permita adaptar estrategias para direccionar sus medios y recursos principalmente a mejorar los servicios y la atención al cliente.

La presente investigación tiene como propósito diseñar estrategias que permitan promover buenas comunicaciones y estrechar las relaciones entre empresa y clientes de manera que se logre ventajas competitivas con un buen direccionamiento aprovechando al máximo los aspectos favorables del entorno a través de la elaboración de un plan estratégico.

#### **1.2.1.1. Diagnóstico del problema**

##### **Causas**

- En la actualidad la Cooperativa no cuenta con un plan estratégico que le permita direccionar todas sus actividades.
- No tiene identificados plenamente a sus competidores.
- La publicidad y promoción de los servicios es muy reducida, lo cual ocasiona que los usuarios opten por utilizar otros servicios.
- Insatisfacción en los clientes.
- Falta de agilidad en el servicio
- Ineficaz desarrollo empresarial

## **Efectos**

- Salida de clientes a otras instituciones financieras.
- Pérdidas económicas.
- Bajos índices de credibilidad financiera.

## **Pronóstico**

- Si no se toman las medidas necesarias para corregir estos problemas la Cooperativa podría sufrir pérdidas irremediables como es el cierre definitivo por la falta de clientes.
- Además no existirían directrices que ayuden lograr el desarrollo empresarial.

## **Control del Pronóstico**

- La planificación estratégica permitirá lograr un buen desarrollo empresarial, adquiriendo el fortalecimiento de todas las actividades a través de la puesta en marcha de un plan que dirija de manera positiva el horizonte de la Cooperativa.
- Además permitirá lograr mayor competitividad a través de la implementación de estrategias que se adapten al entorno.

### **1.2.2. Formulación del problema**

- ¿De qué manera un plan estratégico permitirá lograr mejoras en el desarrollo empresarial a la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA., Recinto El Paraíso La 14 Manga del Cura?

### **1.2.3. Sistematización del problema**

- ¿Cómo la elaboración de un análisis FODA permitirá conocer y mejorar los factores externos e internos de la Cooperativa?

- ¿Qué estrategias permitirán lograr mayores beneficios para la Cooperativa?
- ¿Qué planes de acción se deben implementar para contribuir con el desarrollo empresarial de la Cooperativa COPAMAC LTDA?

### **1.3. Justificación**

En la actualidad todas las organizaciones pretenden en un mediano y largo plazo lograr una mayor participación en el mercado, esto exige que las mismas se mantengan en constante investigación, estableciendo como objetivo firme el crecimiento del negocio. Para tal efecto se requiere de un adecuado desarrollo de las funciones administrativas como la planeación, la cual constituye una base sobre la cual se elaboran estrategias, objetivos y procedimientos.

El análisis situacional es fundamental para determinar el escenario actual de una institución con relación a sus factores internos y externos en los que se destacan las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas respectivamente, por esta razón el presente trabajo se realizará para mejorar el desarrollo empresarial a través de un plan estratégico para la Cooperativa COPAMAC LTDA., y así lograr ventajas competitivas.

Además se pretende conocer la opinión que tienen los usuarios sobre los servicios que oferta la entidad e identificar si se está cubriendo y satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Es necesario resaltar la importancia que tiene la aplicación de un plan estratégico ya que de esta forma podemos establecer mecanismos que permitan lograr mejores desempeños organizacionales y adaptar nuevas ideas de diferenciación y de crecimiento empresarial. La planeación estratégica se aplica para cumplir las metas y objetivos de las organizaciones con el propósito de mejorar constantemente todas las actividades que se realicen. Además se hace indispensable realizar investigaciones profundas permitiendo desarrollar

competencias que ubiquen a la Cooperativa COPAMAC LTDA., en un contexto amplio, logrando beneficios económicos para los directivos de la misma.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

- Elaborar un plan estratégico para el desarrollo empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA., Recinto el Paraíso La 14 Manga del Cura, período 2015 – 2018.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Realizar un análisis FODA que establezca los factores externos e internos de la Cooperativa.
- Diseñar estrategias que permitan la adecuación de los procesos administrativos a la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA.
- Elaborar planes de acción para contribuir con el desarrollo empresarial de las actividades de la Cooperativa COPAMAC LTDA.

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis general**

- La elaboración de un plan estratégico incidirá en el desarrollo empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA.

### **1.5.2. Hipótesis específicas**

- El análisis FODA permite identificar los factores externos e internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA.
- El diseño de estrategias contribuye al logro de mejoras en los procesos administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA.
- La elaboración de planes de acción contribuye con el desarrollo empresarial de las actividades de la Cooperativa COPAMAC LTDA.

### **1.5.3. Variables**

#### **1.5.4. Variable independiente**

- Plan estratégico

#### **1.5.5. Variable dependiente**

- Desarrollo empresarial de la Cooperativa COPAMAC LTDA

**CAPÍTULO II.**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Fundamentación teórica**

### **2.1.1. Planeación Estratégica**

Planear es uno de los elementos que forma parte del proceso administrativo el mismo que consiste en el diseño del futuro mediante el establecimiento de una serie de acciones relacionadas a las que se les asigna tiempo y recursos para el logro de lo que se desea hacer, tener o ser. (Kirchner & Bárcena, 2012, pág. 6)

La planeación estratégica es uno de los instrumentos que tiene el líder de hoy para analizar la evolución de su gestión en una organización. La gestión estratégica organizacional facilita la identificación, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias en el contexto de la actividad propia de cada compañía. (Prieto, 2012)

La planeación estratégica ayuda a formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una organización logre sus objetivos con el propósito de crear y aprovechar nuevas y diferentes oportunidades. (Fred R., 2013, pág. 5)

La planeación estratégica permite establecer los objetivos de la organización y determinar programas, políticas y estrategias para alcanzarlos. (Muñoz Heredia, 2012, pág. 55)

Dentro del proceso administrativo esta la etapa de planeación que forma parte del proceso administrativo mediante el cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; considerando la disponibilidad de recursos que permitan establecer un cuadro de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando un pronóstico del futuro para crear planes que puedan garantizar el éxito. (Rojas & Medina, 2011, pág. 14)

### **2.1.2. Importancia de la planeación estratégica**

- Su ventaja, es la posición que ocupa en la secuencia de las funciones administrativas.
- Su complemento, como una actividad que incluye y afecta todas las funciones y la organización total.

También ayuda a lograr el uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales, especialmente cuando son escasos. Implica una distribución y recepción de materiales, minimizar los riesgos para el suministro de los materiales y la capacidad de ajustarse a necesidades y situaciones cambiantes. (Rojas & Medina, 2011, pág. 15)

### **2.1.3. Características de la planeación estratégica**

Si bien cada proceso de planeación varía de una organización a otra, existen ciertas líneas generales que pueden describirse en toda planeación estratégica. Las características de la planeación estratégica son:

- Se realiza enfocada a objetivos viables y conocidos por todos los miembros de la empresa.
- Un punto esencial en la planeación es la formulación de objetivos. Habla acerca de un conocimiento compartido de adónde se quiere llegar o hacia dónde se va.
- Se desarrolla desde el más alto nivel organizacional. Mientras más alto es el nivel jerárquico dentro de una organización, mayor responsabilidad y riesgo van teniendo las decisiones.
- Se proyecta a largo plazo. Por ser una herramienta de reducción de riesgo y de diseño de alternativas, la planeación estratégica necesita fijarse un

plazo amplio de tiempo para poder tener una noción general de la realidad presente y esperada.

- Su parámetro de medición es la eficiencia.
- Busca minimizar incertidumbre y riesgos a los que se enfrenta la empresa.
- Le da coherencia y equilibrio a las decisiones organizacionales. (Rojas & Medina, 2011, págs. 7-8).

#### **2.1.4. Ventajas y desventajas de la planeación**

Se considera como una ventaja la manera de prever, el grado de confianza frente a las decisiones para de esta forma medir la gestión que se lleva a cabo desde el momento inicial para determinar el cumplimiento de los objetivos. (Rojas & Medina, 2011, pág. 26).

##### **1) Detección de la oportunidad de acuerdo con:**

- El mercado
- La competencia
- Lo que desean los clientes
- Fuerzas y debilidades

##### **2) Establecimiento de objetivos y metas:**

- Donde se desea estar, que se quiere lograr y cuando

##### **3) Consideración de las premisas de planeación:**

- En qué ambiente interno y externo operaran nuestros planes

#### **4) Identificación de estrategias:**

- Cuáles son las estrategias más destacadas para alcanzar nuestros objetivos.

#### **5) Comparación de estrategias:**

- Qué estrategia proporcionará la mejor posibilidad de cumplir las metas con el menor costo y las mayores utilidades.

#### **6) Elección de una estrategia:**

- Selección del curso de acción a seguir.

#### **7) Elaboración de planes de apoyo como los planes para:**

- Comprar equipo
- Contratar trabajadores
- Desarrollar un nuevo servicio

#### **8) Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos tales como:**

- Gastos de operación necesarios para los planes
- Gastos para equipos

#### **2.1.4.1. Ventajas de la planeación**

- Los administradores al estar orientados hacia el futuro, se ven esforzados a mirar más allá para proyectar lo que podría suceder en el futuro.
- Coordinación de las decisiones.

- Pone de relieve los objetivos de las organizaciones es decir que los administradores se ven forzados a recordar lo que su organización está tratando de lograr. (Rojas & Medina, 2011, pág. 27).

#### **2.1.4.2. Desventajas de la planeación**

- Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización.
- El factor externo que influye de manera cambiante en el proceso de planeación, de manera que los planes deben ser flexibles y no estructuras rígidas.
- El tiempo con el que dispone los administradores para verificar que los planes se estén ejecutando de forma adecuada para el desarrollo y el crecimiento de la empresa. (Rojas & Medina, 2011, pág. 27).

#### **2.1.5. Requerimientos para la planeación estratégica**

##### **a) Información**

La información comprende el mercado, el entorno y el interior de la empresa. La información interna proviene del desempeño histórico y la externa es el medio ambiente quiénes son los principales competidores, qué servicios ofrecen, etc. Además el conocimiento de leyes y acuerdos sociopolíticos que moldean el entorno empresarial. (Kirchner & Bárcena, 2012, pág. 9)

##### **b) Capacidad de análisis**

Al ser una unidad estratégica de maximización, la empresa debe ser capaz de interpretar, jerarquizar y coordinar la información para después utilizarla en su favor. (Kirchner & Bárcena, 2012, pág. 10)

### **c) Visión del futuro**

Capacidad racional para vislumbrar el futuro tomando en cuenta las potencialidades de la organización, además de las situaciones que más probablemente llegue a presentar el mercado y el medio ambiente para llegar a los resultados que se hubiere fijado. (Kirchner & Bárcena, 2012, pág. 10)

### **d) Capacidad de síntesis**

Es la habilidad para mezclar elementos estudiados por separado en un todo coherente y con direccionalidad, capitalizando el conocimiento adquirido en el diseño de acciones, estrategias y políticas prácticas que provoquen mayor eficiencia y eficacia en la realización del futuro deseado. (Kirchner & Bárcena, 2012, pág. 10)

### **d) Aptitudes ejecutivas**

Una vez realizado el análisis de toda la información, la organización requiere de un buen desempeño a nivel de ejecución, lo cual supone cierta capacidad para llevar a la práctica las decisiones o rutas de acción determinadas. (Kirchner & Bárcena, 2012, pág. 10)

### **e) Búsqueda continua de lo práctico y eficiente**

La planeación es un proceso continuo y perfectible, que debe constantemente adecuarse a las situaciones y cambios internos y externos para mantener el nivel de relevancia y eficiencia deseadas, siempre con la vista puesta en la obtención de los mejores resultados, con la menor inversión, en el menor tiempo, y con el mínimo esfuerzo. Esfuerzo y detalle en la elaboración del diseño del plan. (Kirchner & Bárcena, 2012, pág. 10)

## **2.1.6. Etapas de la planeación estratégica**

### **2.1.6.1. Formulación de la estrategia**

La formulación de estrategias involucra el desarrollo de la visión y misión, determinar las fortalezas y debilidades internas e identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, crear objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y seleccionar las estrategias más significativas que se han de aplicar. Como ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los directivos deben decidir qué estrategias alternativas le reportarán mayores beneficios. (Fred R., 2013, pág. 5)

### **2.1.6.2. Implementación de la estrategia**

Pretende que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. Además implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, y establecer una estructura organizacional efectiva.

Esta etapa es conocida como la etapa de acción ya que implementar una estrategia significa activar a los directivos y colaboradores para poner en marcha las estrategias formuladas. Para lograr excelentes resultados se requiere de la gran capacidad de los directivos para motivar a los empleados. (Fred R., 2013, pág. 6)

### **2.1.6.3. Evaluación de las estrategias**

Esta es la etapa final de la planeación, aquí los directivos deben identificar las estrategias que no están funcionando correctamente por lo tanto la evaluación de la estrategias es de vital importancia para conocer esta información.

La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales:

- Analizar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales.
- Medir el desempeño de las estrategias
- Aplicar acciones correctivas.

Al impulsar la comunicación entre jefes y empleados en todos los niveles jerárquicos, la planeación estratégica ayuda a que una empresa funcione como un equipo competitivo. (Fred R., 2013, pág. 6)

#### **2.1.6.4. Análisis de las variables del ambiente interno y externo**

El contexto general es el medio más extenso que incluye a la sociedad, los países, las organizaciones, las empresas, etc. Actúa como un sistema general que afecta a sus elementos de modo genérico. Aquí surgen todos los fenómenos que intervienen en las empresas. (Palacios Acero, 2010, pág. 19)

#### **2.1.6.5. Aspectos importantes del análisis ambiental externo**

Estos elementos ejercen una gran influencia en las estrategias, por lo que es necesario el convenio de intereses políticos. (Palacios Acero, 2010, pág. 20)

#### **a) Ambiente económico**

- Desarrollo económico
- Producto Interno Bruto PIB
- Renta per cápita
- Inflación
- Política monetaria fiscal
- Recursos naturales

#### **b) Ambiente legal**

- Legislación comercial

- Legislación tributaria
- Sistema de impuestos y tasas
- Eficacia del sistema legal

**c) Ambiente político**

- Forma de gobierno
- Ideología política
- Estabilidad del gobierno
- Política exterior

**d) Ambiente tecnológico**

- Procedimientos
- Avances científicos
- Tecnología de punta

**e) Ambiente social**

- Valores
- Educación
- Estándares de comportamiento
- Seguridad
- Desempleo

**f) Ambiente demográfico**

- Población
- Distribución de ingresos
- Infraestructura social

### **e) Ambiente ecológico**

- Ambiente físico
- Recursos naturales
- Renovación

### **f) Ambiente cultural**

- Costumbres y normas sociales
- Instituciones sociales
- Creencias religiosas (Muñoz Heredia, 2012, págs. 20 - 21)

### **2.1.7. Plan estratégico**

Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. (Martínez & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 8)

Los planes estratégicos son los que contienen toda la información que establecen objetivos generales de la organización y buscan colocar a la organización en términos de su ambiente. (Muñoz Heredia, 2012)

El plan estratégico se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy, en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual al plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (Sainz de Vicuña, 2009)

#### **2.1.7.1. Cuadro de mando integral para para constituir el plan estratégico**

El cuadro de mando integral está compuesto por los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los indicadores de trabajo futuro. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando integral resultan de la visión y

estrategia de una organización, y examinan la actuación de la organización a partir de cuatro aspectos: los clientes, la situación financiera, el proceso interno y la formación y crecimiento.

Además es un sistema de gestión estratégica integral que ayuda a convertir la visión y la estrategia en objetivos claros y medibles, y luego en proyectos y acciones específicas. (Leer Guillen, 2014, págs. 43- 44)

### **2.1.8. Estrategia**

Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, o la penetración de mercado. (Fred R., 2013, pág. 11)

#### **2.1.8.1. Importancia de la estrategia**

- La falta de estrategia puede originar que no se cumplan los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa al establecerse varios caminos para llegar a un objetivo.
- Sirve como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- Facilita la toma de decisiones y evaluar alternativas y elegir la mejor.
- La creciente competencia hace necesario el establecimiento de una estrategia. Desarrolla la creatividad en la solución de problemas. (Rojas & Medina, 2011, pág. 32)

#### **2.1.8.2. Dimensiones de las estrategias**

Las estrategias tiene tres elementos esenciales: metas que deban alcanzarse, políticas que limitan la acción y programas que son las secuencias de acción que deben lograr las metas en un determinado tiempo. (Rojas & Medina, 2011, pág. 33)

La estrategia no sólo comprende lo impredecible, sino también lo desconocido. Por lo cual la estrategia busca construir una posición sólida en la cual la empresa pueda lograr sus metas a pesar de lo impredecible del mercado. (Fernández, 2009, pág. 32)

### **2.1.8.3. Objetivos de las estrategias**

A la hora de definir la estrategia de una empresa, tenemos que fijar la serie de objetivos o metas que pretendemos alcanzar. (Galicía, 2010, pág. 17)

Ante todo, debemos buscar el crecimiento sostenido y la rentabilidad de nuestra empresa. Los principios básicos para alcanzar estos objetivos son:

- Diversificar el riesgo: crear diferentes alternativas, no poner todo el esfuerzo en una única opción.
- Avanzar poco a poco: plantear objetivos de crecimiento no excesivamente ambiciosos y en todas las áreas.
- Analizar el entorno: la empresa tiene que identificar el entorno en el que va a trabajar y conocer tanto sus limitaciones como las alternativas.
- Buscar la mejora continua: clave para retener más clientes, ganar cuota de mercado y penetrar en nuevos mercados.
- En definitiva, el objetivo fundamental de la estrategia debe ser el de lograr un crecimiento sostenido de los resultados empresariales, a través de productos y servicios con valor para el cliente y para la sociedad. (Galicía, 2010, pág. 17)

Las metas básicas de cualquier empresa deberían ser:

- Colocar a la empresa en una posición en la que pueda competir.
- Identificar las necesidades estructurales.
- Identificar nuevas posibilidades de negocio y mercados.
- Evaluar las alternativas y amenazas del entorno actual (análisis DAFO).
- Diferenciarse de la competencia.

Para poder alcanzar estos resultados, deberemos tener en cuenta una serie de actitudes o herramientas:

- El liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la organización, ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- Potenciar la empresa, la capacidad de sus recursos (desarrollar competencias, asumir responsabilidades, formación), pues es lo que nos va a permitir crecer en el futuro.
- Transmitir la estrategia a todos los componentes de la empresa.
- Implantar una estructura operativa eficiente: Los sistemas de tecnologías de la información y comunicación (TIC) nos permiten alcanzar de forma más eficaz y sencilla los objetivos que nos hemos marcado. (Galicia, 2010, págs. 17-18)

#### **2.1.8.4. Formulación estratégica y análisis del negocio**

La formulación estratégica es el modelo de decisiones que revela los objetivos o metas que la empresa va a perseguir.

Nos permite determinar el diseño organizativo, es decir, el tipo de organización económica que somos o intentamos ser. A partir de la formulación estratégica y del diseño organizativo, obtenemos el plan de acción diario, que nos indica el trabajo cotidiano. (Galicia, 2010, pág. 22)

#### **2.1.8.5. Elementos integrantes de las estrategias**

La formulación estratégica se basa en cinco ideas básicas:

- La estrategia es una relación entre la empresa y su entorno.
- Debe responder a la visión, a la misión y a unos objetivos a largo plazo.

- Establece políticas, valores y acciones para cumplir con las metas marcadas.
- Es un instrumento que nos permite realizar un análisis DAFO: analizar y combinar las amenazas y oportunidades del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa. (Galicia, 2010, pág. 23)

#### **2.1.8.6. Proceso de formulación de estrategias**

El proceso consta de siete pasos que combinan la planificación estratégica, la implantación de la estrategia, su evaluación y control. Esos pasos son los siguientes: (Galicia, 2010, pág. 23)

**1. Identificar los factores clave del sector (FCE):** son los elementos que nos permitirán triunfar en la actividad de la empresa; factores que desde el mercado se consideran clave para ser competitivos. La empresa puede tenerlos o no, pero si no los posee, tendrá dificultades para competir.

**2. Definir previamente la visión, la misión y los valores:** a dónde quiero llegar, cómo y de qué manera.

**3. Analizar el entorno:** En el medio en que opera la empresa, deben identificarse los factores o condiciones susceptibles de ser aprovechados y los que suponen un peligro. En definitiva, se trata de identificar las amenazas y oportunidades en el entorno de la empresa.

**4. Revisar la misión, la visión y los valores:** Consiste en analizar, determinar y revisar si la visión, la misión y los objetivos establecidos son alcanzables una vez conocidas las amenazas y oportunidades que presenta el entorno.

**5. Realizar un análisis interno:** De esta forma podremos determinar qué recursos y capacidades tiene o requiere la empresa, tanto actual como futura, y que constituyen sus debilidades y fortalezas. (Galicia, 2010, pág. 24)

### **2.1.9. Dirección estratégica**

La dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los planes de una empresa que le aseguren su supervivencia a largo plazo, su competitividad, su eficiencia y productividad. (Palacios Acero, 2010)

La dirección estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa y las previsiones e hipótesis sobre el futuro. (Fernández, 2009, pág. 32)

#### **2.1.9.1. Componentes de la dirección estratégica**

- Estrategas: Son las personas que poseen la capacidad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño de las organizaciones
- Direccionamiento estratégico: Es el proceso de ver hacia dónde van los negocios para crecer y mantenerse en el mercado.
- Diagnóstico: Se lo realiza a través del análisis FODA. (Palacios Acero, 2010, pág. 14)

#### **2.1.9.2. Horizonte temporal de la planeación**

¿Qué es el largo plazo y corto plazo? El largo plazo está asociado a la planificación estratégica, que este largo plazo gira en torno a los cuatro años actualmente.

- El corto plazo está asociado a la planificación táctica, y aquí hay bastante imprecisión en que gira en torno al año, e incluso a un periodo inferior. (Fernández, 2009, pág. 32)

#### **2.1.9.3. Planificación a largo plazo**

Para la justificación del plan estratégico a largo plazo:

- Hay que pensar en las consecuencias futuras de las decisiones de hoy. La inversión que realicemos hoy puede responder a las necesidades de hoy, pero no necesariamente a las necesidades que surgirán el día de mañana.
- Hay que estar preparado ante las expectativas y las contingencias
- Anticiparse significa pensar en el futuro. En la anticipación a las acciones de los competidores está la clave del éxito. Hay que actuar antes, y para ello es preciso pensar qué puede ocurrir en el futuro.
- El único medio de desarrollar una mentalidad estratégica es empezando por un sistema formal.
- Solo un sistema formal puede crear un equipo estratégico. (Fernández, 2009, pág. 33)

#### 2.1.9.4. Análisis FODA

- Es el resultado de analizar externa e internamente la empresa, estudiar el entorno en que actúa y los recursos de que dispone. (Galicia, 2010, pág. 24)

El primer paso es realizar un análisis del entorno, que dividimos en tres partes:

- **Análisis del entorno global.** Se identifican las amenazas y oportunidades desde el punto de vista económico, sociocultural, normativo, tecnológico y político.
- **Análisis del entorno específico.** Se identifican las amenazas y oportunidades desde el punto de vista del segmento–sector en el que competimos: clientes, competidores, proveedores, productos básicos y sustitutivos.

- **Identificación de las AO.** Se analizan los puntos anteriores y se identifican las amenazas (A) y oportunidades (O) con las que se va a enfrentar la empresa para concretar su visión y misión.

El segundo paso es el diagnóstico interno, que consiste en identificar fortalezas (F) y debilidades (D) ubicadas en:

- La organización: las personas y su trabajo, la estructura, el estilo de mando, el sistema de dirección.
- La gestión de los procesos: gestión, mejora y diseño.
- La cultura: hábitos de trabajo desarrollados con los años, fruto de una forma de funcionar.
- Los recursos disponibles y obtenibles: tecnológicos y financieros.
- El aprendizaje de la organización y la cultura del cambio: capacidades y potencial de desarrollo de directivos y empleados.

A partir del análisis interno, deberemos tener clara la forma de funcionar actual. Para eso conocemos:

- La organización (las personas y su trabajo, la estructura, el estilo de mando, el sistema de dirección).
- Las capacidades disponibles.
- La cultura (los hábitos de trabajo desarrollados con los años).
- Las creencias y valores del gerente.
- Los recursos disponibles y obtenibles.
- Las capacidades y el potencial de desarrollo. (Galicia, 2010, pág. 25)

#### **2.1.9.5. Visión**

- La visión debe proporcionar respuesta a la pregunta “¿qué queremos crear?”. Recoge las aspiraciones del gerente de la empresa, hacia las que

deben ir encaminados los esfuerzos y las acciones de todos los miembros de la organización. (Galicia, 2010, pág. 27)

De acuerdo con el modelo propuesto, la declaración de la visión de una empresa abarcará tres tipos de aspectos:

- Relacionados con la misión: reflejan el compromiso de la empresa con los clientes, proveedores, instituciones y sociedad en general.
- Relacionados con el soporte: deben recoger el compromiso que el gerente asume con los empleados.
- Relacionados con los valores: deben mostrar la cultura y costumbres que el gerente quiere implantar en su empresa.

#### **2.1.9.6. Misión**

La misión de la empresa es lo que pretende hacer y para quién lo va hacer. La misión se puede entender como una declaración de intenciones, la manera de llegar a conseguir los objetivos futuros.

#### **2.1.9.7. Valores**

Los valores determinan la imagen que tendrá el entorno de nuestra empresa; son los valores morales con los que pretendemos que actúen los empleados. En cualquier circunstancia y lugar, un trabajador de la empresa está representándola, es la imagen de la organización que debemos cuidar y mantener.

#### **2.1.9.8. Competencia**

Está constituida por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan las mismas funciones dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de tecnología.

#### **2.1.9.9. Análisis competitivo**

Es un sistema que consiste en relacionar a las empresas con su entorno, mediante la ayuda del DOFA, para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afecten dentro de su mercado objetivo. (Palacios Acero, 2010)

#### **2.1.9.10. Ventaja competitiva**

Una ventaja competitiva es un factor que permite a una empresa diferenciarse de sus competidores y por tanto obtener mejores resultados. La competitividad ha adquirido una importancia creciente en los últimos años, hasta llegar a ser el concepto de partida para hablar de estrategia empresarial.

La competitividad de una empresa solo tiene sentido si la comparamos con la de sus competidores. Mantener las ventajas competitivas obliga a las empresas a una constante innovación.

Partiendo del aprovechamiento de los factores de competitividad, las empresas pueden y deben generar ventajas competitivas que les permitan obtener mejores resultados que a su competencia. (Galicia, 2010, pág. 30)

#### **2.1.9.11. Características de las ventajas competitivas**

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ofrecer estas características:

- Es algo en lo que la empresa supera a sus competidores.
- El cliente lo conoce y lo valora.
- Es decisivo para decidir la compra.
- Contribuye a una rentabilidad superior para la empresa que posee la ventaja.
- Es difícil de imitar.
- Es única.
- Es posible de mantener.

La lista de ventajas competitivas es muy larga. Sin embargo, no existen ventajas competitivas que se puedan mantener durante mucho tiempo (Galicia, 2010, pág. 30)

#### **2.1.9.12. Matriz The Boston Consulting Group BCE**

En esta matriz se formulan cuatro cuadrantes

- **Perros:** (Bajo crecimiento- baja participación) aquí no produce mucho efectivo, ni tampoco se requiere de mucho, estos productos no prometen una mejora de su crecimiento.
- **Vacas en efectivo:** (Bajo crecimiento – alta participación) los productos generan grandes montos en efectivo, pero la perspectiva de crecimiento son limitadas
- **Signos de interrogación:** (Alto crecimiento – baja participación) sus productos especulativos conllevan altos riesgos, son rentables, pero con poca participación en los mercados.
- **Estrellas:** (Alto crecimiento – alta participación) los productos generan grandes utilidades, pero se encuentran en un mercado de expansión y tienen participación dominante. (Muñoz Heredia, 2012)

#### **2.1.10. Desarrollo empresarial**

Se entiende por desarrollo empresarial a los modelos de gestión que aplican las empresas e instituciones con la finalidad de brindar un enfoque que se basa en procesos eficientes, flexibles y competitivos; lo cual implica una evolución radical desde un modelo industrializado según jerarquías hasta un modelo horizontal que conecte de manera transversal las actividades de la organización. (Javier, Enrique, & Olea, 2014)

El desarrollo empresarial comprende cada uno de los elementos de la organización y planeación, y otros de acción, los cuales se unen para realizar el proceso de identificación de oportunidades de mercado para la empresa,

analiza diferentes puntos de vista de cadenas productivas, propone acciones concretas de investigación y desarrollo para mejorar su competitividad y coordinación continua de ofertas y demandas para servicios de apoyo que logren incentivar la capacidad local instalada y de esta forma crecer como empresa. (Lundy, Gottret, & Cifuentes, 2014)

El desarrollo empresarial se lo considera como el mejoramiento de las capacidades tecnológicas, de innovación y gestión empresarial las cual comprenden elementos vitales para mejorar la competitividad de las actividades productivas y de esta manera aprovechar las oportunidades de los procesos de apertura comercial. (AGRIS, 2014)

#### **2.1.11. Entidad de crédito**

Es toda empresa que tenga como actividad típica y habitual recibir fondos del público en forma de depósito, préstamo, cesión temporal de activos financieros u otras análogas que lleven aparejada la obligación de su restitución, aplicándolos por cuenta propia a la concesión de créditos u operaciones de análoga naturaleza.

Toda empresa o cualquier otra persona jurídica que emita medios de pago en forma de dinero electrónico. <http://www.finanzasybanca.com> Art.1. (Redactado por Ley 44/2002, de 22-XI)

## **2.2. Fundamentación Conceptual**

### **2.2.1. Plan**

Es el conjunto coherente de políticas, estrategias y metas. El plan constituye el marco general y reformable de acción, deberá definir las prácticas a seguir y el marco en el que se desarrollarán las actividades. Los planes pueden justificar analíticamente las decisiones estratégicas que se han hecho.

### **2.2.2. Diagnóstico**

El sistema de planeación comienza por un intento por parte de la empresa, de apreciar su situación actual en el mercado y los factores determinantes de la misma.

### **2.2.3. Objetivo**

El objetivo es el fin o propósito de algún objeto o algún ser o alguna institución o alguna organización.

### **2.2.4. Estrategia**

Es el proceso por el cual se determina la asignación de recursos para lograr los mejores objetivos de la empresa u organización. Este concepto incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos clave para implantarla.

### **2.2.5. Presupuesto**

El presupuesto es la cantidad de dinero calculado para hacer frente a los gastos generales de la empresa.

### **2.2.6. Cronograma**

El cronograma se lo considera como el calendario de trabajo de la empresa con la finalidad de alcanzar los objetivos de la misma.

### **2.2.6. Desarrollo Empresarial**

El desarrollo empresarial es un proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, por el cual favorecen el manejo eficiente y fuerte de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa. Para una mejor finanza y recurso en la empresa.

#### **2.2.1. Empresa**

Se entiende por empresa como aquella una unidad de organización que se enfoca diferentes actividades que pueden ser del sector industrial, mercantil o de prestación de servicios con la finalidad de generar rentabilidad económica.

#### **2.2.2. Servicio**

Los servicios son la prestación humana que de una forma satisface alguna necesidad y que no está integrada en la producción de bienes materiales.

#### **2.2.3. Personal**

El personal es el conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo, dependencia, fábrica, taller.

## **2.3. Fundamentación Legal**

### **2.3.1. Constitución de la Cooperativa COPAMAC Ltda.**

La Cooperativa “COPAMAC Ltda.” es una Empresa de Servicio de Intermediación Financiera con responsabilidad social comprometida en luchar contra la pobreza, el desempleo y la migración, fue constituida legalmente con Acuerdo Ministerial N° 0000047 del MIES del 5 de septiembre de 2006 y registrada en la Dirección Nacional de Cooperativas con el N° 6913 de la misma fecha y reinscrita en el Registro Público del Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, operara con sus socios y terceros (personas jurídicas).

Desarrolla un proyecto que quiere ser una respuesta integral a la gran problemática que atraviesa las familias y comunidades, como son: desbalanceada alimentación, bajos ingresos económicos para sobrevivir, servicios básicos inexistentes en unos casos y en otros escasos, no todos pueden acceder a la educación, ineficiente atención de la salud, falta de espacios recreación y falta de empleo. Desde la realidad de estar ubicados en una zona no delimitada se determinó la gran importancia y necesidad de crear una Cooperativa, con la finalidad de trabajar el eje de servicios financieros a una población que no tiene acceso a estos y convertirse en el centro que convoca a otras iniciativas de asociatividad.

#### **Ubicación**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPAMAC LTDA.” tiene su domicilio principal en el recinto El Paraíso (La 14) – Manga del Cura.

#### **Base Legal**

La constituyen los siguientes cuerpos legales y reglamentarios:

- Ley de Economía Popular y Solidaria;
- Reglamento General de la Ley;

- Reglamentos Especiales expedidos por el Organismo de Control y
- Estatutos y Reglamentos Internos.

## **ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

- **Asamblea General de Representantes**

Está integrada por los representantes elegidos por los socios de conformidad con el Reglamento de elecciones, duraran 4 años en sus funciones y pueden ser reelegidos. Por disposición del **Art. 33** de la Ley, la Asamblea General de Representantes es la máxima autoridad de la Cooperativa, sus decisiones obligan a todos los cuerpos directivos, empleados y socios, siempre que hayan sido tomadas con sujeción a la Ley, el reglamento y el Estatuto.

- **Consejo de Administración**

De conformidad con el **Art. 38** de la Ley está integrado por 5 miembros, responsables de la administración general de la Cooperativa, duraran 4 años en sus funciones. Es el órgano directivo y de fijación de las políticas de la cooperativa.

### **2.3.2. Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario**

Registro Oficial N° 444 - martes 10 de mayo del 2011

#### **Título I**

#### **Del Ámbito, Objeto y Principios**

Artículo 1.- Definición.- Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes

y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

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

## **Título II De la Economía Popular y Solidaria**

### **Sección 3**

#### **De las Organizaciones del Sector Cooperativo**

Artículo 21.- **Sector Cooperativo.**- Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Artículo 22.- **Objeto.**- El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social.

Artículo 23.- Grupos.- Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

En cada uno de estos grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones que se establezcan en el Reglamento de esta Ley.

### **Título III**

#### **Del Sector Financiero Popular y Solidario**

##### **Capítulo I**

##### **De las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario**

Artículo 78.- Sector Financiero Popular y Solidario.- Para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

Artículo 79.- Tasas de interés.- Las tasas de interés máximas activas y pasivas que fijarán en sus operaciones las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario serán las determinadas por el Banco Central del Ecuador.

Artículo 80.- Disposiciones supletorias.- Las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro, en lo no previsto en este Capítulo, se regirán en lo que corresponda según su naturaleza por las disposiciones establecidas en el Título II de la presente Ley; con excepción de la intervención que será solo para las cooperativas de ahorro y crédito.

##### **Sección 1**

##### **De las Cooperativas de Ahorro y Crédito**

Artículo 81.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto

de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

Artículo 82.- Requisitos para su constitución.- Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

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

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;

- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prenda propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.

**CAPÍTULO III.**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## 3.1. Materiales y métodos

### 3.1.1. Materiales y equipos

Los materiales y equipos que han sido usados en este plan estratégico son los siguientes:

<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>
CD-RW	7
Remas de papel A4	3
Lapiceros	4
Anillados	4
Carpetas	4
Empastados	3
Calculadora	1
Cartuchos	2
<b>Equipos</b>	
Computadora Portátil	1
Impresora	1
Celular	1
Pendrive	1

### 3.1.2. Métodos de investigación

#### 3.1.2.1. Deductivo

Mediante el manejo de este método, la ocurrencia o no de las verdades generales nos ayudó a conocer los causales de hechos particulares que influían en el entorno de la Cooperativa.

### **3.1.2.2. Inductivo**

Este método sirvió como una forma de argumentación que llevó a un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas a partir de verdades particulares, se concluyeron verdades generales. Mediante el uso de este método se logró conocer aspectos específicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda., y determinar ciertas falencias que existen.

### **3.1.2.3. Sintético**

Es un proceso en el cual se relacionan hechos, fenómenos, ideas, casos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos, este método nos ayuda a conocer la situación de la Cooperativa y poder diseñar el plan estratégico.

### **3.1.2.4. Observación**

Se consideró detalladamente los datos tal y como se mostraban en la realidad. En este caso, el acceso directo que se obtuvo permite lograr una investigación equitativa debido a los sucesos que se presentan en la realidad.

## **3.2. Tipo de investigación**

### **3.2.1. Investigación descriptiva**

La investigación es descriptiva ya que describe los hechos y la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA., a través de acontecimientos pasados que permitan detectar los problemas existentes en la institución.

### **3.2.1.1. Investigación de Campo**

La investigación de campo permitió reunir la información necesaria mediante el proceso de la aplicación del método científico que procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento, y a su vez permitir tener contacto con la realidad en el entorno.

Esta técnica se aplicó en el Recinto El Paraíso La 14 Manga del Cura para obtener información de los clientes y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA, a través de la aplicación de encuestas, ya que permitirá recopilar información necesaria para el desarrollo de la misma.

### **3.2.1.2. Investigación documental**

Se utilizó este tipo de investigación ya que permite indagar en libros, fuentes bibliográficas y páginas de internet los temas requeridos para el desarrollo del trabajo.

## **3.3. Diseño de investigación**

Para realizar esta investigación se ha diseñado mediante la técnica de la encuesta una serie de preguntas que permitirá comprobar las hipótesis de la presente investigación.

### **3.3.1. Encuesta**

Se realizaron encuestas a la población del Recinto El Paraíso La 14, aplicando un cuestionario de 12 preguntas dirigidas a los clientes y socios de la Cooperativa y 8 preguntas dirigidas a los empleados de la misma para llegar a la obtención de los datos requeridos para la investigación.

### **3.3.2. Entrevista**

Se realizó una entrevista al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA preguntas permitiendo obtener información significativa para el diseño del plan estratégico.

### **3.3.3. Fuentes de investigación**

#### **3.3.3.1. Primarias**

- Libros
- Páginas web

#### **3.3.3.2. Secundarias**

- Encuestas
- Entrevista
- Observación

## **3.4. Población y muestra**

### **3.4.1. Población**

El Paraíso, es el recinto donde se encuentra ubicado el objeto de estudio la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.; sector La 14; el universo o población es de 8.000 habitantes en toda la comunidad, según fuente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.

En cuanto a la encuesta realizada al personal de la Cooperativa ellos cuentan con 8 empleados distribuidos en las diferentes áreas y departamentos conjuntamente con el Gerente de la misma.

### 3.4.2. Muestra

Para obtener el tamaño de la muestra de la población objetivo se hizo uso de la fórmula de muestra poblacional.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

n= Tamaño de la muestra

N = Población a investigarse

Z = Nivel de confianza= 95% = 1,96

p = probabilidad de lo que se espera = 50% = 0,5

q = probabilidad de lo que se espera = 50%= 0,5

E = precisión o error = 5%=0,05

$$n = \frac{8,000}{(0,05)^2(8,000 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{8,000}{0,0025 (8,000 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{8,000}{19,9975 + 1}$$

$$n = \frac{8,000}{20,9975}$$

$$n = 380 \text{ Clientes}$$

Con respecto a la muestra para los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COPAMAC" Ltda., se consideraron al total de los mismos, es decir 8 ya que la población es menor a 100.

**CAPÍTULO IV.**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

## 4.1. Resultados

### 4.1.1. Resultados de la encuesta dirigida a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.

A continuación se muestran los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los 380 clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda., ubicada en el recinto El Paraíso La 14 Manga del Cura con la finalidad de determinar factores internos y externos que de una forma u otra afectan el servicio que brinda esta cooperativa.

#### 1. ¿Por qué razones es cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA?

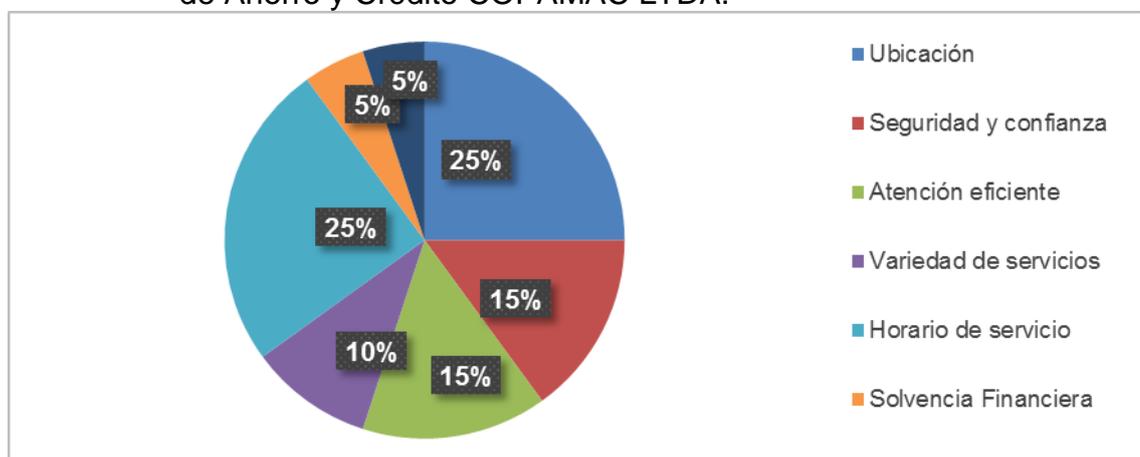
**Cuadro 1.** Razones por la que los encuestados son clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ubicación	95	25%
Seguridad y confianza	57	15%
Atención eficiente	57	15%
Variedad de servicios	38	10%
Horario de servicio	95	25%
Solvencia Financiera	19	5%
Tasas de interés sobre prestamos	19	5%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.

**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**Gráfico 1.** Razones por la que los encuestados son clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA.



**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

## ANÁLISIS:

Como se puede observar en el gráfico anterior el 25% de los clientes de la Cooperativas manifiestan que son clientes de la misma debido a su ubicación y horario de servicio, mientras que el 15% de ellos indican que es por la seguridad y confianza, el mismo porcentaje opina que se debe a la atención eficiente. El 10% considera que es por la variedad de sus servicios y el 5% señala que es tanto por la solvencia financiera como por las tasas de interés sobre préstamos.

## 2. ¿Conoce todos los servicios financieros que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA utiliza?

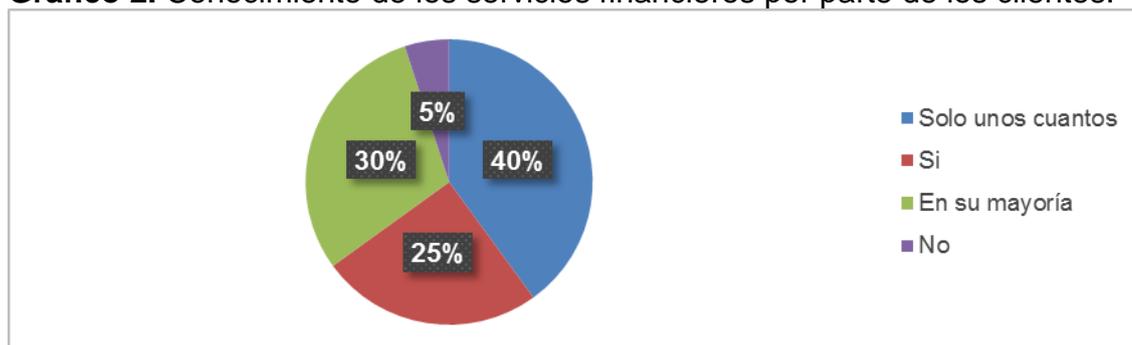
**Cuadro 2.** Conocimiento de los servicios financieros por parte de los clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Solo unos cuantos	152	40%
Si	95	25%
En su mayoría	114	30%
No	19	5%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COPAMAC" Ltda.

**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**Gráfico 2.** Conocimiento de los servicios financieros por parte de los clientes.



**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

## ANÁLISIS:

El 40% de los clientes conocen solo unos cuantos servicios de los servicios financieros que brinda la Cooperativa, mientras que el 30% indica que los conoce en su mayoría, el 25% señala que conoce todos los servicios y el 5% indica que no los conoce.

### 3. ¿Qué servicios financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA utiliza?

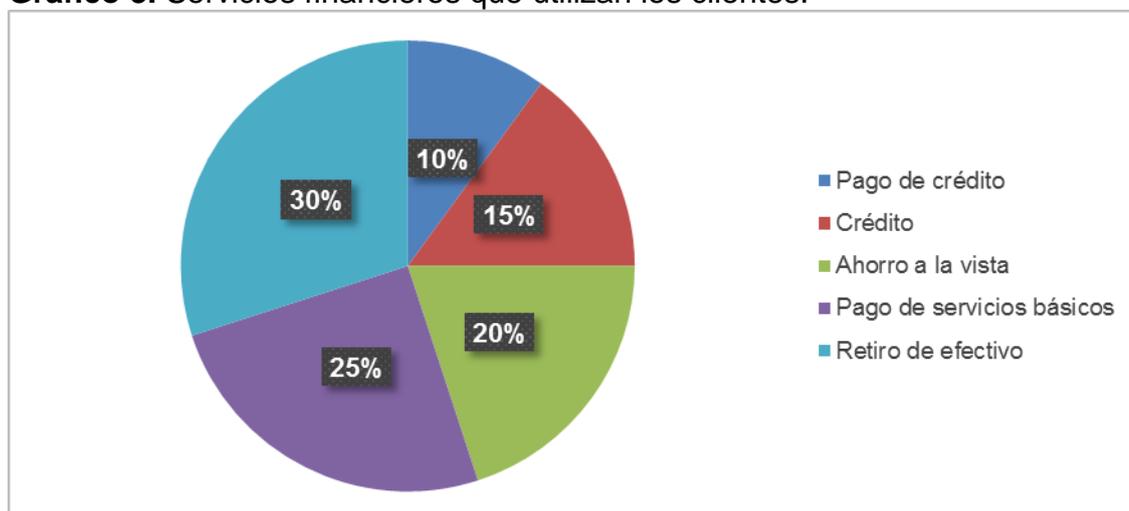
**Cuadro 3.** Servicios financieros que utilizan los clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pago de crédito	38	10%
Crédito	57	15%
Ahorro a la vista	76	20%
Pago de servicios básicos	95	25%
Retiro de efectivo	114	30%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COPAMAC" Ltda.

**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**Gráfico 3.** Servicios financieros que utilizan los clientes.



**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

#### ANÁLISIS:

El 30% de los clientes encuestados indican que el servicio que más realizan es el retiro de efectivo, el 25% manifestó que el servicio que más utiliza es el pago de los servicios básicos, mientras que el 20% de ellos indicaron que realizaban el ahorro a la vista. El 15% indicó que realizan créditos y el tan solo el 10% de los clientes pagan sus créditos. Por lo que se puede notar que la actividad con mayor importancia en la cooperativa es el retiro de efectivo.

#### 4. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA?

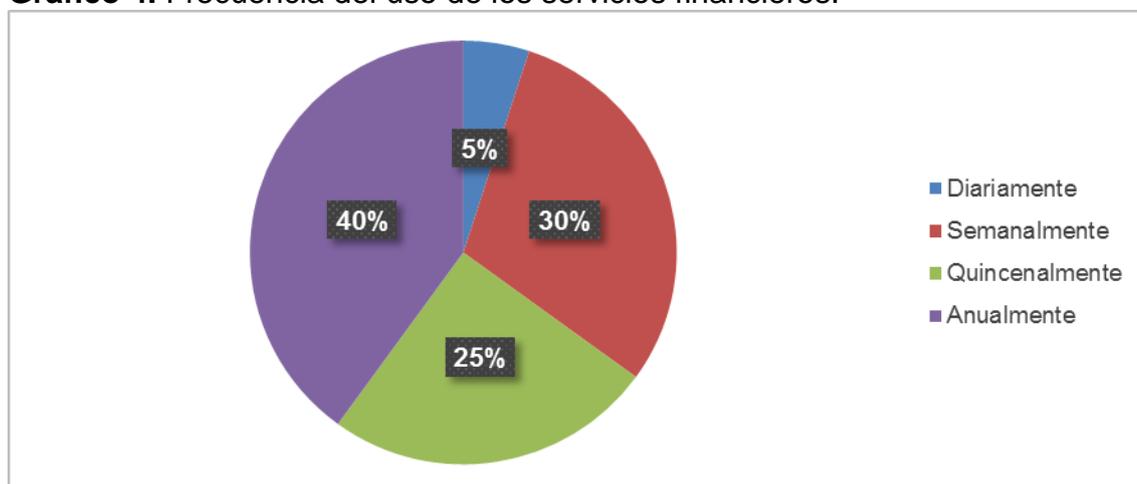
**Cuadro 4.** Frecuencia del uso de los servicios financieros.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diariamente	19	5%
Semanalmente	114	30%
Quincenalmente	95	25%
Anualmente	152	40%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COPAMAC" Ltda.

**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**Gráfico 4.** Frecuencia del uso de los servicios financieros.



**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

#### **ANÁLISIS:**

En el gráfico anterior se muestra que el 40% de los clientes realizan sus transacciones de forma anual, el 30% lo hace semanalmente y el 25% de ellos los utilizan quincenalmente. Tan solo el 5% de los clientes utilizan los servicios financieros de forma diaria.

**5. ¿Considera que el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA están capacitados para el desarrollo de sus actividades operativas?**

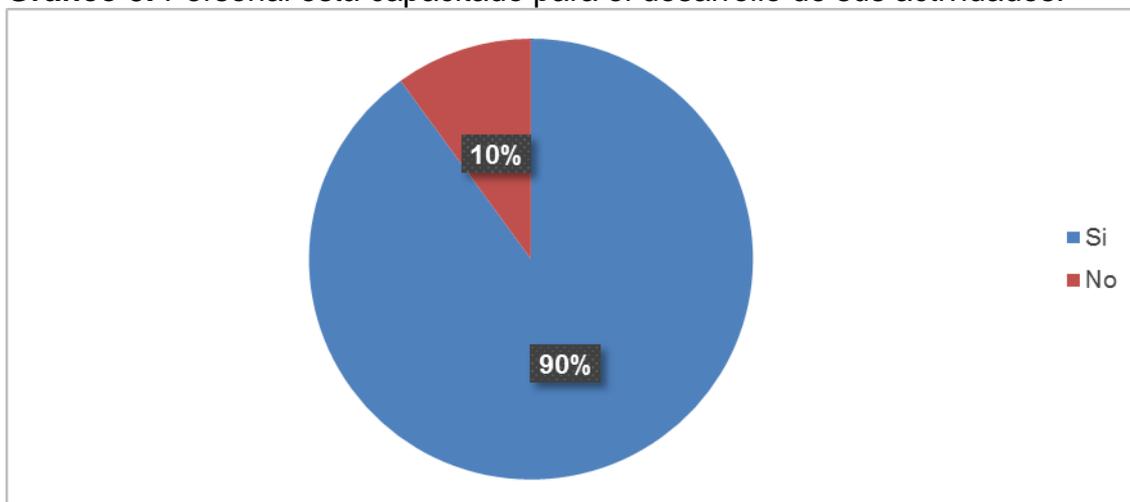
**Cuadro 5.** Personal está capacitado para el desarrollo de sus actividades.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	342	90%
No	38	10%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COPAMAC" Ltda.

**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**Gráfico 5.** Personal está capacitado para el desarrollo de sus actividades.



**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**ANÁLISIS:**

El gráfico anterior indica que el 90% de los clientes encuestados consideran que el personal de la Cooperativa COPAMAC Ltda., está capacitado para cumplir de manera satisfactoria con cada una de actividades operativas dentro de la empresa y para con sus clientes mientras que el 10% de ellos consideran lo contrario.

## 6. Califique la atención recibida por parte del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA.

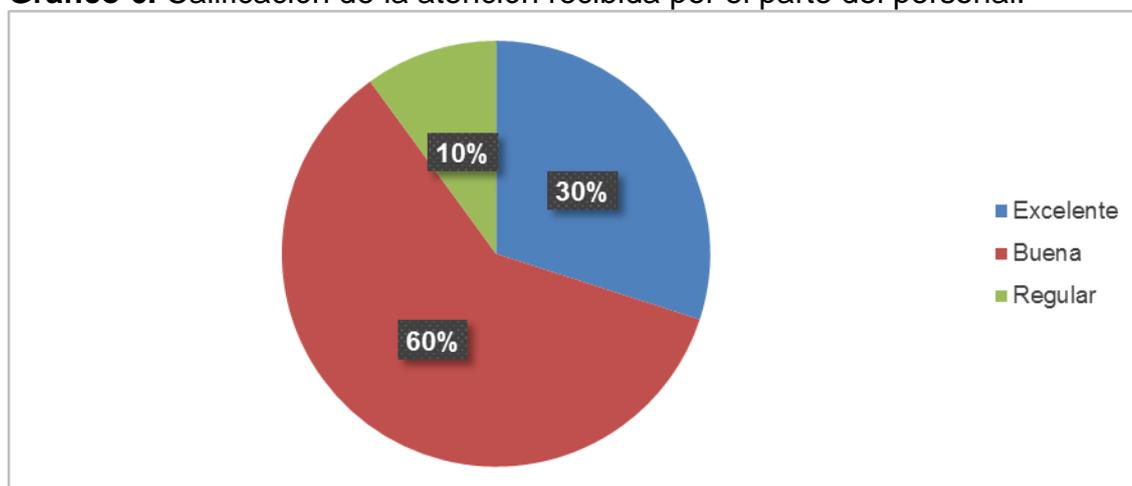
**Cuadro 6.** Calificación de la atención recibida por el parte del personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	114	30%
Buena	228	60%
Regular	38	10%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COPAMAC" Ltda.

**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**Gráfico 6.** Calificación de la atención recibida por el parte del personal.



**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

### ANÁLISIS:

El 60% de los clientes encuestados consideran a la atención recibida por parte del personal de la Cooperativa COPAMAC como buena, mientras que el 30% de ellos la consideran excelente y tan solo un 10% de sus clientes opinan que la misma es regular; es decir ni buena ni mala.

## 7. En los últimos tres meses, que tipos de problemas se le ha presentado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA

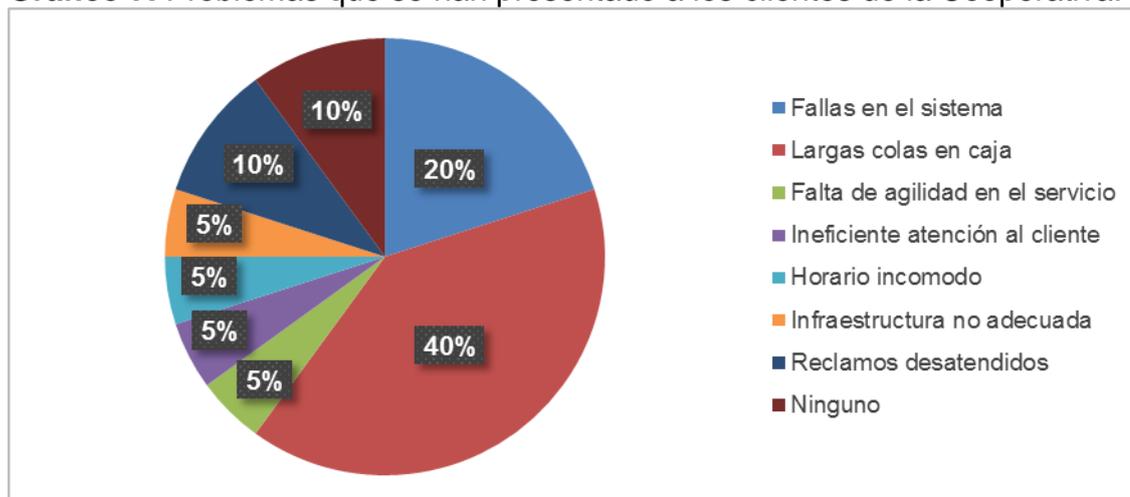
**Cuadro 7.** Problemas que se han presentado a los clientes de la Cooperativa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fallas en el sistema	76	20%
Largas colas en caja	152	40%
Falta de agilidad en el servicio	19	5%
Ineficiente atención al cliente	19	5%
Horario incomodo	19	5%
Infraestructura no adecuada	19	5%
Reclamos desatendidos	38	10%
Ninguno	38	10%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COPAMAC" Ltda.

**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**Gráfico 7.** Problemas que se han presentado a los clientes de la Cooperativa.



**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

### ANÁLISIS:

El 40% de los clientes indican que el mayor problema que se les ha presentado en la Cooperativa COPAMAC son las largas colas en caja, el 20% considera que son las fallas en el sistema y el 10% indica que son los reclamos desatendidos y ningún tipo de problema respectivamente. La falta de agilidad en el servicio, ineficiente atención al cliente. Horario incomodo e infraestructura no adecuado son otros problemas que participan con 5% respectivamente de acuerdo a las opiniones de los clientes encuestados.

**8. ¿Considera que la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA satisface sus necesidades?**

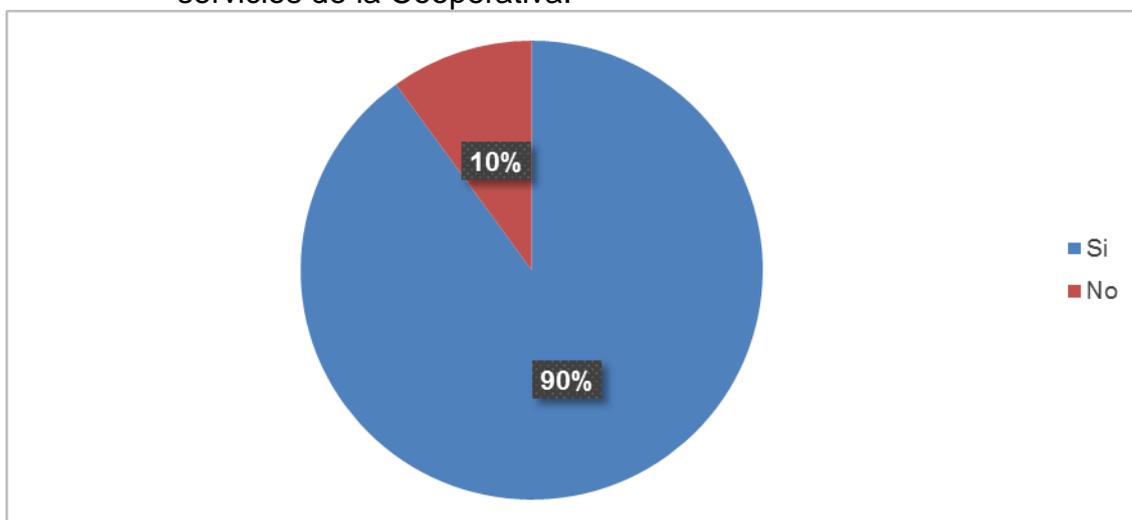
**Cuadro 8.** Satisfacción de las necesidades del cliente con respecto a los servicios de la Cooperativa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	342	90%
No	38	10%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COPAMAC" Ltda.

**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**Gráfico 8.** Satisfacción de las necesidades del cliente con respecto a los servicios de la Cooperativa.



**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**ANÁLISIS:**

En el gráfico anterior se puede observar que el 90% de los clientes están satisfechos con el servicio de la Cooperativa COPAMAC ya que esta cumple con sus necesidades, mientras que el 10% restante considera lo contrario.

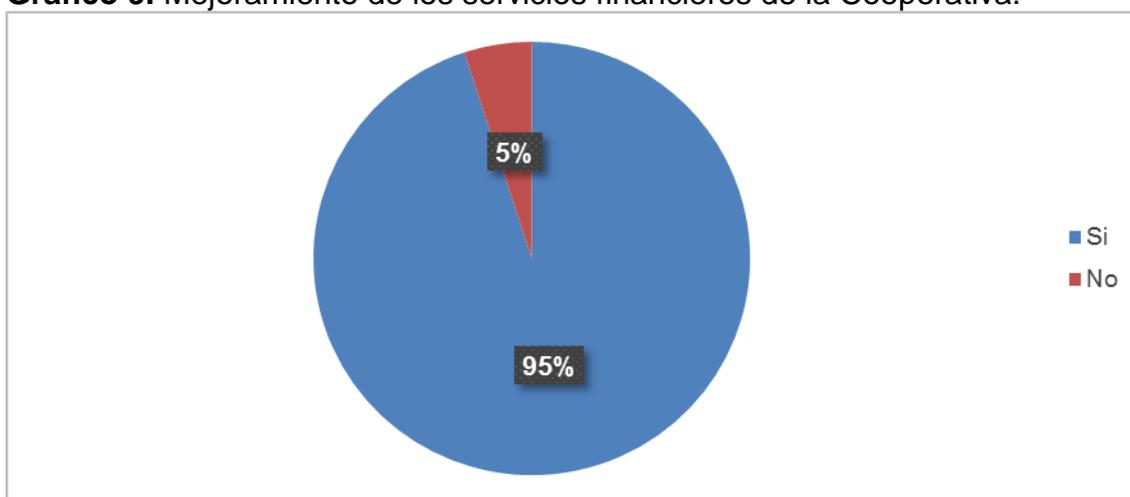
**9. ¿Considera que la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA debería mejorar sus servicios financieros?**

**Cuadro 9.** Mejoramiento de los servicios financieros de la Cooperativa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	361	95%
No	19	5%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COPAMAC" Ltda.  
**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**Gráfico 9.** Mejoramiento de los servicios financieros de la Cooperativa.



**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**ANÁLISIS:**

En el gráfico anterior se muestra que el 95% de los clientes encuestados consideran que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COPAMAC" Ltda., debería mejorar sus servicios financieros y el 5% indica que opina diferente ya que están satisfechos con los servicios que esta Cooperativa ofrece.

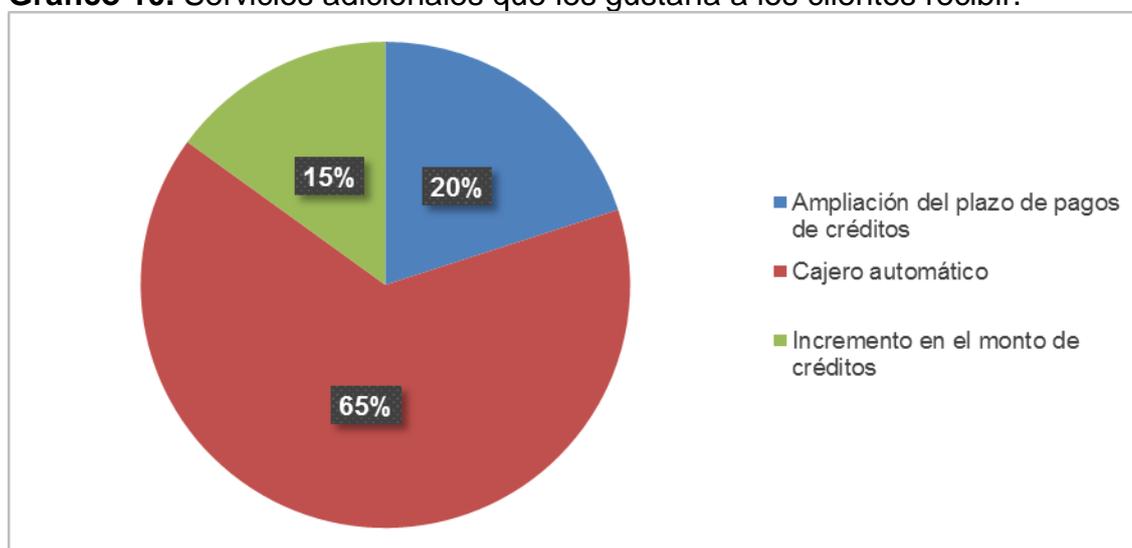
**10. De los siguientes servicios financieros adicionales ¿Cuál le gustaría que la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA implemente?**

**Cuadro 10.** Servicios adicionales que les gustaría a los clientes recibir.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ampliación del plazo de pagos de créditos	76	20%
Cajero automático	247	65%
Incremento en el monto de créditos	57	15%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Nury Priscila Litardo Moreira.

**Gráfico 10.** Servicios adicionales que les gustaría a los clientes recibir.



Elaborado por: Nury Priscila Litardo Moreira.

**ANÁLISIS:**

El 65% de los clientes encuestados consideran que la Cooperativa debería instalar un cajero automático con la finalidad de evitar largas colas al momento del retiro de efectivo y tanto realizarlo en el horario que guste el mismo. El 20% en cambio le gustaría que se amplíe el plazo de los pagos de los créditos para de esta manera tener facilidades de pagos y finalmente el 15% le gustaría que se realice un incremento del monto de créditos existente en la Cooperativa.

**11. A parte de ser cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA, ¿En qué otras instituciones financieras realiza sus transacciones financieras**

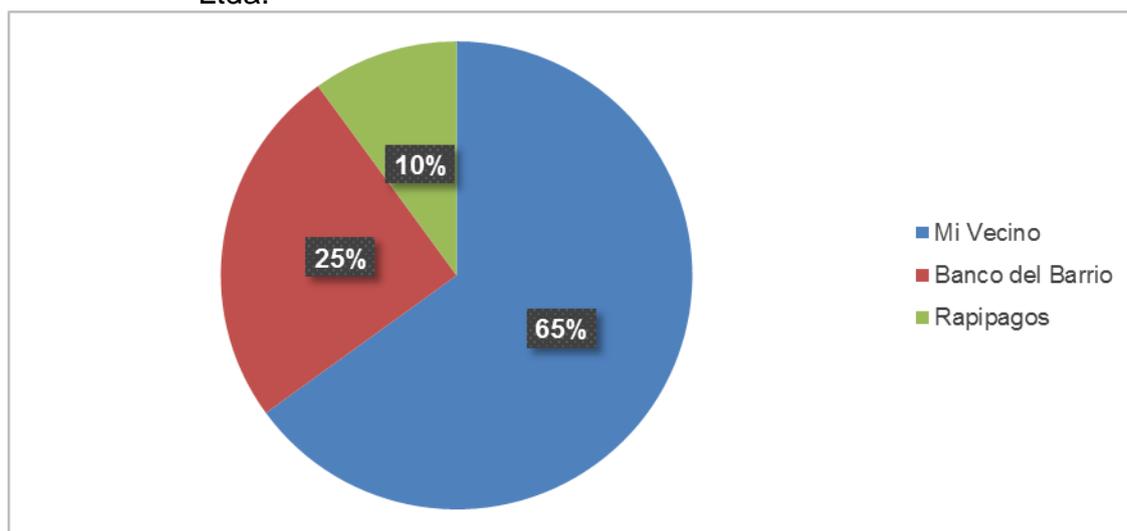
**Cuadro 11.** Competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mi Vecino	247	65%
Banco del Barrio	95	25%
Rapipagos	38	10%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COPAMAC" Ltda.

**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**Gráfico 11.** Competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda.



**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**ANÁLISIS:**

En el gráfico se refleja que el 65% de los clientes realizan transacciones financieras en Mi Vecino del Banco del Pichincha, el 25% de ellos utilizan Banco del Barrio del Banco de Guayaquil y el 10% utilizan Rapipagos.

## 12. ¿De los siguientes medios de comunicación cual es el que más utiliza?

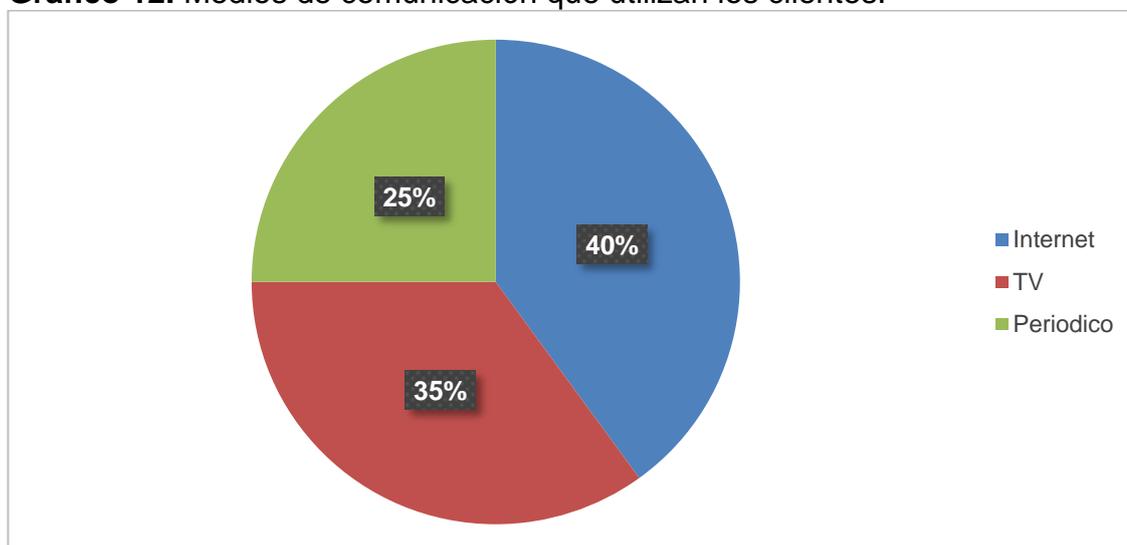
**Cuadro 12.** Medios de comunicación que utilizan los clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Internet	152	40%
TV	133	35%
Periódico	95	25%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COPAMAC" Ltda.

**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**Gráfico 12.** Medios de comunicación que utilizan los clientes.



**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

### ANÁLISIS:

En el gráfico anterior se puede observar que el 40% de los encuestados utilizan al Internet como medio de comunicación, mientras que el 35% de ellos utilizan a la TV y tan solo el 25% utilizan al periódico. Esta información es de vital importancia con la finalidad de promocionar a la empresa en dichos medios.

#### 4.1.2. Resultados de la encuesta dirigida a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.

A continuación se muestran los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda., ubicada en el recinto El Paraíso (La 14) – Manga del Cura con la finalidad de determinar factores internos que afectan el servicio que se brinda en esta cooperativa.

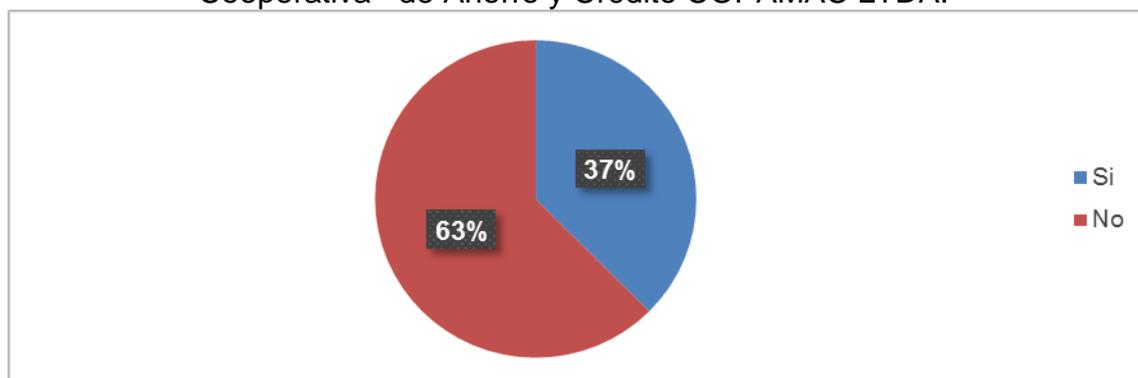
##### 1. ¿Conoce la misión y visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA?

**Cuadro 13.** Conocimiento de la misión y visión de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	37%
No	5	63%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.  
**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**Gráfico 13.** Conocimiento de la misión y visión de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA.



**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

#### ANÁLISIS:

Como se puede observar en el gráfico anterior el 37% de los empleados de la Cooperativa conocen la misión y visión de la misma, mientras que el 63% las desconocen.

## 2. ¿Conoce la estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA?

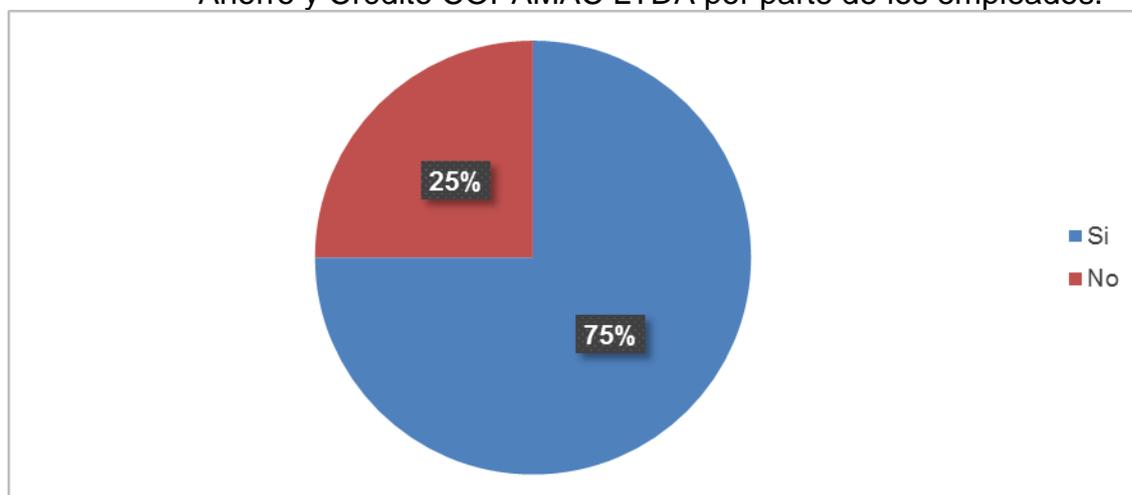
**Cuadro 14.** Conocimiento de la estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA por parte de los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	75%
No	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COPAMAC" Ltda.

**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**Gráfico 14.** Conocimiento de la estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA por parte de los empleados.



**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

### ANÁLISIS:

El 75% de los empleados encuestados de la Cooperativa manifestaron que conocen la estructura orgánica de la Cooperativa, es decir conocen quienes son sus jefes y como están separados cada uno de los departamento de la Cooperativa, mientras que el 25% indico que desconocen sobre la estructura orgánica del su lugar de trabajo.

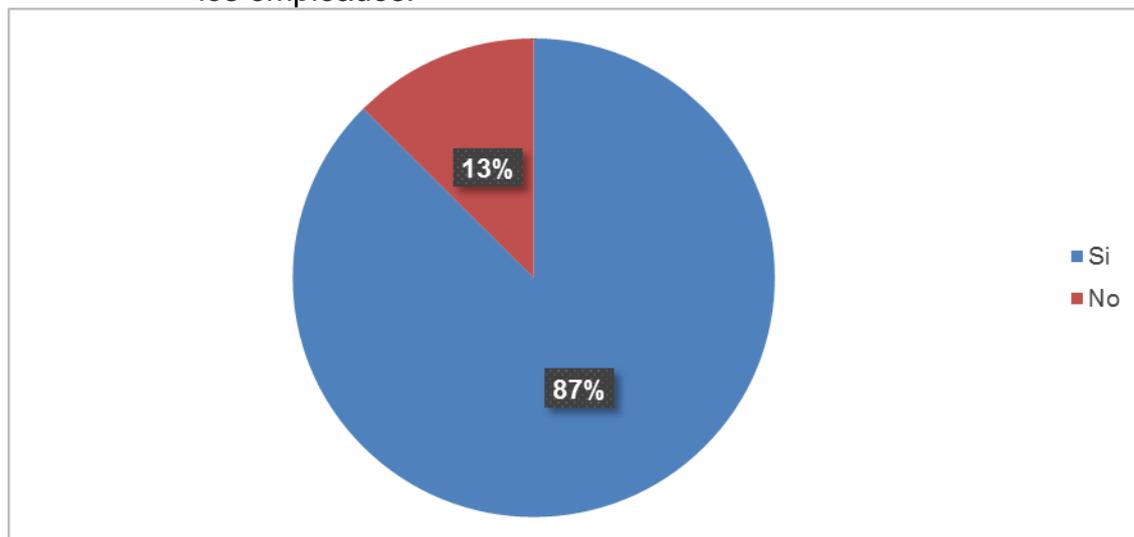
### 3. ¿Conoce y pone en prácticas las políticas y valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA?

**Cuadro 15.** Conocimiento y puesta en práctica de políticas y valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA por parte de los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	88%
No	1	13%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COPAMAC" Ltda.  
**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**Gráfico 15.** Conocimiento y puesta en práctica de políticas y valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA por parte de los empleados.



**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

#### ANÁLISIS:

El 88% de los empleados encuestados indicaron que conocen y ponen en práctica las políticas y valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda., mientras que el 13% manifestó que no conocen las políticas y valores y por lo tanto no los ponen en práctica como se debería.

**4. ¿Existe un manual de funciones y procedimientos para los empleados de cada una de las áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA?**

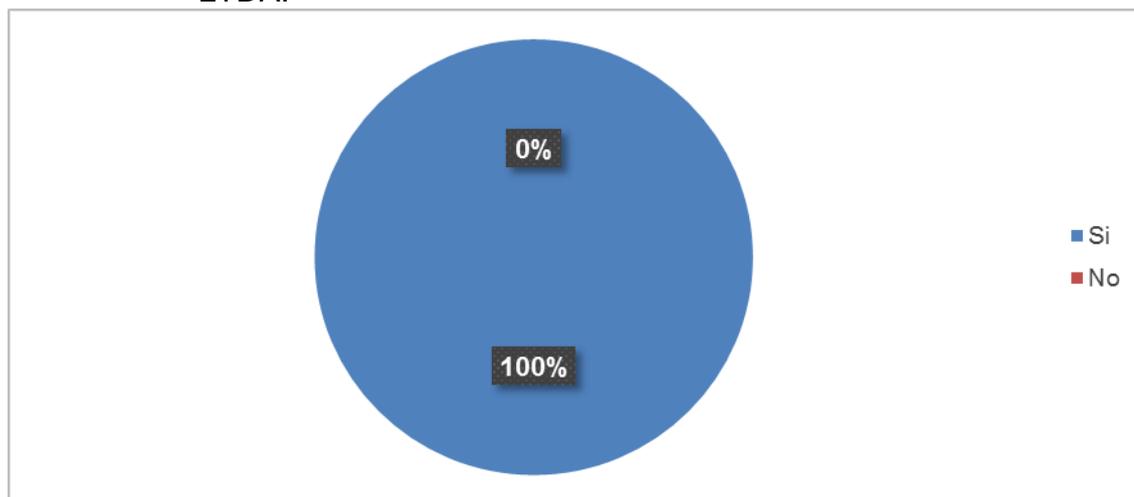
**Cuadro 16.** Existe de un manual de funciones y procedimientos para los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COPAMAC" Ltda.

**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**Gráfico 16.** Existe de un manual de funciones y procedimientos para los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA.



**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**ANÁLISIS:**

En el gráfico anterior se muestra que el 100% de empleados indicaron que cuentan con un manual de funciones y procedimientos, el cual se les otorga cuando son contratados con la finalidad de que conozcan cada una de sus actividades dentro de la Cooperativa.

**5. ¿Ud. tiene un jefe inmediato que supervisa constantemente su trabajo?**

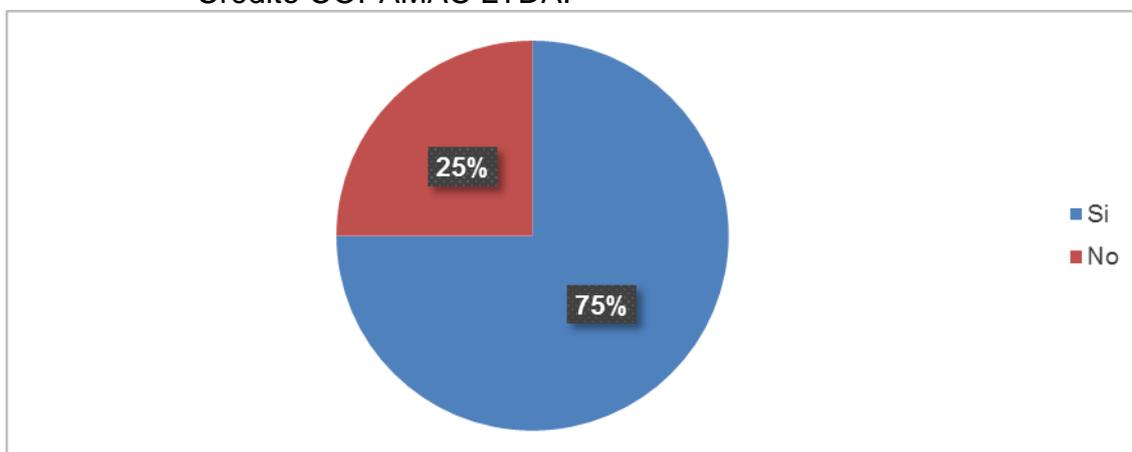
**Cuadro 17.** Supervisión de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	75%
No	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COPAMAC" Ltda.

**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**Gráfico 17.** Supervisión de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA.



**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**ANÁLISIS:**

El gráfico anterior indica que el 75% de los encuestados tienen un jefe superior inmediato mientras que el 25% de ellos no lo tienen y por ende los mismos no son supervisados como se debería.

**6. ¿Existe comunicación efectiva entre Ud. y su jefe inmediato con respecto al área que se desempeña?**

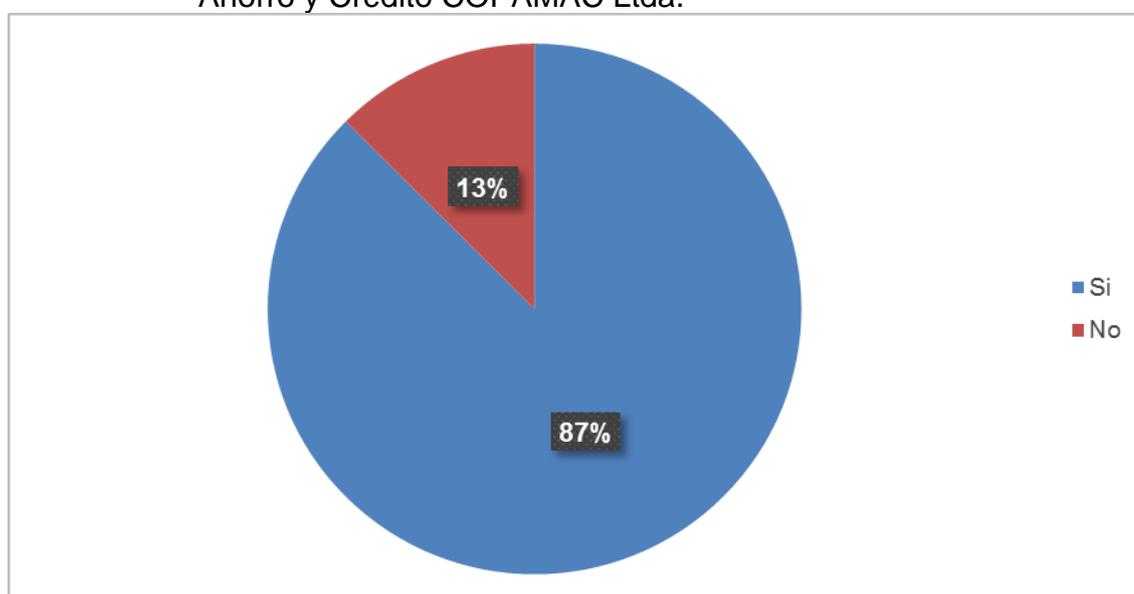
**Cuadro 18.** Comunicación entre los empleados y jefes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	88%
No	1	13%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COPAMAC" Ltda.

**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**Gráfico 18.** Comunicación entre los empleados y jefes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda.



**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**ANÁLISIS:**

El 88% de los empleados indicaron que tienen una comunicación efectiva con sus jefes inmediatos mientras que el 13% restante indico que no lo tienen. Por lo tanto se deben realizar actividades internas que fomenten la comunicación laboral entre diferentes jerarquías.

**7. ¿Considera que esta correctamente capacitado para el desempeño de sus funciones y resolución de posibles problemas en su área o departamento?**

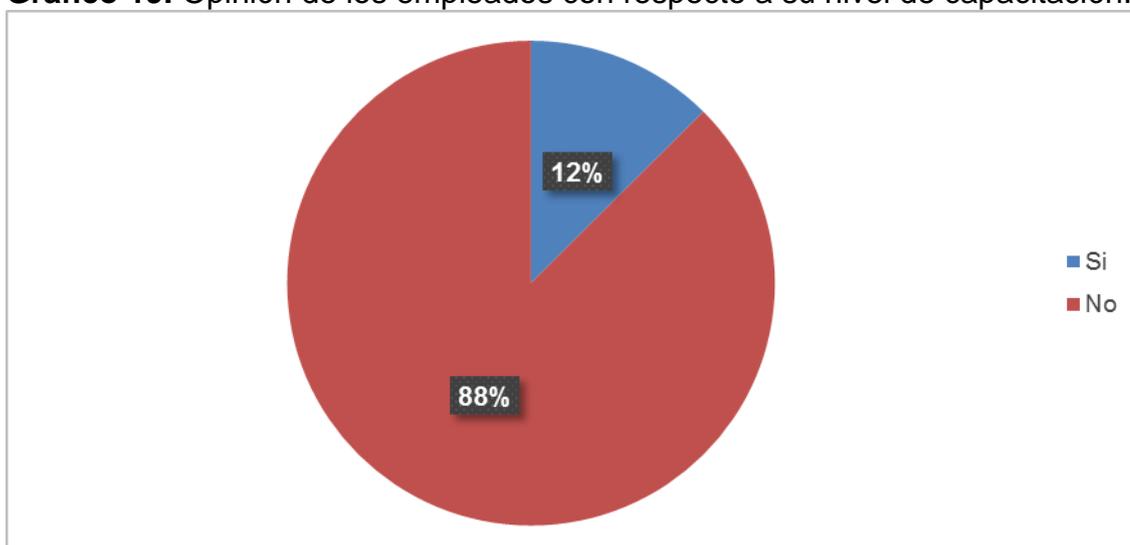
**Cuadro 19.** Opinión de los empleados con respecto a su nivel de capacitación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	13%
No	7	88%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COPAMAC" Ltda.

**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**Gráfico 19.** Opinión de los empleados con respecto a su nivel de capacitación.



**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**ANÁLISIS:**

El 88% de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC sienten que no están correctamente capacitados para el desempeño de sus funciones y resolución de posibles problemas en su área de trabajo o departamento mientras que el 13% se siente con confianza con respecto a su nivel de capacitación para el desenvolvimiento de sus actividades diarias dentro de la Cooperativa.

**8. ¿Se siente motivado mediante de incentivos (económicos y ascensos) que le brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA?**

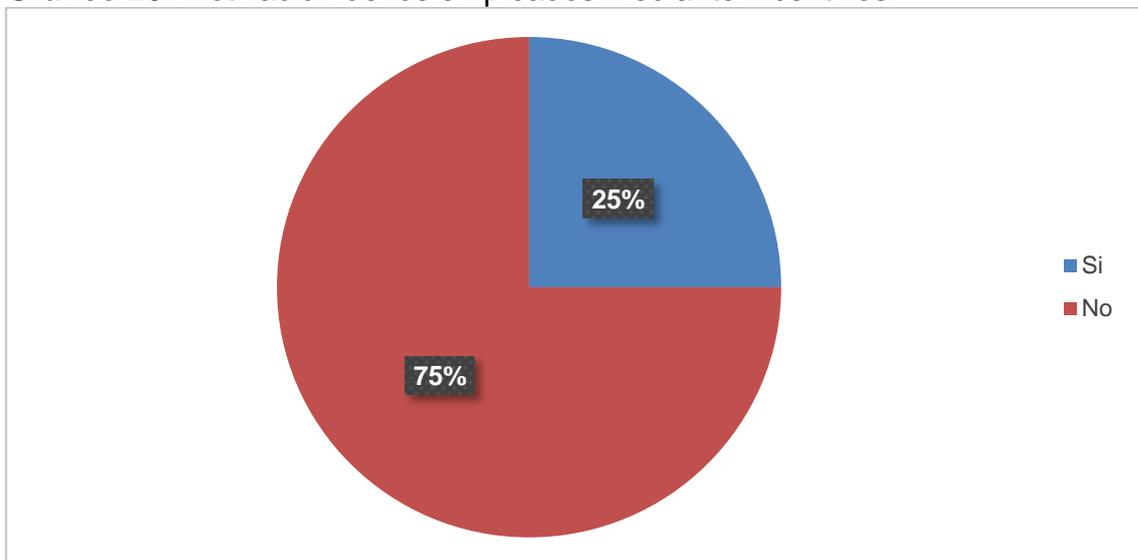
**Cuadro 20.** Motivación de los empleados mediante incentivos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	25%
No	6	75%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COPAMAC" Ltda.

**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**Gráfico 20.** Motivación de los empleados mediante incentivos.



**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

**ANÁLISIS:**

En el gráfico anterior se puede observar que el 75% de los empleados de la Cooperativa no se sienten motivados con respecto a ciertos incentivos que realiza la misma es decir ascensos o aumento de salarios, mientras que el otro 25% considera lo contrario.

### **4.1.3. Resultados de la entrevista dirigida al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.**

#### **1. ¿Cuánto tiempo lleva en el mercado financiero la Cooperativa?**

Esta cooperativa en el mercado financiero lleva alrededor de 9 años.

#### **2. ¿Bajo qué leyes y organismos se rige la Cooperativa?**

Esta cooperativa se rige bajo la Ley de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y el Código Orgánico Monetario Financiero.

#### **3. ¿Cada qué tiempo se formulan objetivos para la institución y cuáles son estos?**

Realizamos la formulación de objetivos de forma anual.

#### **4. ¿En qué medida se cumplen los objetivos?**

Estos objetivos se cumplen a mediano y largo plazo.

#### **5. ¿Cómo se proyecta la Cooperativa dentro de 5 años?**

Se proyecta funcionar en su sede propia, ya que el lugar donde está ubicada actualmente es arrendado.

#### **6. ¿Cuáles son las fortalezas que posee la Cooperativa?**

Los créditos y la variedad de servicios a sus clientes y socios.

#### **7. ¿Qué debilidades considera usted que tiene la Cooperativa?**

Falta de personal para brindar mayor atención a los socios.

**8. ¿Se han establecido planes de Acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades?**

Si, se lo hace de forma anual.

**9. ¿El talento humano con el que cuenta la Cooperativa está capacitado para las labores encomendadas?**

Si, se realizan capacitaciones para atención al cliente y conocimientos sobre su área de trabajo.

**10. ¿Cada qué tiempo se realizan capacitaciones al personal que labora en la Cooperativa?**

Las capacitaciones se realizan una vez al año.

**11. ¿Cuáles son los principales competidores de la Cooperativa?**

Los principales competidores de nuestra Cooperativa son el Banco Mi Vecino, Banco del Barrio y Rapipagos.

**12. ¿Qué problemas ha tenido la Cooperativa al momento de prestar los servicios a sus socios?**

Los problemas del sistema en ocasiones.

**13. ¿Qué estrategias de promoción utilizan para incrementar su cartera de socios?**

Otorgamiento de créditos para los socios.

**14. ¿Usted como Gerente de la institución que valores corporativos deberían implementar la organización para su desarrollo?**

Considero que se deberían implementar los valores de Responsabilidad y Honestidad.

**ANÁLISIS**

A través de esta entrevista se ha determinado que la Cooperativa tiene 9 años de funcionamiento y la misma se rige bajo las leyes de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y el Código Orgánico Monetario Financiero, es decir que la misma debe acatar las disposiciones de esta entidad superior.

Además se determinó que la Cooperativa realiza la formulación de objetivos pero de forma anual o de corto plazo, el gerente es quien se encarga de velar por el cumplimiento de dichos objetivos.

Otro factor de gran importancia a mencionar es que la empresa se encuentra en un edificio pequeño, el cual es arrendado, Dificultando la atención de sus clientes. Es por ello que una de las metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COPAMAC" Ltda., es tener su local propio y que el mismo sea amplio para brindar un servicio eficiente y de calidad.

Las fortalezas de la Cooperativa radican en los créditos que realizan y la variedad de servicios que ofertan tanto a los socios como a los clientes. Entre las debilidades se pueden mencionar la falta personal con la finalidad de brindar mayor atención a los socios accionistas y a los clientes de la misma. Según el gerente, se realizan planes de acción de forma anual. En cuanto a las capacitaciones para la atención a los clientes y conocimiento al área de trabajo son realizadas de forma anual.

Los principales competidores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda., son el Banco Mi Vecino y Banco del Barrio, ambos de instituciones financieras altamente reconocidas a nivel nacional.

Los mayores problemas que afectan a los clientes son las fallas del sistema. Una de las formas que la Gerencia utiliza para promocionarse es a través del Otorgamiento de créditos para los socios. Y entre los valores que le gustaría implementar a la Cooperativa destacan la responsabilidad y honestidad.

#### **4.1.4. Diagnóstico de la Situación Inicial**

##### **4.1.4.1. Antecedentes**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda., es una empresa de Servicio de Intermediación Financiera con responsabilidad social comprometida en luchar contra la pobreza, el desempleo y la migración, la cual está ubicada en el recinto El Paraíso La 14 Manda del Cura. Esta empresa se constituyó legalmente según el Acuerdo Ministerial N° 0000047 del MIES del 5 de septiembre de 2006 y fue registrada en la Dirección Nacional de Cooperativas con el N° 6913 de la misma fecha y reinscrita en el Registro Público del Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, operara con sus socios y terceros (personas jurídicas).

##### **4.1.4.2. Definición de los servicios**

Entre los servicios que oferta actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda., se destacan los siguientes servicios:

**Cuadro 21.** Servicios Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.

<b>COBROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CNEL</li> <li>• CNT</li> <li>• RISE</li> <li>• RUC</li> </ul>
<b>PAGOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BDH</li> <li>• Matrícula</li> <li>• Pago de Servicios Básicos</li> </ul>
<b>TRANSFERENCIAS</b>	
<b>CRÉDITOS</b>	
<b>CUENTAS DE AHORROS</b>	
<b>PÓLIZAS DE SEGURO</b>	

Elaborado por: Nury Priscila Litardo Moreira.

#### **4.1.4.3. Datos Financieros**

El Capital social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda., está constituida por la aportación \$10,00 de 2.584 socios, representando un total de (\$ 25.840) y la misma es de responsabilidad limitada.

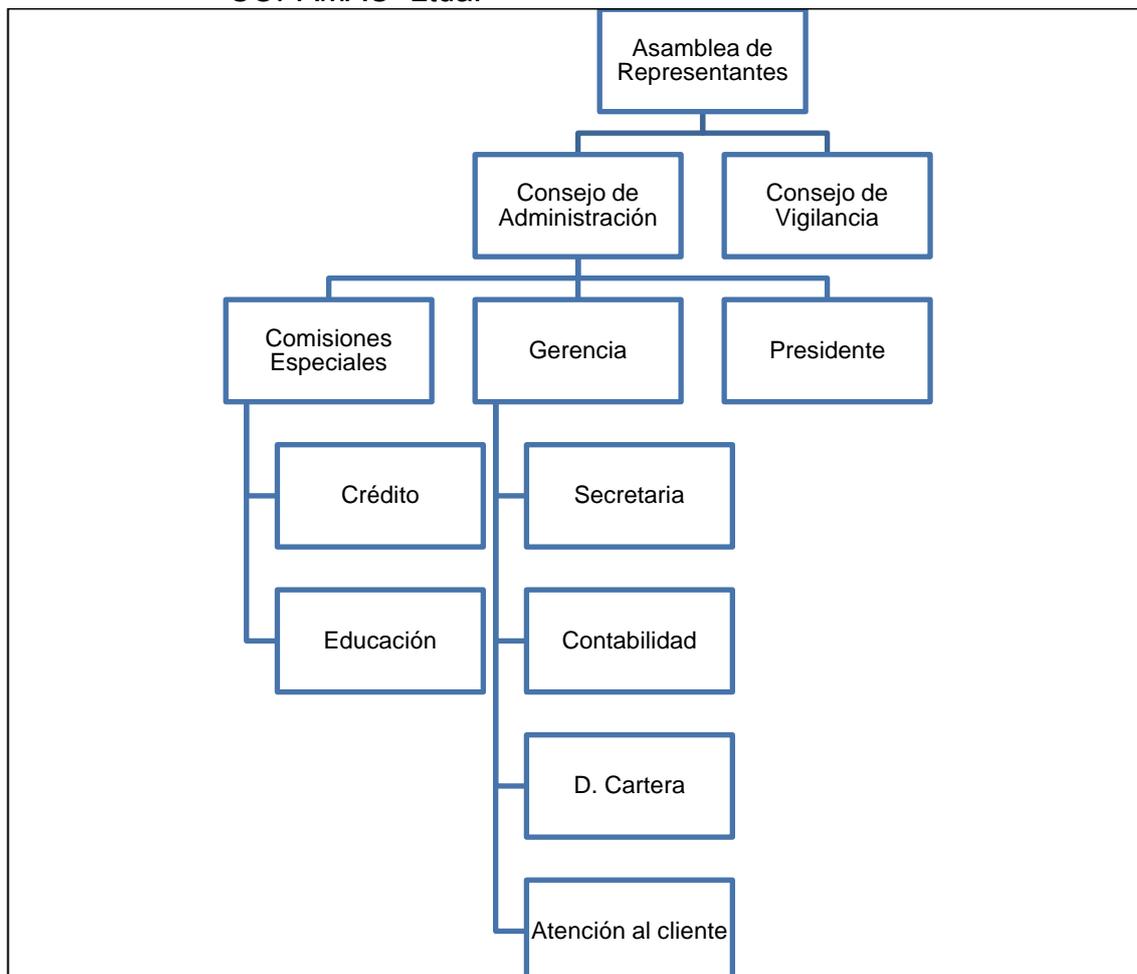
Una vez analizada la situación inicial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda., se procede a realizar la propuesta en sí. En este caso se aplicará el modelo de Plan estratégico de Fred R. David que se basa en la formulación, ejecución y elaboración de las estrategias que permitirá alcanzar los objetivos del plan.

#### **4.1.5. Estructura Organizacional**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda., está estructurada de forma vertical, manteniendo niveles jerárquicos donde se asignan funciones específicas para la obtención de información de manera oportuna, de acuerdo a las necesidades que se presentan en la institución.

Se puede notar que esta estructura se encuentra clasificada en áreas, las cuales cumplen funciones específicas tales como son las áreas de Comisiones especiales con sus departamentos de créditos, educación y otros, el área de Gerencia con sus sub departamentos de secretaria, contabilidad, cartera y atención al cliente y el área de presidencia. Todas estas áreas son supervisadas por el Consejo de administración de la Cooperativa.

**Gráfico 21.** Estructura organizativa de Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.



Elaborado por: Nury Priscila Litardo Moreira.

#### 4.1.5.1. Asamblea de representantes

Entre las funciones que realiza la asamblea de representantes se encuentra:

- Reformación de reglamentos y estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda., los cuales a su vez deben ser objeto de análisis para la respectiva aprobación de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social.
- Conocimiento y aprobación los planes de acción, presupuesto y cronograma de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.
- Autorización para la adquisición de bienes o gravame total o parcial de ellos.

- Conocimiento de estados financieros semestrales con el propósito de aprobar o rechazar dichos informes relativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.

#### **4.1.5.2. Consejo de Administración**

Entre las funciones que realiza el consejo de administración se encuentra:

Asistencia a las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda., una vez por semana. También se destaca la aprobación o rechazo solicitudes de nuevos socios, el nombramiento o remoción con causa justificada al Gerente y empleados. Aparte de las actividades mencionadas, el consejo es el encargado de autorizar las transferencias de los certificados de aportación de acuerdo al Reglamento de Ley Orgánica Económica, Popular y Solidaria. Finalmente, ellos elaboran los reglamentos internos con la finalidad de que sean presentados a la Asamblea.

#### **4.1.5.3. Presidente**

Entre las actividades del presidente de la Cooperativa está el presidir las sesiones de asamblea de representantes, del consejo de administración y orientar las discusiones. Así mismo se encargan de llamar a las convocatorias ordinarias y extraordinarias de la Asamblea de representantes. Además, el tiene el permiso conjuntamente con el Gerente las cuentas bancarias, responsabilidad sobre firmas, giros, endosos y cancelación de cheques.

#### **4.1.5.4. Consejo de Vigilancia**

Este consejo se encarga de la supervisión de las inversiones realizadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda., además lleva el control de las transacciones de la Cooperativa y se enfoca en presentar el respectivo informe de las mismas. Otra de sus actividades a mencionar es la verificación

contable de todas las cuentas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda. Finalmente, emiten el dictamen acerca de los estados financieros y colocarlo a consideración de la Asamblea de Socios.

#### **4.1.5.5. Comisiones Especiales**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda., tiene dos tipos de comisiones especiales que son la comisión de crédito y de educación.

##### **4.1.5.5.1. Comisión de Crédito**

Esta comisión se enfoca en todas las actividades relacionadas a las solicitudes de préstamo de los socios, de acuerdo a las normas establecidas por el Consejo de Administración para la aprobación del crédito.

##### **4.1.5.5.2. Comisión de Educación**

Esta comisión se enfoca en la coordinación de todas las actividades de interés para los socios, así mismo se encarga de organizar y desarrollar programas de educación y cooperativismo.

#### **4.1.5.6. Gerencia**

El Departamento de Gerencia se compone en primera instancia por el Gerente, quien es el encargado de ser el representante legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda. También se encarga de la organización y administración de la Cooperativa y de presentar reportes administrativos y los estados financieros semestrales a consideración del Consejo de Administración.

Entre otras funciones se puede detallar, que el Gerente es quien se encarga de nombrar, aceptar renuncias y cancelar a los empleados cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la Cooperativa.

#### **4.1.5.6.1. Secretaria**

La secretaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda., se encarga de redactar, certificar, administrar las actas de las sesiones ordinarias y extraordinarias. Así mismo se encarga de emitir los informes de actividades proyectadas y citar a sesiones a los socios. Finalmente, se encargan de llevar el control de correspondencia y los libros de registro de afiliación.

#### **4.1.5.6.2. Departamento de Contabilidad**

Se encargan de la parte contable de la cooperativa, como son los ingresos y egreso de la misma. Además encargan se elaborar los informes al Servicio de Rentas Internas (SRI), pago del IESS y reportes de los estados financieros de la cooperativa.

#### **4.1.5.6.3. Departamento de Cartera**

El departamento de contabilidad es el que se encarga de la supervisión y control de las actividades realizadas por Caja. Entre sus otras actividades se destaca la emisión de reportes de los recaudos diarios, semanales, depósitos de valores en efectivo, arqueos de caja una vez por mes y el analizar de solicitudes de nuevos créditos (documentos, buro de crédito y referencias).

#### **4.1.5.6.4. Atención al cliente**

El personal de esta área se encarga de emitir información de interés tanto a los socios como a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.

#### **4.1.6. Formulación Estratégica**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda. ya cuenta con una misión y visión. Sin embargo, éstas no han sido actualizadas y por lo tanto se

propone renovarlas con la finalidad de generar el desarrollo empresarial de la misma, para de esta manera ofertar un servicio de calidad para los usuarios.

#### **4.1.6.1. Declaración de la Visión**

La visión actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda., es:

“Contribuir al crecimiento de aislados, beneficiarios y clientes satisfaciendo sus demandas de productos y servicios financieros, asistencia técnica y de proyectos. Para ser una Institución financiera líder en micro créditos, dirigido a todas las personas, equilibrando la rentabilidad social”

Con la finalidad de otorgar un enfoque más amplio se realiza la siguiente visión.

“Ser la Institución financiera líder del recinto El Paraíso La 14 en servicios financieros, micro-créditos y atención al cliente contando con un personal altamente capacitado y comprometido en desarrollar procesos ágiles y eficientes mediante la implementación de nuevas tecnologías y con enfoque en la responsabilidad social”

Esta visión busca dar a la Cooperativa ese ideal a futuro como una institución de gran magnitud en la localización actual convirtiéndose en una empresa de vital importancia para la comunidad del recinto El Paraíso y sus alrededores.

#### **4.1.6.2. Declaración de la Misión**

La misión actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda., es:

“Dar servicios y productos financieros a nuestros socios, que generan desarrollo, alcanzando un mejoramiento de calidad y condiciones de vida, contando con un personal humano consolidado y especializado.”

Tal como se mencionó con la visión en cuanto a un enfoque más amplio, se realiza lo mismo con la misión, ya que el ideal de este plan estratégico es alcanzar el desarrollo empresarial de la institución.

“Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito fundamentada en principios cooperativos que ofrecen productos y servicios financieros de calidad a sus socios y clientes con el propósito de mejorar su calidad de vida y contribuir con la sociedad, contando con un personal humano consolidado y especializado.”

#### **4.1.6.3. Auditoría Externa**

##### **4.1.6.3.1. Fuerzas económicas**

Entre los factores económicos que se presentan como amenazas para la cooperativa es el aumento de la inflación en el país provocando que muchos de los socios no realicen aportaciones a la Cooperativa debido al alto costo de consumo en el país. En cuanto a las oportunidades se puede destacar un posible aumento en los niveles de productividad en el país en pro de generar empleos que beneficien a los ciudadanos y obviamente esto repercute en que más usuarios busquen obtener micro-créditos para empleos, educación y vivienda y así generar ahorros mediante las actividades productivas que ellos realicen.

**Cuadro 22.** Fuerzas Económicas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda.

<b>FUERZAS ECONÓMICAS</b>	
<b>Oportunidades</b>	Aumento del nivel productivo. (Matriz Productiva)
<b>Amenazas</b>	Aumento de la tasa de inflación en el país

**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

#### 4.1.6.3.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Uno de los problemas de la Cooperativa es el cultural ya que en Ecuador no existe la cultura del ahorro haciendo que muy pocas personas se interesen en convertirse en socios de la Cooperativa.

En cuanto a los factores demográficos cabe destacar el crecimiento poblacional de la zona, la cual en los últimos años se ha convertido en un punto intermedio donde se reúnen personas de cuatro provincias Los Ríos, Guayas, Santo Domingo y Manabí, haciendo que en un futuro los mismos se conviertan en clientes potenciales de la Cooperativa.

**Cuadro 23.** Fuerzas Sociales de la Cooperativa de COPAMAC Ltda.

<b>FUERZAS SOCIALES</b>	
<b>Oportunidades</b>	Crecimiento poblacional Expansión de la infraestructura
<b>Amenazas</b>	Ausencia de cultura ahorrista

Elaborado por: Nury Priscila Litardo Moreira.

#### 4.1.6.3.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

La Cooperativa de Ahorros y Créditos “COPAMAC” se rige bajo las siguientes leyes del estado Ecuatoriano:

- Ministerio de Inclusión Económica y social
- Dirección Nacional de Cooperativas
- Ley y Reglamento General de Cooperativas.

Es decir que cualquier posible cambio en dichas leyes puede afectar el funcionamiento de la Cooperativa.

**Cuadro 24.** Fuerzas Políticas de la Cooperativa COPAMAC Ltda.

<b>FUERZAS POLÍTICAS</b>	
<b>Oportunidades</b>	Cambios de leyes que benefician al desarrollo de Cooperativas
<b>Amenazas</b>	Cambios de leyes que incidan en la liquidación o cierre de las Cooperativas

Elaborado por: Nury Priscila Litardo Moreira.

#### **4.1.6.3.4. Fuerzas tecnológicas**

Entre las fuerzas tecnológicas se puede destacar que la cooperativa no cuenta actualmente con equipos de computación actualizados, muchos de ellos ya tienen más de 4 años de uso, lo cual provoca cierta lentitud al momento de realizar las transacciones financieras y por ende que la clientela no se sienta satisfecha. Además de las continuas fallas en el sistema.

Así mismo la Cooperativa no cuenta con un cajero automático que facilite el proceso de pagos o retiro de efectivo y que de esta manera se eviten las largas colas que molestan a los clientes de la misma.

**Cuadro 25.** Fuerzas Tecnológicas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda.

<b>FUERZAS TECNOLÓGICAS</b>	
<b>Oportunidades</b>	Implementar un cajero automático. Adquirir equipos de cómputo nuevos para las oficinas.
<b>Amenazas</b>	Equipos inadecuados para actividades operativas. Fallas en el sistema.

Elaborado por: Nury Priscila Litardo Moreira.

#### **4.1.6.3.5. Fuerzas competitivas**

Actualmente la empresa tiene una mayor preferencia por parte de los usuarios con respecto a la competencia, ya que es la institución financiera con más tiempo en la zona. Sin embargo, la misma no cuenta con planes para la

promoción de los servicios de la institución. Otra problemática es que no se cuenta con un medio de comunicación directo de la Cooperativa donde el cliente pueda detallar con exactitud sus problemas y estos sean comunicados a la misma en pro de buscar soluciones que mejoren la calidad del servicio e incidan en el desarrollo empresarial de ella.

**Cuadro 26.** Fuerzas Competitivas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA

<b>FUERZAS COMPETITIVAS</b>	
<b>Oportunidades</b>	Realizar una campaña publicitaria en periódicos, televisión y redes sociales. Conocer sugerencias de los clientes a través de un buzón de sugerencias. Brindar nuevos servicios financieros.
<b>Amenazas</b>	Competencia con mayor publicidad.

**Elaborado por:** Nury Litardo Moreira

#### **4.1.6.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos**

Con la presente matriz se han detallado las oportunidades y amenazas anteriormente mencionadas en la Auditoría Externa.

A estas se le ha otorgado valor que van de 4,0 a 1,0. El valor 4,0 significa que la empresa responde de excelente forma a las oportunidades y a las amenazas mientras que cuando se responde 1,0 se sobreentiende que no está respondiendo de forma eficiente.

El puntaje de valor total de 1,43 indica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” se encuentra por debajo del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

**Cuadro 27.** Matriz de Evaluación de los Factores Externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.

<b>Cod.</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Impacto</b>	<b>Ponderado</b>
O1	Aumento del nivel productivo. (Matriz Productiva)	0,05	3	0,15
O2	Crecimiento poblacional	0,10	3	0,30
O3	Expansión de la infraestructura	0,05	1	0,05
O4	Cambios de leyes que benefician al desarrollo de Cooperativas	0,02	2	0,04
O5	Implementar un cajero automático	0,10	1	0,10
O6	Adquirir equipos de cómputo nuevos para las oficinas.	0,10	1	0,10
O7	Realizar una campaña publicitaria en periódicos, televisión y redes sociales.	0,04	1	0,04
O8	Conocer sugerencias de los clientes a través de un buzón de sugerencias.	0,02	1	0,02
O9	Brindar nuevos servicios financieros	0,10	1	0,10
<b>Cod.</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Impacto</b>	<b>Ponderado</b>
A1	Aumento de la tasa de inflación en el país	0,02	3	0,06
A2	Ausencia de cultura ahorrista	0,02	2	0,04
A3	Cambios de leyes que incidan en la liquidación o cierre de las Cooperativas	0,05	2	0,10
A4	Equipos inadecuados para actividades operativas.	0,10	1	0,10
A5	Fallas en el sistema	0,08	1	0,08
A6	Competencia con mayor publicidad	0,15	1	0,15
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>1,43</b>

**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira.

#### 4.1.6.5. Matriz de Perfil Competitivo

Para realizar la matriz de perfil competitivo se ha considerado los principales competidores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda., quienes son Mi Vecino, Banco del Barrio y Rapipagos.

Los factores de éxito considerados para hacer este análisis son: la publicidad, calidad del servicio, participación en el mercado y lealtad de los clientes. Los valores de las clasificaciones que han sido utilizados son los siguientes:

- 1 = debilidad principal
- 2 = debilidad menor
- 3 = fortaleza menor
- 4 = fortaleza principal

**Cuadro 28.** Matriz de Evaluación de los Factores Externos de Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA.

FACTORES DE ÉXITO	Valor	Mi Vecino		Banco del Barrio		Rapipagos	
		Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje
Publicidad	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Calidad del servicio	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Participación en el mercado	0,1	4	0,4	3	0,3	1	0,1
Lealtad de los Clientes	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>0,5</b>		<b>1,8</b>		<b>1,2</b>		<b>0,9</b>

Elaborado por: Nury Priscila Litardo Moreira

Como se puede observar en la tabla anterior, la empresa que representa mayor competencia para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda., es Mi Vecino del Banco del Pichincha con un puntaje de 1,8; cuya fortaleza radica en que dicho banco está posicionado en la mente de los clientes y ellos consideran que el mismo brinda un servicio de calidad y trasmite confianza. Le sigue con un puntaje de 1,2 el Banco del Barrio del Banco de Guayaquil cuya fortaleza principal radica en la publicidad de la empresa y su elevada participación en el mercado, mientras que el competidor más débil es Rapipagos con un puntaje de 0,9 cuya mayor debilidad es la participación en el mercado.

#### **4.1.6.6. Auditoría Interna**

##### **4.1.6.6.1. Gerencia**

###### **a) Planeación**

La Cooperativa no cuenta con un plan estratégico a largo plazo, más bien lo realizan cada año y buscan el cumplimiento del mismo a corto y mediano plazo.

###### **b) Organización**

La empresa está organizada de acuerdo a una estructura jerárquica vertical donde los superiores se encargan de vigilar y controlar el funcionamiento de los departamentos a su cargo. Sin embargo, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda., no cuenta con todos los departamento que debería tener

una cooperativa, por lo tanto se considera necesario que se reorganice la estructura jerárquica y se implemente un departamento de Talento Humano con la finalidad de realizar planes de acción continuos que incidan en el desarrollo empresarial de la institución y selección de personal altamente capacitados para cada una de las funciones de la misma.

### **c) Motivación**

Por el momento, no se realizan ningún tipo de incentivo económico o ascenso al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda. Tampoco existe ningún tipo de evento en el cual se busque la integración del personal con el propósito de incentivarlos a tener amor propio por la institución. Sin embargo, lo que sí existe es una comunicación efectiva entre el personal de la Cooperativa y sus superiores lo cual permite que exista un buen clima organizacional para el desarrollo de las actividades.

### **d) Factor Humano**

Una de las problemáticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda., es su poco personal lo cual incide en que los procesos de los servicios financieros se lleven a cabo de una forma lenta. Además, el gerente es quien se da la tarea de seleccionar al personal que trabaja en todos los departamentos de la Cooperativa.

### **e) Control**

El control de horas trabajadas es realizado por el Gerente de la Cooperativa quien se encarga de solicitar las firmas de los empleados en una ficha o libro de asistencia de los diferentes departamentos a la hora de entrada y hora de salida.

**Cuadro 29.** Factores Internos de la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.

<b>GERENCIA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se planifican objetivos a corto plazo.</li> <li>▪ Se realizan capacitaciones anuales</li> <li>▪ Comunicación efectiva entre el personal y sus superiores</li> <li>▪ Buen clima organizacional</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausencia de un plan estratégico (largo plazo)</li> <li>▪ Ausencia de un Departamento de Talento Humano.</li> <li>▪ Falta de capacitaciones continuas para el personal.</li> <li>▪ Ausencia de incentivos económicos y ascensos</li> <li>▪ Poco personal para la asistencia de los servicios financieros</li> <li>▪ Control de asistencia interno antiguo.</li> </ul>

Elaborado por: Nury Priscila Litardo Moreira

#### **4.1.6.6.2. Mercadotecnia**

##### **a) Análisis de Clientes**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda., tiene bien en claro quiénes son sus clientes, los cuales son los habitantes del recinto El Paraíso, la 14, Manga del Cura. Estas personas son quienes buscan a esta Cooperativa para guardar sus ahorros ya que es la única institución financiera más grande de dicho punto, aquí se solicitan créditos para el desarrollo de actividades productivas. La mayoría de sus clientes de estratos sociales de clase baja a media, pertenecientes a la zona anteriormente mencionada.

##### **b) Venta del servicio**

Los servicios son realizados en diferentes departamentos. El principal servicio es el retiro de efectivo así mismo los ahorros que realizan los clientes en caja. Aquí son atendidos por un cajero, que es el único que se encarga de dicha actividad. Posteriormente, existe el departamento de créditos donde se

determinan según el perfil del cliente si este está apto o no para recibir un préstamo por parte de la Cooperativa

### **c) Planeación del Servicio**

Para la planeación del servicio, el encargado es el Gerente de la Cooperativa quien se encarga de realizar objetivos a corto plazo y comunicarlos a sus empleados con la finalidad de cumplirlos.

### **d) Establecimiento de precios.**

El precio establecido por el pago de los servicios financieros es regulado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, por lo tanto la Cooperativa se rige del mismo.

**Cuadro 30.** Factores Internos de Mercadotecnia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.

<b>MERCADOTECNIA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 9 años de experiencia en el mercado.</li><li>▪ Aceptación en el mercado.</li><li>▪ Lealtad de los clientes.</li></ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inexistencia de Departamento de Administración</li></ul>

Elaborado por: Nury Priscila Litardo Moreira

### **4.1.6.6.3. Producción y Operaciones**

#### **a) Proceso**

El proceso interno de la atención al cliente es sencillo, estos se acercan a las instalaciones de la Cooperativa con la finalidad de realizar sus pagos de servicios básicos o bien realizar depósitos u otra transacción, ahí son atendidos por el personal de acuerdo al servicio que se requiera.

## b) Capacidad

Debido a la cantidad de clientes la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda., queda muy pequeña y debería considerarse la expansión de la misma y que de esta forma los clientes se sientan satisfechos.

## d) Fuerza laboral

El personal tiene poco conocimiento sobre la misión y visión de la empresa, así mismo son pocos en cantidad lo que dificulta la atención a los clientes. Además no reciben incentivos lo cual desmotiva al personal de la Cooperativa. El gerente con previa información de los demás departamentos es el miembro principal en la toma de decisiones.

## e) Calidad

Los clientes consideran que están satisfechos con los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito, ya que su personal es atento y los tratan con respeto. Además, consideran que deben mejorar con la implementación de nuevos servicios automáticos.

**Cuadro 31.** Factores Internos de Producción y Operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.

<b>PRODUCCION Y OPERACIONES</b>	
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Adecuado proceso administrativo interno.</li><li>▪ Atención al cliente buena.</li></ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Falta de conocimiento de la misión y visión por el personal.</li><li>▪ Inadecuada infraestructura</li><li>▪ Lentitud de los servicios</li></ul>

Elaborado por: Nury Priscila Litardo Moreira

#### 4.1.6.7. Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Con la presente matriz se resume las fortalezas y debilidades encontradas en las áreas de Gerencia, Mercadotecnia, Producción y Operaciones; con la intención de determinar en qué posición se encuentra la Cooperativa de Ahorros y Créditos “COPAMAC” Ltda. Así mismo como en la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, se utiliza la misma calificación:

- 1 = debilidad principal
- 2 = debilidad menor
- 3 = fortaleza menor
- 4 = fortaleza principal

**Cuadro 32.** Matriz de Evaluación de los Factores Internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.

Cod.	FORTALEZAS	Peso Relativo	Impacto	Ponderado
F1	Se planifican objetivos a corto plazo	0,05	4	0,2
F2	Se realizan capacitaciones anuales	0,03	4	0,12
F3	Comunicación efectiva entre el personal y sus superiores	0,03	4	0,12
F4	Buen clima organizacional	0,03	4	0,12
F5	9 años de Experiencia en el mercado	0,07	4	0,28
F6	Aceptación en el mercado	0,07	3	0,21
F7	Lealtad de los clients	0,07	3	0,21
F8	Adecuado proceso administrativo interno	0,08	3	0,24
F9	Atención al cliente Buena	0,05	3	0,15
Cod.	DEBILIDADES	Peso Relativo	Impacto	Ponderado
D1	Ausencia de un plan estratégico a largo plazo	0,05	1	0,05
D2	Ausencia de un departamento de Talento Humano	0,03	1	0,03
D3	Ausencia de un Departamento de Administración	0,03	1	0,03
D4	Recursos económicos	0,10	2	0,20
D5	Falta de capacitaciones continuas para el personal	0,03	2	0,06
D6	Ausencia de incentivos económicos y ascensos	0,03	2	0,06
D7	Poco personal para la asistencia de los servicios financieros	0,10	1	0,10
D8	Control de asistencia interno antiguo	0,02	2	0,04
D9	Falta de conocimiento de la misión y la visión	0,03	3	0,09
D10	Inadecuada infraestructura	0,05	2	0,10
D11	Lentitud de los servicios	0,05	3	0,15
		<b>1,00</b>		<b>2,56</b>

Elaborado por: Nury Priscila Litardo Moreira

El puntaje obtenido es de 2,56 lo que significa que está por arriba del promedio de la industria que es de 2,50. Por lo tanto, se puede concluir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda., tiene una posición interna que es sólida.

#### **4.1.7. Establecimiento de Objetivos Estratégicos**

Para el desarrollo de la propuesta se consideró como base la información obtenida del análisis de la situación actual, la misión y visión formulada para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda., con sus respectivas Auditorías Internas y Externas, con la intención de precisar los objetivos estratégicos.

A continuación se muestran los objetivos estratégicos que se formularon:

##### **General**

- Posicionar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC con un 70% de participación en el mercado en el recinto El Paraíso La 14, en los próximos 4 años.

##### **Específicos**

- Brindar un servicio eficiente y automatizado con tecnología de punta y sistemas de seguridad confiables.
- Capacitar al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC para mejorar el servicio al cliente en un 75%, en los próximos 4 años.
- Ampliar la cartera de clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC en un 25%.
- Ampliar la infraestructura física y personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda. (4) años.

#### **4.1.7.1. Formulación de Estrategias**

Para la formulación de estrategias de la propuesta se utilizó las herramientas desarrolladas por Fred David en su libro “La Gerencia Estratégica”, las cuales son agrupadas en un marco conceptual de tres etapas para tomar las decisiones respectivas: 1) Etapa de Insumo, 2) Etapa de Adecuación y 3) Etapa de Decisión.

#### **4.1.7.2. Etapa de Insumo**

Según David Fred, en esta etapa se hace referencia a las matrices de Evaluación de Factores Externos e Internos (EFE y EFI); las cuales han sido anteriormente mencionadas en las Auditorias Externa e Interna. Por lo tanto la información obtenida de estas matrices originó estrategias necesarias para las matrices de adecuación y decisión que se describirán en su momento respectivo, en este capítulo.

#### **4.1.7.3. Etapa de Adecuación**

Para cumplir con esta etapa de adecuación se aplicó la matriz FODA y la matriz PEEA, por ser instrumentos de ajuste importante de uso frecuente y mayor aplicabilidad a muchas empresas de diferentes negocios.

#### **4.1.7.4. Matriz FODA**

Esta matriz se la realizó con información previa de la Auditoria Externa e Interna y al mismo tiempo a través de la información que se obtuvo por medio de los instrumentos de investigación (entrevista al gerente y encuestas a los empleados y clientes de la Cooperativa y también la observación), con la intención de lograr un acoplamiento entre las tendencias del medio. A continuación se muestran las respectivas estrategias a aplicar en este plan estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.

**Cuadro 33. Matriz FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.**

	<p><b>FORTALEZA (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se planifican objetivos a corto plazo</li> <li>2. Se realizan capacitaciones anuales</li> <li>3. Comunicación efectiva entre el personal y sus superiores</li> <li>4. Buen clima organizacional</li> <li>5. 9 años de Experiencia en el mercado</li> <li>6. Aceptación en el mercado</li> <li>7. Lealtad de los clientes</li> <li>8. Adecuado proceso administrativo interno</li> <li>9. Atención al cliente buena</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de un plan estratégico a largo plazo</li> <li>2. Ausencia de un departamento de Talento Humano</li> <li>3. Ausencia de un Departamento de Administración</li> <li>4. Falta de capacitaciones continuas para el personal</li> <li>5. Ausencia de incentivos</li> <li>6. Poco personal para la asistencia de los servicios financieros</li> <li>7. Control de asistencia interno antiguo</li> <li>8. Falta de conocimiento de la misión y la visión</li> <li>9. Inadecuada infraestructura</li> <li>10. Lentitud de los servicios</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento poblacional</li> <li>2. Expansión de la infraestructura</li> <li>3. Cambios de leyes que benefician al desarrollo de Cooperativas</li> <li>4. Implementar un cajero automático</li> <li>5. Adquirir equipos de cómputo nuevos para las oficinas.</li> <li>6. Realizar una campaña publicitaria en periódicos, televisión y redes sociales.</li> <li>7. Conocer sugerencias de los clientes a través de un buzón de sugerencias.</li> <li>8. Brindar nuevos servicios financieros</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un Plan de Publicidad para dar a conocer los servicios de la Cooperativa.</li> <li>• Realizar una investigación de mercado para expandir los servicios de la Cooperativa a ciudades aledañas del recinto El Paraíso.</li> <li>• Elaborar un manual de procedimiento administrativo para establecer las funciones y responsabilidades de los socios de la cooperativa.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal de la Cooperativa cada seis meses</li> <li>• Adquirir equipos de cómputo, software nuevo y cajeros automáticos para agilizar los servicios financieros.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de la tasa de inflación en el país</li> <li>2. Ausencia de cultura ahorrista</li> <li>3. Cambios de leyes que incidan en la liquidación o cierre de las Cooperativas</li> <li>4. Equipos inadecuados para actividades operativas.</li> <li>5. Fallas en el sistema</li> <li>6. Competencia con mayor publicidad</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una investigación de mercado para expandir los créditos y servicios financieros de la Cooperativa.</li> <li>• Elaborar un estudio técnico para la ampliación de las instalaciones de la Cooperativa.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar actividades de integración con el personal y socios de la cooperativa para fomentar la comunicación laboral, amistad y compañerismo.</li> <li>• Contratar más personal para los respectivos departamentos de la Cooperativa.</li> </ul>

Elaborado por: Nury Priscila Litardo Moreira

#### **4.1.7.5. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)**

Esta matriz es una herramienta importante en la etapa de la adecuación cuyo marco de cuatro cuadrantes permite determinar qué tipo de estrategia se debe implementar para el alcance de los objetivos; ya sean estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

En la Tabla 32 se muestran los ejes correspondientes a la matriz PEEA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda., los cuales son: Eficiencia de la empresa (EE), Ventaja Competitiva (VC), Fuerzas Externas (FE), y Estabilidad Ambiental (EA).

Sus valores números fueron asignados según el siguiente criterio: un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones Eficiencia de la empresa (EE) y Fuerzas Externas (FE); y un valor numérico de -1 (mejor) y -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones de Ventaja Competitiva (VC) y Estabilidad Ambiental (EA).

Las variables colocadas en cada eje, fueron seleccionadas según la Auditoría Externa e Interna anteriormente realizada, donde se determinaron aquellos factores externos e internos claves. De igual manera los valores numéricos fueron asignados según la influencia que representó cada variable básicamente en el desarrollo del Análisis Estructural, a cada auditoría respectiva, ya realizados.

El cuadro a continuación, expone la clasificación de la posición interna y externa de la empresa, cada uno de los factores a considerar para el análisis y representación gráfica de la Matriz PEEA y sus dimensiones, también los valores numéricos asignados a cada factor y resultados arrojados por las sumatorias.

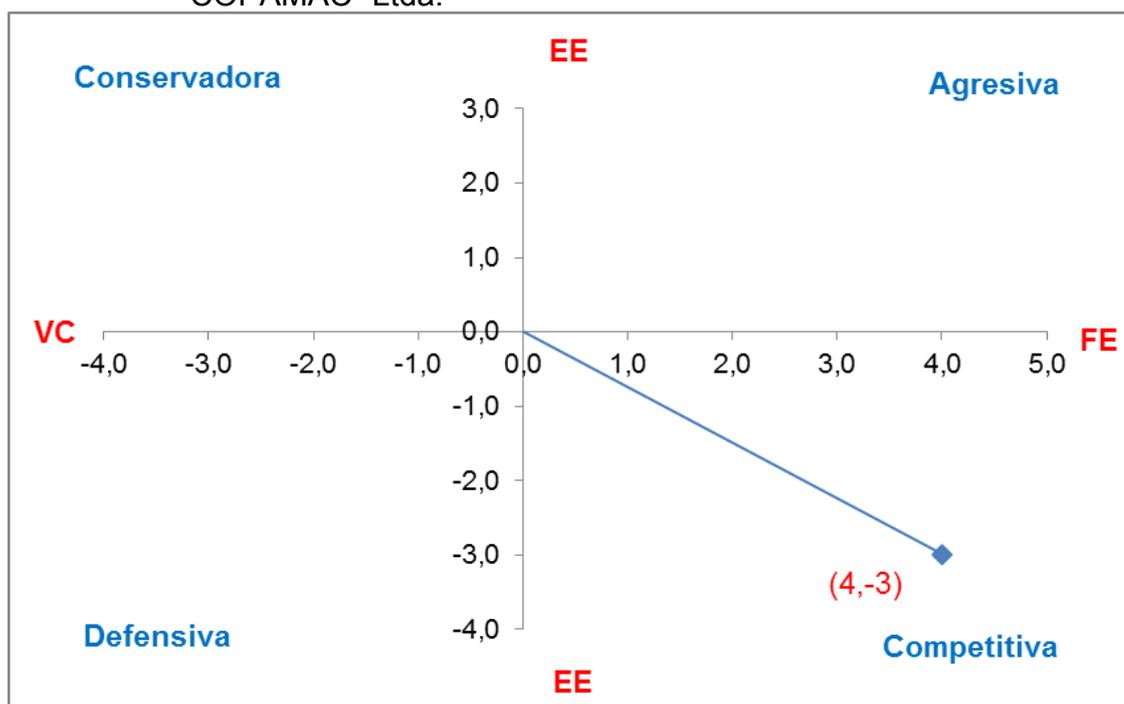
**Cuadro 34.** Matriz PEEA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.

POSICION ESTRATÉGICA INTERNA		POSICION ESTRATÉGICA EXTERNA	
Eficiencia de la Empresa (EE)		Fuerzas Externas (FE)	
Planeación	2	Fuerzas Económicas	4
Organización	3	Fuerzas Sociales	4
Motivación	3	Fuerzas Gubernamentales	3
Factor Humano	2	Fuerzas Tecnológicas	2
Control	2	Fuerzas Competitivas	1
Ventaja Competitiva (VC)		Estabilidad Ambiental (EA)	
Participación en el mercado	-2	Tasa de Inflación	-3
Calidad del Servicio	-2	Fallas en el sistema	-4
Lealtad de los clientes	-1	Cambio de leyes	-2
Clima Organizacional	-1	Equipos tecnológicos	-5
Servicios Financieros	-2	Presión competitiva	-3
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>TOTAL</b>	<b>-3</b>

Elaborado por: Nury Priscila Litardo Moreira

Como se puede observar en el Cuadro anterior se obtuvo el valor 4 para el eje de las X y el valor -3 para el eje de las Y, es decir (4, -3). Por lo tanto se procede a colocar la posición indicada en el plano cartesiano, para establecer qué tipo de estrategias se deben considerar en este plan para el desarrollo empresarial de la Cooperativa.

**Gráfico 22.** Estrategia a implementar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.



Elaborado por: Nury Priscila Litardo Moreira

Como se puede apreciar en el presente gráfico, el vector direccional se encuentra en el cuadrante inferior derecho o cuadrante competitivo de la matriz PEEA, lo que indica que se debe usar estrategias competitivas, entre las que se encuentran la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos o servicios y las alianzas estratégicas.

#### 4.1.8. Etapa de Decisión

Una vez realizada la formulación de las estrategias se seleccionan las que se enfocan al cumplimiento de los objetivos planteados, para tener la facultad de escoger las más apropiadas al proponer este nuevo modelo de gestión administrativo para el desarrollo empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda. Además, es conveniente establecer las relaciones existentes entre cada objetivo y aquella (o aquellas) estrategia dirigida al cumplimiento de éste, para lo cual se utilizó la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).

##### 4.1.8.1. Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa

A continuación se seleccionan las estrategias anteriormente planteadas en la matriz FODA y se las agrupa de acuerdo a objetivos estratégicos planteados con el propósito de ponerla en práctica.

**Cuadro 35.** Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
1. Posicionar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC con un 70% de participación en el mercado en el recinto El Paraíso, en los próximos 4 años.	A. Desarrollar un Plan de Publicidad para dar a conocer los servicios de la Cooperativa.
2. Brindar un servicio eficiente y automatizado con tecnología de punta y sistemas de seguridad confiables.	B. Adquirir equipos de cómputo, software nuevo y cajeros automáticos para agilizar los servicios financieros.

3. Capacitar al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC para mejorar el servicio al cliente en un 75%, en los próximos 4 años.	C. Capacitar al personal de la Cooperativa en temas relacionados a la atención al clientes y servicios financieros
4. Ampliar la cartera de clientes de la Ahorro y Crédito COPAMAC en un 25%	D. Realizar una investigación de mercado para expandir los créditos y servicios financieros de la Cooperativa.
5. Ampliar la infraestructura física y personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda. (3) años.	E. Elaborar un estudio técnico para la ampliación de las instalaciones de la Cooperativa. F. Contratar más personal para los respectivos departamentos de la Cooperativa.

Elaborado por: Nury Priscila Litardo Moreira

#### 4.1.9. Planes de Acción

Luego de la formulación y propuesta de estrategias se ha procedido al desarrollo de las acciones a llevar a cabo, es decir, los Planes de Acción basándose en el Modelo de Plan Estratégico de David. En ellos se describen las tareas a realizar por cada estrategia para su consecución. De igual modo, se establecerán responsables directos e indirectos, el tiempo estimado para la ejecución de la misma y su respectivo presupuesto.

**Cuadro 36.** Plan de Acción N°1 para la Cooperativa de Ahorros y Crédito COPAMAC Ltda.

<b>OBJETIVO</b>				
A. Posicionar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC con un 70% de participación en el mercado en el recinto El Paraíso, en los próximos 4 años.				
<b>ESTRATEGIA</b>				
A. Desarrollar un Plan de Publicidad para dar a conocer los servicios de la Cooperativa.				
<b>Acciones</b>	<b>Duración</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costos</b>
A1. Evaluar los aspectos que se darán a conocer a través de la campaña.	1 día	Gerente	Información de la empresa, datos, informes, Internet.	-
A2. Diseñar la campaña a difundir.	1 semana	Gerente	Información, Internet, computador, papel, fotografías.	-
A3. Dirigirse a los medios para conocer los costos de publicidad.	1 semana	Gerente, Secretaria	Personal de la empresa designado para la actividad	-
A4. Evaluar las posibilidades económicas de la empresa de financiar la publicidad en cada medio.	1 semana	Gerente	Datos económicos de la empresa	-
A5. Seleccionar el medio de conveniencia y colocar la campaña a difundir.	1 año	Gerente	Económico	\$1,000.00

**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira

**Cuadro 37.** Plan de Acción N°2 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda.

<b>OBJETIVO</b>				
B. Brindar un servicio eficiente y automatizado con tecnología de punta y sistemas de seguridad confiables.				
<b>ESTRATEGIA</b>				
B. Adquirir equipos de cómputo, software nuevo y cajeros automáticos para agilizar los servicios financieros.				
Acciones	Duración	Responsable	Recursos	Costos
B1. Adquisición de nuevos equipos y software.	1 año	Gerente	-	\$4,000.00
B2. Mantenimiento de equipos y software.	Cada mes	Gerente	Técnico Informatico. , Equipos	\$2,000.00
B3. Implementación de cajeros automáticos.	4 años	Gerente	Técnico Informatico, Cajero y Equipos	\$7,000.00

**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira

**Cuadro 38.** Plan de Acción N°3 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda.

<b>OBJETIVO</b>				
C. Capacitar al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC para mejorar el servicio al cliente en un 75%, en los próximos 4 años.				
<b>ESTRATEGIA</b>				
C. C. Capacitar al personal de la Cooperativa en temas relacionados a la atención al clientes y servicios financieros				
Acciones	Duración	Responsable	Recursos	Costos
C1. Seminario sobre servicios financieros.	1 semana cada semestre	Gerente	Folletos, plumas, computador, proyector, alimentación.	\$900.00
C2. Seminario sobre Seguridad Bancaria.	1 semana cada semestre	Gerente	Folletos, plumas, computador, proyector, Alimentación.	\$900.00
C3. Seminario Atención al cliente.	1 semana cada semestre	Gerente, Personal de Atención al cliente	Folletos, plumas, computador, proyector, Alimentación.	\$900.00

Elaborado por: Nury Priscila Litardo Moreira

**Cuadro 39.** Plan de Acción N°4 para Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda.

<b>OBJETIVO</b>				
D. Ampliar la cartera de clientes de la Ahorro y Crédito COPAMAC en un 25%.				
<b>ESTRATEGIA</b>				
D. Realizar una investigación de mercado para expandir los créditos y servicios financieros de la Cooperativa.				
Acciones	Duración	Responsable	Recursos	Costos
D1. Reunión con el Consejo de Administración para tratar tema sobre incremento de monto.	1 vez al año (1 día)	Gerente, Consejo de Administración	Informes, plumas, computador, proyector.	-
D2. Aprobar investigación de mercado para conocer servicios financieros a implementar	1 vez al año	Gerente	Informes, plumas, computador, proyector.	-
D3. Contratar encuestadores.	1 vez al año (3 meses)	Gerente	Costo económico.	\$2.500,00
D4. Socialización de los resultados.	1 vez al año (1 día)	Gerente	Informes, plumas, computador, proyector.	-
D5. Implementación de nuevos servicios financieros y tasas de interés de préstamos y montos más altos.	4 años	Gerente, Personal de la Cooperativa	Costo económico.	\$1,000.00

**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira

**Cuadro 40.** Plan de Acción N°5 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda.

<b>OBJETIVO</b>				
E. Ampliar la infraestructura física y personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda. (3) años.				
<b>ESTRATEGIA</b>				
E. Elaborar un estudio técnico para la ampliación de las instalaciones de la Cooperativa.				
<b>Acciones</b>	<b>Duración</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costos</b>
E1. Convocar a reunión a la Asamblea General de Representantes	3 días (1er año)	Gerente, Asamblea General de Representantes	Informes, plumas, computador, proyector.	-
E2. Recolección de una aportación de \$100 cada uno de los socios.	1 mes (1er año)	Gerente, Secretaria	Informes, plumas, computador, telefono.	\$100.00
E3. Contratar ingeniero civil para los estudios técnicos de ampliación	3 meses (1er año)	Gerente	Costo Económico	\$5,000.00
E4. Construcción de las instalaciones de la Cooperativa.	1er año	Gerente,	Costo Económico.	\$150,000.00

**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira

**Cuadro 41.** Plan de Acción N°6 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda.

<b>OBJETIVO</b>				
E. Ampliar la infraestructura física y personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda. (3) años.				
<b>ESTRATEGIA</b>				
F. Contratar más personal para los respectivos departamentos de la Cooperativa.				
<b>Acciones</b>	<b>Duración</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costos</b>
F1. Reclutar personal por medio de aviso en el periódico Diario La Hora.	1 vez cada año	Gerente, Secretaria	Costo Económico.	\$250,00
F2. Realizar entrevistas.	1 vez cada año	Gerente	-	-
F3. Poner a prueba las destrezas de los seleccionados.	1 vez cada año	Gerente	-	-
F4. Selección del personal idóneo.	1 vez cada año	Gerente	-	-

**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira

**Cuadro 42.** Presupuesto de los Planes de Acciones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Valor Anual</b>	<b>Valor Total</b>
1. Posicionar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC con un 70% de participación en el mercado en el recinto El Paraíso, en los próximos 4 años.	A. Desarrollar un Plan de Publicidad para dar a conocer los servicios de la Cooperativa.	\$1,000.00	\$4,000.00
2. Brindar un servicio eficiente y automatizado con tecnología de punta y sistemas de seguridad confiables.	B. Adquirir equipos de cómputo, software nuevo y cajeros automáticos para agilizar los servicios financieros.	\$13,000.00 (*)	\$21,000.00
3. Capacitar al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC para mejorar el servicio al cliente en un 75%, en los próximos 4 años.	C. Capacitar al personal de la Cooperativa en temas relacionados a la atención al clientes y servicios financieros	\$2,700.00	\$10,800.00
4. Ampliar la cartera de clientes de la Ahorro y Crédito COPAMAC en un 25%.	D. Realizar una investigación de mercado para expandir los créditos y servicios financieros de la Cooperativa.	\$3,500.00	\$14,000.00
5. Ampliar la infraestructura física y personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda. (4) años.	E. Elaborar un estudio técnico para la ampliación de las instalaciones de la Cooperativa.	\$155,100.00 (*)	\$155,100.00
	F. Contratar más personal para los respectivos departamentos de la Cooperativa.	\$ 250.00	\$ 1,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$175,550.00</b>	<b>\$205,900.00</b>

**Elaborado por:** Nury Priscila Litardo Moreira

## 4.2. Discusión

De acuerdo a la investigación realizada se logró concretar que la mayoría de los clientes se sienten satisfechos con los servicios que brinda la Cooperativa de ahorro y crédito COPAMAC Ltda., sin embargo consideran que esta puede mejorar sus servicios con la adquisición de un cajero automático ya que debido al poco personal de la misma, los procesos de retiro de efectivo y depósitos son muy lentos. Además se logró determinar los competidores potenciales para esta institución financiera como son Mi Vecino del Banco del Pichincha, Banco del Barrio y Rapipagos, en cuanto a oportunidades a aprovechar de la empresa se encontró idéntico que los empleados sienten que no están capacitados totalmente y muchos de ellos desconocen la misión y visión de la empresa, todos estos resultados han sido analizados mediante una matriz que FODA que tal como menciona (Galicia, 2010, pág. 24) es el resultado de analizar externamente e internamente la empresa, estudiar el entorno en que actúa y los recursos de que dispone.

Así mismo mediante dicha información se establecieron los diferentes tipos de estrategias que toda empresa debe aplicar como son las defensivas, agresivas, conservadora y competitiva. En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda., se necesitan de estrategias competitivas puesto que debe desarrollarse empresarialmente ejecutando una serie de acciones que le permitirá alcanzar dicho objetivo, de la misma forma que menciona (Galicia, 2010, pág. 16) al comentar que la estrategia se puede definir como un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin.

Finalmente estas estrategias son ordenadas de acuerdo a su prioridad, tiempo, recursos y costos para completar lo que es un plan estratégico que según (Martínez & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 8) es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

**CAPÍTULO V.**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1. Conclusiones

Luego de realizar un extenso proceso investigativo de mercado y análisis interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda., que se ha realizado en el presente plan estratégico se puede concluir lo siguiente.

- Mediante el análisis FODA se determinaron las mayores fortalezas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COPAMAC” Ltda., que son sus nueve años de experiencia en el sector financiero, aceptación en el mercado, lealtad por parte de los clientes y comunicación efectiva entre el personal de la misma. En cuanto a las debilidades se detectaron serias deficiencias como es la ausencia de un plan estratégico, departamento de talento humano y de administración. Así mismo cabe recalcar que la empresa tiene poco personal para abastecer a sus clientes haciendo que determinados servicios sean muy lentos. Con respecto a las oportunidades existe la oferta de nuevos servicios y entre las amenazas consta la competencia de Mi Vecino, Banco del Barrio y Rapipagos.
- Para este plan estratégico se diseñaron estrategias de carácter competitivo ya que son las que necesita implementar la Cooperativa de acuerdo a las matrices EFE, EFI y Matriz PEEA; con la finalidad de alcanzar el desarrollo empresarial que desea.
- Se estructuró seis planes de acción basados en los objetivos a cumplir y que obviamente permitirán el desarrollo empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC entre ellos se destacan un Plan de Publicidad, Capacitaciones, y mejorar la infraestructura.

## 5.2. Recomendaciones

- Implementar el plan estratégico propuesto para cuatro años en la presente tesis con la finalidad de mejorar el servicio al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda.
- Realizar controles continuos de los planes de acción una vez implementados con la finalidad de evaluar si su desempeño ha incidido positivamente en el alcance de los objetivos deseados y en caso de no serlo, aplicar las respectivas medidas correctivas.
- Crear un departamento de Talento Humano que se encargue de la recepción de los documentos y evaluaciones de los candidatos a cualquier cargo de la empresa.
- Realizar inversiones por parte de los socios o gestiones de financiamiento bancario para la adquisición de nuevos equipos que permitan agilizar los procesos de los servicios financieros.
- Fomentar entre el personal administrativo y operativo, la misión, visión, políticas y reglamento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC Ltda.

**CAPÍTULO VI.**  
**BIBLIOGRAFÍA**

## 6.1. Literatura citada

AGRIS. (2014). Estrategia Agro 21. Competitividad, sostenibilidad y equidad de las cadenas agroproductivas. San José: IICA.

Fernández, A. (2009). Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Fred R., D. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.

Galicia, S. (2010). Dirección Estratégica Empresarial. C.E.E.I Bic Galicia.

Javier, G., Enrique, O.-M., & Olea, I. (2014). Anuario ThinkEPI 2014: Análisis de tendencias en información y documentación. Madrid: Editorial UOC.

Kirchner, L. y., & Bárcena, S. (2012). Planeación Estratégica por Áreas Funcionales: Guía Práctica. México: Alfaomega Grupo Editor.

Leer Guillen, A. (2014). Planeación estratégica en instituciones del sector público en América Latina.

Lundy, M., Gottret, M., & Cifuentes, V. (2014). Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala. Bogotá: CIAT.

Martínez, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). Introducción al Plan Estratégico. Ediciones Díaz de Santos.

Muñoz Heredia, C. (2012). Administración Básica.

Palacios Acero, L. C. (2010). Dirección Estratégica. Bogotá, Colombia: EcoEdiciones.

Prieto, J. (2012). Gestión Estratégica Organizacional. Bogotá, Colombia: EcoEdiciones.

Rojas, M., & Medina, L. (2011). Planeación Estratégica: fundamentos y casos. Colombia: ProQuestebruary.

Sainz de Vicuña, J. (2009). El Plan Estratégico en la Práctica. Esic.

## **LINKOGRAFIA**

[http://www.finanzasybanca.comArt.1.\(Redactado por Ley 44/2002, de 22-XI\)](http://www.finanzasybanca.comArt.1.(Redactado por Ley 44/2002, de 22-XI))

Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (Registro Oficial N° 444 Mayo del 2011)

**CAPÍTULO VII.**  
**ANEXOS**

**Anexo 1.** Encuesta a clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA en el recinto El Paraíso la 14 Manga del Cura.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Encuesta a clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA**

**Objetivo:** Elaborar un plan estratégico para el desarrollo empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA., Recinto el Paraíso La 14 Manga del Cura, periodo 2015 – 2018

Señores usuarios, agradezco su valiosa colaboración con las respuestas a la siguiente encuesta que es realizada para el desarrollo de la Tesis de Grado Académico de NURY PRISCILA LITARDO MOREIRA, de la Carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo denominada **PLAN ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COPAMAC LTDA. RECINTO EL PARAÍSO LA 14 MANGA DEL CURA, PERIODO 2015 – 2018.**

**1. ¿Por qué razones es cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA?**

- |                       |                          |                                  |                          |
|-----------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Ubicación             | <input type="checkbox"/> | Horario de servicio              | <input type="checkbox"/> |
| Seguridad y confianza | <input type="checkbox"/> | Solvencia Financiera             | <input type="checkbox"/> |
| Atención eficiente    | <input type="checkbox"/> | Tasas de interés sobre préstamos | <input type="checkbox"/> |
| Variedad de servicios | <input type="checkbox"/> |                                  |                          |

**2. ¿Conoce todos los servicios financieros que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA utiliza?**

- |                   |                          |               |                          |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| Si                | <input type="checkbox"/> | En su mayoría | <input type="checkbox"/> |
| Solo unos cuantos | <input type="checkbox"/> | No            | <input type="checkbox"/> |

**3. ¿Qué servicios financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA utiliza?**

- |                           |                          |                    |                          |
|---------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| Ahorros a la vista        | <input type="checkbox"/> | Retiro de efectivo | <input type="checkbox"/> |
| Créditos                  | <input type="checkbox"/> | Pago de Créditos   | <input type="checkbox"/> |
| Pago de Servicios Básicos | <input type="checkbox"/> |                    |                          |

**4. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA?**

- |             |                          |              |                          |
|-------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| Diariamente | <input type="checkbox"/> | Semanalmente | <input type="checkbox"/> |
|-------------|--------------------------|--------------|--------------------------|

- Quincenalmente  Anualmente
5. **¿Considera que el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA están capacitados para el desarrollo de sus actividades operativas?**
- Si  No
6. **Califique la atención recibida por parte del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA.**
- Excelente  Buena
- Regular
7. **En los últimos tres meses, que tipos de problemas se le ha presentado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA**
- Horario incómodo  Reclamos desatendidos
- Ineficiente atención al cliente  Largas colas en caja
- Falta de agilidad en el servicio  Fallas en el sistema
- Infraestructura no adecuada  Ninguno
8. **¿Considera que la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA satisface sus necesidades?**
- Si  No
9. **¿Considera que la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA debería mejorar sus servicios financieros?**
- Si  No
10. **De los siguientes servicios financieros adicionales ¿Cuál le gustaría que la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA implemente?**
- Incremento en el monto de los créditos
- Ampliación del plazo de pago de créditos
- Implementación de un cajero automático
11. **A parte de ser cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA, ¿En qué otras instituciones financieras realiza sus transacciones financieras?**
- Banco del Barrio  Mi Vecino
- Rapipagos  Otros  Especifique \_\_\_\_\_
12. **¿De los siguientes medios de comunicación cual es el que más utiliza?**
- Periódico  Radio
- TV  Internet

**Anexo 2.** Encuesta al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA en el recinto el Paraíso (la 14) – Manga del Cura.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Encuesta al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA**

**Objetivo:** Elaborar un plan estratégico para el desarrollo empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA., Recinto el Paraíso La 14 Manga del Cura, periodo 2015 – 2018

Señores usuarios, agradezco su valiosa colaboración con las respuestas a la siguiente encuesta que es realizada para el desarrollo de la Tesis de Grado Académico de NURY PRISCILA LITARDO MOREIRA, de la Carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo denominada **PLAN ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COPAMAC LTDA. EL RECINTO EL PARAÍSO LA 14 MANGA DEL CURA, PERIODO 2015 – 2018.**

1. **¿Conoce la misión y visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA?**  
Si  No
2. **¿Conoce la estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA?**  
Si  No
3. **¿Conoce y pone en prácticas las políticas y valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA?**  
Si  No
4. **¿Existe un manual de funciones y procedimientos para los empleados de cada una de las áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA?**  
Si  No
5. **¿Ud. tiene un jefe inmediato que supervisa constantemente si trabajo?**  
Si  No
6. **¿Existe comunicación efectiva entre Ud. y su jefe inmediato con respecto al área que se desempeña?**  
Si  No

7. **¿Considera que esta correctamente capacitado para el desempeño de sus funciones y resolución de posibles problemas en su área o departamento?**

Si

No

8. **¿Se siente motivado mediante incentivos (económicos y ascensos) que le brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA?**

Si

No

**Anexo 3.** Entrevista al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA en el recinto el Paraíso la 14 Manga del Cura.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Entrevista al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC  
LTDA**

**Objetivo:** Elaborar un plan estratégico para el desarrollo empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA., Recinto el Paraíso (La 14) Manga del Cura, periodo 2015 – 2018

Señores usuarios, agradezco su valiosa colaboración con las respuestas a la siguiente encuesta que es realizada para el desarrollo de la Tesis de Grado Académico de NURY PRISCILA LITARDO MOREIRA, de la Carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo denominada **PLAN ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COPAMAC LTDA. UBICADA EN EL RECINTO EL PARAÍSO LA 14 MANGA DEL CURA, PERIODO 2015 – 2018.**

**1. ¿Cuánto tiempo lleva en el mercado financiero la Cooperativa?**

---

---

---

**2. ¿Bajo qué leyes y organismos se rige la Cooperativa?**

---

---

---

**3. ¿Cada qué tiempo se formulan objetivos para la institución y cuáles son estos?**

---

---

---

**4. ¿En qué medida se cumplen los objetivos?**

---

---

---

**5. ¿Cómo se proyecta la Cooperativa dentro de 5 años?**

---

---

---

**6. ¿Cuáles son las fortalezas que posee la Cooperativa?**

---

---

---

**7. ¿Qué debilidades considera usted que tiene la Cooperativa?**

---

---

---

**8. ¿Se han establecido planes de Acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades?**

---

---

---

**9. ¿El talento humano con el que cuenta la Cooperativa está capacitado para las labores encomendadas?**

---

---

---

**10. ¿Cada qué tiempo se realizan capacitaciones al personal que labora en la Cooperativa?**

---

---

---

**11. ¿Cuáles son los principales competidores de la Cooperativa?**

---

---

---

**12. ¿Qué problemas ha tenido la Cooperativa al momento de prestar los servicios a sus clientes?**

---

---

---

**13. ¿Qué estrategias de promoción utilizan para incrementar su cartera de clientes?**

---

---

---

**14. ¿Usted como Gerente de la institución que valores corporativos deberían implementar la organización para su desarrollo?**

---

---

---

**Anexo 4.** Fotografías del estudio de campo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COPAMAC LTDA Recinto El Paraíso (la 14) – Manga del Cura.

