



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

Proyecto de investigación previo
a la obtención del título de
Ingeniera en Gestión Empresarial.

TEMA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALITRE LTDA. CANTÓN
BALZAR, PERIODO 2015- 2019”.**

AUTORA:

Andrea Antonia Arriaga Cedeño

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

Dra. Ángela Fresia Rizo Zamora, M.Sc.

QUEVEDO – ECUADOR

2016

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Andrea Antonia Arriaga Cedeño, 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.

Andrea Antonia Arriaga Cedeño

C.I. 0925210346

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

El suscrito, Dra. Ángela Fresia Rizo Zamora, M.Sc., Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la egresada Andrea Antonia Arriaga Cedeño, realizó el proyecto de investigación titulado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALITRE LTDA. CANTÓN BALZAR, PERIODO 2015-2019”**, previo a la obtención del título de Ingeniera en **Gestión Empresarial** bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

Dra. Ángela Fresia Rizo Zamora, M.Sc.
DIRECTORA DE TESIS



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

Tema de proyecto de investigación

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALITRE LTDA. CANTÓN
BALZAR, PERIODO 2015- 2019”**

Presentado al Consejo Académico de la Facultad de Ciencias Empresariales como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Gestión Empresarial.

Aprobado por:

Ing. Velasco Barahona Victoria Birmania, M.Sc.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Dr. Haro Gavidia Marcelo Gonzalo, M.sc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Miranda Ullón Pedro Clavel, M.Sc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

QUEVEDO – ECUADOR

2016

AGRADECIMIENTO

El autor deja constancia de su agradecimiento a las siguientes instituciones y personas:

En primer lugar a Dios, por guiarme por el camino del bien, a mis padres en especial a mi madre la Señora Andrea Cedeño Medina le agradezco inmensamente por darme la vida, por sus consejos, su apoyo incondicional el mismo que me ha incentivado a continuar con mi meta establecida.

Mi agradecimiento a los Directivos de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, en especial a la Dra. Fresia Rizo Zamora, M.Sc. por su colaboración, conocimiento, y apoyo brindado en la elaboración de la tesis y a los catedráticos de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial que durante mis años de estudios de tercer nivel fueron quienes en forma desinteresada pusieron de manifiesto sus conocimientos para lograr mi formación académica integral.

Y a todas y cada una de las personas que son parte de mi vida, que de una u otra manera han colaborado en la culminación exitosa de la investigación desarrollada.

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación realizado con esfuerzo y dedicación va dedicado a Dios por darme la salud, fortaleza diaria y lograr mis metas propuestas, a las personas que de una u otra forma han contribuido para su realización, a mis padres en especial a mi madre Andrea y el Sr. Pablo quienes conjuntamente me brindaron en todo momento su amor y apoyo de manera incondicional.

A mi familia y amigos por brindarme su amistad sincera y estar conmigo en todo momento e incentivarme a continuar aun cuando se presentaron obstáculos, y a todos los docentes que durante todo este tiempo aportaron con su granito de arena para hacer de sus estudiantes unos excelentes profesionales.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

La presente investigación se realizó con la finalidad de perfeccionar las actividades en que se desenvuelve la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda. Cantón Balzar, implementando un plan estratégico adecuadamente estructurado en base a la problemática existen detectada en la institución.

Esta investigación permitió analizar conceptos relevantes que permitieron realizar una planificación eficiente, para luego ser utilizados en la organización y desarrollo de la investigación los mismos que deberán ser ejecutados conforme a las proyecciones del plan estratégico y de esta manera poder alcanzar los resultados previstos.

Se plantearon los objetivos y se seleccionó la teoría más relevante de acuerdo a las variables de la investigación; Se realizó una recolección de datos mediante una entrevista y encuesta aplicadas a los clientes de la cooperativa, los empleados y gerente de la misma, donde respondieron positivamente sobre la necesidad de implementar el plan estratégico.

Se realizó el direccionamiento relacionado con el mejoramiento de la institución y se desarrolló el plan de acción que ayude a optimizar el proceso corporativo de la cooperativa de ahorro y crédito.

ABSTRACT AND KEYWORDS

This research was conducted in order to improve the activities in which Salitre Cooperative of savings and credit from Canton Balzar operates, implementing a strategic plan properly structured based on the problems detected in that institution.

This research allowed analyzing relevant concepts that allowed for efficient planning, before being used in the planning and development of the same investigation they shall be executed according to the projections of the strategic plan and thus to achieve the expected results.

The objectives planted and the most relevant theory according to research variables were selected; they made a data collection which was done by interviews and survey of cooperative customers, employees and manager who responded positively to the need to implement the strategic plan.

Addressing related to the improvement of the institution and the action plan to help optimize the process of corporate credit union developed was made.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	ii
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	iii
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA	vi
ABSTRACT AND KEYWORDS	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
CÓDIGO DUBLÍN.....	xix
Introducción.....	1
CAPÍTULO I.....	3
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Problema de investigación.....	4
1.1.1. Planteamiento del problema.....	4
1.1.1.1. Diagnóstico	4
1.1.1.2. Pronóstico	5
1.1.2. Formulación del problema.....	5
1.1.3. Sistematización del problema	5
1.2. Objetivos.....	5
1.2.1. General.....	5
1.2.2. Objetivos específicos.....	5
1.3. Justificación	6
CAPITULO II	7
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	7
2.1. Marco conceptual	8
2.1.1. Planeación estratégica	8
2.1.2. Estrategia	8
2.1.3. Implementación de una estrategia.....	8
2.1.4. Decisiones estratégicas	9
2.1.5. Planeación.....	9
2.1.6. Investigación de mercados.....	9

2.1.7.	La demanda.....	9
2.1.8.	La oferta.....	9
2.1.9.	Encuestas.	10
2.1.10.	Dinámica interna	10
2.1.11.	Fortalezas competitivas	10
2.1.12.	Debilidades competitivas.....	10
2.1.13.	Ética empresarial.....	11
2.1.14.	Responsabilidad profesional	11
2.1.15.	El cliente	11
2.1.16.	Misión.....	11
2.1.17.	Visión	12
2.1.18.	Identidad	12
2.1.19.	Valores.....	12
2.2.	Marco referencial	12
2.2.1.	Administración Estratégica.....	12
2.2.2.	Etapas de la administración estratégica.....	12
2.2.3.	Diagnostico estratégico	13
2.2.4.	Formulación de estrategias	13
2.2.5.	Beneficios del plan estratégico	14
2.2.6.	Formulación estratégica.....	14
2.2.7.	Principio de la planeación.....	14
2.2.8.	Los fundamentos de la estrategia	15
2.2.9.	El emprendedor y sus ideas	15
2.2.10.	La función de la planeación es parte integral de los sistemas administrativos ..	15
2.2.11.	Capacitación y desarrollo estratégico.....	16
2.2.12.	Administración estratégica de los recursos humanos.....	16
2.2.13.	Por qué es importante formular y ejecutar una estrategia	16
2.2.14.	Oportunidades emprendedoras.....	17
2.2.15.	Ventajas de la planificación organizacional	17
2.2.16.	Liderazgo	18
2.2.17.	Desarrollo de una visión estratégica.....	18
2.2.18.	Visión estratégica + objetivos + estrategias = plan estratégico	18
2.2.19.	Planear	19
2.2.20.	Modelo general del proceso estratégico	19

2.2.21.	Misión organizacional	20
2.2.22.	Visión organizacional.....	20
2.2.23.	Ejecución de la estrategia	20
2.2.24.	Estudio de mercado	21
2.2.25.	Desarrollo sostenible	21
2.2.26.	Identificación de problemas.....	21
2.3.	Marco Legal.....	22
CAPITULO III.....		23
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		23
3.1.	Localización.....	24
3.2.	Tipo de investigación	24
3.2.1.	Descriptiva.....	24
3.2.2.	Diagnóstica	24
3.2.3.	Exploratoria	24
3.3.	Métodos de investigación	25
3.3.1.	Método inductivo	25
3.3.2.	Método Cuantitativo.....	25
3.3.3.	Método analítico.....	25
3.4.	Fuentes de recopilación de información.....	25
3.5.	Diseño de la investigación	25
3.6.	Instrumentos de la investigación.....	26
3.7.	Tratamiento de los datos.....	26
3.8.	Recursos humanos y materiales	27
CAPITULO IV		28
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		28
4.1.	Resultados.....	29
4.1.4.	Conclusión de las encuestas.....	44
4.2.	Análisis situacional	45
4.2.1.	Introducción.....	45
4.2.2.	Políticas	46
4.2.3.	Productos financieros que oferta la cooperativa Salitre.....	47
4.2.4.	Requisitos	47
4.2.5.	Servicios financieros que ofrecen la Cooperativa.....	48

4.2.6.	Organigrama estructural	48
4.2.7.	Manual de atención a los usuarios de la Cooperativa	51
4.2.7.1.	Justificación	51
4.2.7.2.	Objetivo general.....	51
4.2.7.3.	Objetivos específicos.....	51
4.2.7.4.	Sevicios call center.....	51
4.2.8.	Disposiciones generales para la atención de la ciudadanía	52
4.2.8.1.	Componentes significativos en la atención presencial	52
4.2.8.2.	Indicadores de calidad del servicio	53
4.2.8.3.	Reglas que debería tener en cuenta	53
4.2.9.	Localización.....	54
4.2.10.	Infraestructura	55
4.2.11.	Recursos mteriales.....	56
4.3.	Diagnóstico de la situación actual de la cooperativa.....	57
4.3.1.	Análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre.....	57
4.4.	Direccionamiento estratégico.....	65
4.4.1.	Matriz axiológica	65
4.4.1.1.	Valores y principios.-	66
4.4.2.	Misión.....	70
4.4.3.	Visión	70
4.4.4.	Objetivos estratégicos.....	70
4.5.	Formulación de estrategias	71
4.5.1.	Programas de fomento.....	71
4.6.	Proyectos estrategicos	75
4.6.1.	Propuesta.....	75
4.6.1.1.	Gestión de productos y servicios	75
4.7.	Discusión	86
CAPITULO V.....		87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		87
5.1.	Conclusiones	88
5.2.	Recomendación	88
CAPITULO VI.....		89
BIBLIOGRAFÍA.....		89

6.1.	Bibliografía	90
	CAPITULO VII.....	92
	ANEXOS.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Recursos Humanos	27
Tabla 2. Recursos Materiales.....	27
Tabla 3. Grado de satisfacción para la cooperativa.	29
Tabla 4. Como califica a los empleados de la Cooperativa.....	30
Tabla 5. Como estima la agilidad en el trámite	31
Tabla 6. Servicio que más utiliza.....	32
Tabla 7. Cree usted que la cooperativa está bien posicionada.....	33
Tabla 8. Medios de comunicación	34
Tabla 9. La cooperativa cuenta con instalaciones adecuadas.	35
Tabla 10. Que recomendaría a los directivos de la cooperativa.	36
Tabla 11. Considera importante un plan estratégico.....	37
Tabla 12. Se encuentra conforme con la gestión administrativa de la cooperativa.	38
Tabla 13. Entrevista al gerente de la Cooperativa	39
Tabla 14. Entrevista los empleados de la Cooperativa	41
Tabla 15. Recursos materiales de la agencia	56
Tabla 16. Matriz FODA Cooperativa Ahorro y Crédito Salitre Ltda. Cantón Balzar	58
Tabla 17. Matriz de impacto de la Cooperativa Salitre.....	60
Tabla 18. Factores claves del éxito	61
Tabla 19. Analisis DOFA (FO Y FA).....	62
Tabla 20. Matriz axiológica general	65
Tabla 21. Matriz axiológica específica	66
Tabla 22. Programa de fomento # 1. Gestión de productos y servicios.....	71
Tabla 23. Programa de fomento # 2. Manualde funciones.....	72
Tabla 24. Programa de fomento # 3. Imagen corporativa	72
Tabla 25. Programa de fomento # 4. Capacitacion.....	72
Tabla 26. Matriz de correlación de objetivos	73
Tabla 27. Matriz de correlación – áreas funcionales	74
Tabla 28. Propuesta de gestión de productos y servicios.....	75
Tabla 29. Propuesta de Manualde funciones.....	76
Tabla 30. Propuesta de Imagen corporativa	76
Tabla 31. Propuesta de capacitación	77
Tabla 32. Ficha de los proyectos de gestión de productos y servicios.....	78

Tabla 33. Ficha de los proyectos de Manualde funciones.....	78
Tabla 34. Ficha de los proyectos de imagen corporativa	79
Tabla 35. Ficha de los proyectos de capacitación.....	79
Tabla 36. Plan de acción de gestión de productos y servicios.....	81
Tabla 37. Plan de acción de Manualde funciones.....	82
Tabla 38. Plan de acción de imagen corporativa	83
Tabla 39. Plan de acción de capacitación.....	84
Tabla 40. Presupuesto tal del proyecto	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Grado de satisfacción para la cooperativa.	29
Gráfico 2. Como califica a los empleados de la Cooperativa.....	30
Gráfico 3. Como estima la agilidad en el trámite:	31
Gráfico 4. Servicio más utilizado.....	32
Gráfico 5. Cree usted que la cooperativa está bien posicionada.....	33
Gráfico 6. Medios de comunicación	34
Gráfico 7. Cuenta con instalaciones adecuadas	35
Gráfico 8. Que recomendaría a los directivos de la cooperativa.	36
Gráfico 9. Considera importante un plan estratégico.....	37
Gráfico 10. Se encuentra conforme con la gestión administrativa de la cooperativa.	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Servicios Financieros.....	47
Figura 2. Servicios que ofrece.....	48
Figura 3. Organigrama de la Cooperativa Ahorro y Crédito Salitre Ltda.....	49
Figura 4. Organigrama funcional de la Cooperativa Ahorro y Crédito Salitre Ltda.	50
Figura 5. Croquis de la agencia.....	54
Figura 6. Fotografía de la agencia.....	54
Figura 7. Plano de la agencia.....	55

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para encuesta a los clientes.....	93
Anexo 2. Cuestionario para entrevista a los empleados	95
Anexo 3. Cuestionario para entrevista al gerente.....	97

CÓDIGO DUBLÍN

Título:	“Plan Estratégico para el Desarrollo Empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda. Cantón Balzar, Periodo 2015- 2019”				
Autor:	Andrea Antonia Arriaga Cedeño				
Palabras clave:	Plan estratégico	Estrategias empresariales	Matriz FODA	Importancia del Plan estratégico	Objetivos Estratégicos.
Fecha de publicación:					
Editorial:	Quito: EPN, 2015.				
Resumen: (hasta 300 palabras)	<p>Resumen.- La presente investigación se realizó con la finalidad de perfeccionar las actividades en que se desenvuelve La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Salitre Ltda. Cantón Balzar, implementando un plan estratégico adecuadamente estructurado en base a la problemática existen detectada en la institución.</p> <p>Esta investigación permitió analizar conceptos relevantes que permitieron realizar una planificación eficiente, para luego ser utilizados en la planificación y desarrollo de la investigación los mismos que deberán ser ejecutados conforme a las proyecciones del plan estratégico y de esta manera poder alcanzar los resultados previstos.</p> <p>Se planteó los objetivos y se seleccionó la teoría más relevante de acuerdo a las variables de la investigación; Se realizó una recolección de datos mediante una entrevista y encuesta aplicada a los clientes de la cooperativa, los empleados y gerente de la misma, donde respondieron positivamente sobre la necesidad de implementar el plan estratégico.</p> <p>Se realizó el direccionamiento relacionado con el mejoramiento de la institución y se desarrolló el plan de acción que ayude a optimizar el proceso corporativo de la cooperativa de ahorro y crédito.</p>				

	<p>Abstract. - This research was conducted in order to improve the activities in which Salitre Cooperative of savings and credit from Canton Balzar operates, implementing a strategic plan properly structured based on the problems detected in that institution.</p> <p>This research allowed analyzing relevant concepts that allowed for efficient planning, before being used in the planning and development of the same investigation they shall be executed according to the projections of the strategic plan and thus to achieve the expected results.</p> <p>The objectives planted and the most relevant theory according to research variables were selected; they made a data collection which was done by interviews and survey of cooperative customers, employees and manager who responded positively to the need to implement the strategic plan.</p> <p>Addressing related to the improvement of the institution and the action plan to help optimize the process of corporate credit union developed was made.</p>
Descripción:	75 hojas : dimensiones, 29 x 21 cm + CD-ROM 6162
URI:	

Introducción

El propósito principal de construir un Plan Estratégico para el Desarrollo Empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda. Cantón Balzar, Periodo 2015- 2019" será el de contribuir para mejorar el posicionamiento de la organización mediante el cumplimiento de nuevos objetivos, metas y estrategias para el corto plazo, mediano y largo plazo que le permitan alcanzar el éxito empresarial y ser más competitiva.

En los tiempos actuales las entidades financieras a nivel de cooperativas realizan sus actividades sin una planificación previa que le permita a la administración un buen manejo de los recursos existentes que le aprueben alcanzar un crecimiento sostenido para poder enfrentar a la competencia.

En el capítulo I: se realiza el planteamiento del problema analizando la problemática sobre el inconveniente a investigar el mismo que a través de un diagnóstico de la situación actual permitió la formulación del problema y de los objetivos que sirvieron como guía en la investigación, además de realizar la debida justificación de la investigación.

En el capítulo II: consta la fundamentación conceptual, referencial y legal; información obtenida mediante la revisión de libros, textos, internet, entre otros que permitieron fundamentar la investigación a través de los conceptos y teorías relacionadas con el tema.

En el capítulo III: se identifica la metodología aplicada a través de los tipos, métodos, técnicas, población y la respectiva muestra fundamentales para el desarrollo de la investigación.

En el capítulo IV: se muestran los resultados esperados, estos incluyen estudios previamente realizados del mercado, y la situación actual de la empresa a investigarse, también las estrategias propuestas y para finalizar la discusión del mismo.

En el capítulo V: refleja las conclusiones y recomendaciones pertinentes. Estas se realizan según los objetivos planteados en el primer capítulo del proyecto de investigación.

En el capítulo VI: detalla la bibliografía consultada, esta puede ser de libros o páginas web y finalmente en **el capítulo VII** se muestran los respectivos anexos, que pueden ser imágenes, cuestionarios, cotizaciones, etc.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Problema de investigación

1.1.1. Planteamiento del problema

Mediante la observación directa realizada a las diferentes áreas de la cooperativa se puede identificar varios problemas entre otros, la falta de estrategias y objetivos a corto, mediano y largo plazo, lo que incide en que la cooperativa no desarrollo su potencial y pierda liderazgo en el mercado especialmente en la actividad comercial, la falta de asesoría administrativa lleva a una gestión ineficiente por parte de sus empleados, impidiendo aprovechar las competencias que cada uno de ellos posee, existe escasa comunicación influyendo en la toma de decisiones demorando la atención a los clientes; en el desarrollo de las actividades no el existe espacio físico y la capacidad instalada limita el desarrollo de las actividades; esta problemática causa una significativa pérdida de participación en el mercado, y por ende disminuye la rentabilidad para la institución, afectando el desarrollo de la empresa.

1.1.1.1. Diagnóstico

Causas

- Carencia de planificación a medio y largo plazo
- Diferencias en competencia de planificación estratégica
- Escaso presupuesto para las actividades de planificación empresarial
- Escasa capacitación en cooperativismo
- Personal administrativo y de servicios con poca capacitación
- No se cumplen con los indicadores de trabajo
- Personal con pocas iniciativas para toma de decisiones

Efectos

- Metas y objetivos parcialmente alcanzados
- Inexistencia de manuales de funciones
- Dispersión en el logro de resultados
- Servicio deficiente

- Visión y misión constitucional puesta de contexto proyectado

1.1.1.2. Pronóstico

La situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda. Cantón Balzar, ha influido para que esta pierda posicionamiento en el mercado. Si no se establece un Plan de estratégico no crecerá en la misma proporción que su mercado potencial.

1.1.2. Formulación del problema

¿Cómo establecer el Plan Estratégico para el desarrollo empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda. Cantón Balzar, periodo 2015- 2019”?

1.1.3. Sistematización del problema

- ¿De qué manera contribuirá un diagnóstico situacional en el desarrollo empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda, mediante un estudio FODA?
- ¿Cuáles serán las estrategias para delinear el direccionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda?
- ¿De qué manera se podrá desarrollar tácticas y plan de acción que acceda a optimizar el desarrollo empresarial o de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda.?

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Plantear un Plan Estratégico para el desarrollo empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda. Cantón Balzar 2015_ 2019.

1.2.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda. mediante un análisis FODA.

- Establecer las estrategias para delinear el direccionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda.
- Elaborar el plan táctico de acción para optimizar el desarrollo empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda.

1.3. Justificación

En la presente investigación se analiza la actual situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda. Con la finalidad de elaborar un plan estratégico que contribuirá en el desarrollo y crecimiento económico, mejorando la calidad en el servicio y aprovechar las oportunidades de mejorar y aumentar la cartera de clientes manteniendo los costos operativos y aprovechando los recursos potenciales con que cuenta.

El plan estratégico está orientado a mejorar la operatividad de la cooperativa de una forma rentable, por medio de estrategias orientadas a maximizar las operaciones involucrando estrategias sobre mercadeo, publicidad, promociones en estrategias orientadas al cumplimiento de su misión, visión, y valores estratégicos establecidos.

La investigación buscará encontrar estrategias para enfrentar la competencia que existe en el mercado objetivo, y que le permita, ampliar la motivación y rotación del talento humano, además encontrar soluciones a problemas de mercadeo, clima organizacional y estructura interna.

CAPITULO II
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Marco conceptual

2.1.1. Planeación estratégica

Según el autor, es el proceso a través del cual los administradores disponen sus objetivos y las acciones en el tiempo. Indica además que los objetivos y las estrategias están ligados firmemente, considerando que ambos siguen una secuencia ordenada de acciones a través del tiempo, de forma que pueden alcanzar uno o varios objetivos. (Rojas Lopez, 2012)).

Se ocupa de analizar los negocios en que debe participar la empresa, los límites de cada uno de dichos negocios, la interrelación entre ellos, y el tipo de control y coordinación corporativa que ayudaría a maximizar el valor de la empresa. (Tarzijan, 2010)

2.1.2. Estrategia

Es el plan que tiene la organización para adecuar sus formas y debilidades internas de acuerdo con las oportunidades y amenazas externas con la finalidad de mantener una ventaja competitiva.(Dessler, 2011).

La estrategia sirve para establecer un plan maestro que permita alcanzar la misión, y objetivos, maximizar la ventaja ante la competencia y minimizar también la desventaja competitiva, la empresa de negocios considera tres tipos de estrategias, corporativa de negocio y funcional. (Hunger, 2011).

2.1.3. Implementación de una estrategia

La implementación de una estrategia es un proceso a través del cual se ejecutan políticas y estrategias de desarrollo, programas, presupuestos y procedimientos, lo que significa cambios en la estructura y en el sistema administrativo de la organización, además, cuando los cambios se dan, los administradores del nivel inferior llevan la implementación de la estrategia con la supervisión de la administración de alto nivel. .(Hunger, 2011).

2.1.4. Decisiones estratégicas

Es la importancia que se da a la toma de decisiones estratégicas, en la medida en que las organizaciones crecen se incrementa su nivel de complejidad y los ambientes se presentan inciertos, la toma de decisiones se vuelve más complicada. . (Hunger, 2011).

2.1.5. Planeación

Es en esta etapa donde se toma en consideración, la disponibilidad de los recursos que permiten establecer el marco de referencia necesario que permita concretar los programas y las acciones específicas que se dan el tiempo y en el espacio, y además se seleccionan las alternativas en función de los objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas. (Rojas Lopez, 2012)

La planeación según el autor, precede a las demás funciones del proceso de administración, ya al realizar la planeación se toman las decisiones más acertadas sobre lo que deberá realizarse. (Valencia, 2010)

2.1.6. Investigación de mercados

Es la recopilación y análisis de datos de potenciales clientes para establecer la probable demanda de nuevos productos o servicios, o para comprender mejor las preferencias de los clientes sobre los productos existentes. (Zehle, 2010)

2.1.7. La demanda

La demanda es la cantidad y calidad de los bienes y servicios que son adquiridos a precios diferentes por el consumidor o por varios consumidores en un determinado momento. (Marcial, 2013)

2.1.8. La oferta

Cantidad de bienes y / o servicios que los oferentes están dispuestos a poner en el mercado a precios determinados, con el análisis de la oferta, se persigue determinar o medir las condiciones en que una economía puede y quiere poner en el mercado un bien o un servicio. El propósito que se persigue mediante el análisis de la oferta es determinar o

medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio. (Urbina, 2010)

El comportamiento de los competidores actuales y potenciales proporciona una indicación directa e indirecta de sus intenciones, motivos objetivos, estrategias actuales y sus capacidades para satisfacer con eficiencia las necesidades de parte del total de consumidores actuales y potenciales que tendrá el proyecto, aspecto de vital importancia para establecer estrategias que permitan desempeñarse mejor que otras empresas.(Marcial, 2013)

2.1.9. Encuestas.

Son cuestionarios estructurados que se aplican a una muestra de la población estadísticamente representativa y están diseñados para obtener información específica sobre el mercado objetivo, para conocer sobre comportamiento, intenciones, actitudes, creencias, demografía, y estilos de vida, ente otras. (Kirberg, 2012)

2.1.10. Dinámica interna

Permite determinar el grado de organización, madurez del grupo, así como la relación, interacción y cohesión de sus miembros, formas de poder y liderazgo, así como el nivel de participación, su concordancia y coherencia con los propósitos grupales. (Cordova F. C., 2010).

2.1.11. Fortalezas competitivas

Este punto intenta responder a la pregunta ¿Cuál es la verdadera ventaja competitiva de mi competidor? Este análisis, que es de naturaleza cualitativa, intenta identificar factores de competitividad relativas entre el proyecto bajo análisis y los emprendimientos ya en funcionamiento. (Marcial, 2013)

2.1.12. Debilidades competitivas

Este es el caso contrario al de las fortalezas competitivas. Aquí se intenta identificar en qué áreas los competidores tienen sus mayores debilidades y en qué aspecto el proyecto bajo estudio, golpeará sobre esas debilidades(Marcial, 2013).

2.1.13. Ética empresarial

Según el autor es un conjunto de principios, valores, Ideales propios del ser humano en un determinado momento. (Horacio, Responsabilidad Social, 2011).

El autor considera que el emprendedor es considerado un líder, por cuanto identifica oportunidades donde otros no la ven o solo encuentran dificultades. Es la persona que ve una oportunidad de negocio cuando su entorno solo identifica dificultades. (Flores Uribe, 2012)

2.1.14. Responsabilidad profesional

Es responder adecuadamente a las obligaciones y expectativa de vida. Responsabilidad significa hacer y a tiempo lo que sabemos qué nos corresponde, sin que nadie nos lo ordene asumiendo las consecuencias.(Horacio, Responsabilidad Social, 2011)(Horacio, Responsabilidad Social, 2011).

Función principal de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño. (R. Wayne Mondy, 2010).

2.1.15. El cliente

Es el componente fundamental para el mercado, se le denomina “el mercado meta”. Por el mismo será el consumidor del producto o del servicio que se ofrecerá en el proyecto, lo que viene a constituirse en su razón de ser (Cordova M. , 2013).

2.1.16. Misión

Será la razón de ser de la cooperativa de ahorro y crédito Salitre, la razón básica de su existencia, dirigido a quienes se desea servir. (Bruna, 2010)

2.1.17. Visión

La visión le dará sentido a la institución, a través de la idea de convocar, vincular a la cooperativa sobre que desea ser, adquiriendo compromisos (Zehle, 2010).

2.1.18. Identidad

Será el rol de la cooperativa como organización, puntualizando quien es y a qué sector pertenece (Chiavenato, 2011).

2.1.19. Valores

Serán los elementos éticos sobre los que se regirá la cooperativa para la toma de decisiones y orientar sus acciones como organización (Berghe, 2012).

2.2. Marco referencial

2.2.1. Administración Estratégica

El autor define a la administración estratégica como la ciencia que permite expresar, realizar y evaluar las decisiones para que la empresa alcance sus objetivos, se enfoca en constituir la administración estratégica, las finanzas, la contabilidad, que permitan lograr el éxito de la institución. El término administración estratégica en este texto se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica. Este último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico (Fred, 2013).

Especifica que la administración estratégica es el conjunto de varias disposiciones administrativas donde se analizan el rendimiento a largo plazo de la empresa; analiza el impacto ambiental interno y externo, se planifican e implementan las estrategias, la evaluación y el control, analiza amenazas internas y externas, las fortalezas y debilidades (Hunger, 2011).

2.2.2. Etapas de la administración estratégica

Las empresas desarrollan con éxito varios de los conceptos y las técnicas relacionadas con la administración estratégica. A través del tiempo las personas involucradas con los negocios y los investigadores académicos han perfeccionado estos conceptos, indicando

que la administración es útil para las grandes organizaciones, en múltiples industrias, donde los riesgos son cada vez más frecuentes, los errores costosos que hacen que los administradores en todas las empresas tomen con más seguridad la administración estratégica para de esta manera conservar la competitividad en un ambiente cada vez más difícil.

En la medida que los administradores tratan de mejorar el mundo cambiante, las empresas evolucionan a través de la planificación básica, la planificación basada en los pronósticos, la planificación orientada externamente, y la administración estratégica. (Hunger, 2011).

2.2.3. Diagnóstico estratégico

Este diagnóstico es una evaluación de lo que la organización es, un análisis de la situación real y presente de la compañía, con el fin de identificar las falencias y las oportunidades en el futuro. Para realizar este diagnóstico, se emplea una herramienta muy conocida y es la matriz DOFA, la cual es un acrónimo compuesto por las letras iniciales de las palabras: Fortalezas, Debilidades, Amenas y Oportunidades. Las fortalezas y debilidades son las condiciones internas de la empresa. Las fortalezas son los elementos que se evalúan como positivo dentro de la organización que ayudarían a cumplir con el objetivo y las debilidades son las deficiencias que dificultan su logro.

De igual manera sucede con las amenazas y oportunidades que son las condiciones externas de la empresa que pueden incluir sobre ella de manera negativa o positiva. Las oportunidades son las condiciones externas que pueden afectar la empresa positivamente y las amenazas son las condiciones externas que pueden afectar negativamente (Rojas Lopez, 2012).

2.2.4. Formulación de estrategias

A partir de la proyección estratégica con la cual cuenta la empresa se deben definir y establecer los objetivos funcionales, los planes de acción y las estrategias funcionales todo esto debe estar contemplado dentro del presupuesto estratégico. Aquí se debe definir entonces, el nivel de las estrategias a utilizar: destrezas a nivel corporativo, funcional o de unidad de negocio. Igualmente se debe definir el tipo de estrategia o estrategias implementar: integración, intensiva, diversificación, defensivas, entre otras (Rojas Lopez, 2012).

2.2.5. Beneficios del plan estratégico

La administración estratégica permite que una organización sea más reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades y, de esta manera ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro han reconocido y comprendido los beneficios de la administración estratégica. Desde sus orígenes, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica. (Fred, 2013).

2.2.6. Formulación estratégica

Es la que permite el desarrollo de los planes concebidos a largo plazo para administrar eficazmente las oportunidades, amenazas, debilidades, y fortalezas, permite definir la misión y el establecimiento de las directrices y políticas a establecer en la institución. Además incluye valores de la empresa que permiten hacer negocios mediante las estrategias que tiene como visión de su futuro. (Valencia, 2010).

2.2.7. Principio de la planeación

Según el autor al principio de la planeación se lo concibe a todo lo que la empresa acoge sin que exista conformidad en los detalles. La planeación es una actividad que se rige por principios fundamentales de aplicación general y que sirven de guía en la observación de la gestión administrativa; el mismo autor indica que los principios son: Factibilidad, indica que lo que se planea debe ser realizable, la planeación tiene que adaptarse a realidad y a las condiciones que actúan en el medio; Objetividad, el autor indica que en esta parte debe basarse en datos reales, razonados y precisos, no se debe basar en opiniones subjetivas o cambios que se den de manera arbitraria, además establece utilizar datos estadísticos, estudio de mercado, proyectos de factibilidad etc. Flexibilidad; Es necesario elaborar un plan con márgenes apropiados que logren afrontar situaciones imprevistas, que permitan emprender en cursos de acción que se ajusten a las condiciones de la empresa. (Chiavenato, 2011).

2.2.8. Los fundamentos de la estrategia

La estrategia es el curso de acción que la empresa elige, partiendo de la premisa de las posturas diferentes le proporcionen ganancias en relación a la posición actual. Así mismo dice que la estrategia es un arte, una ciencia que involucra a toda la organización y sirve para seleccionar de entre varias alternativas a la más conveniente siempre de acuerdo a los factores internos y externos e la empresa. (Chiavenato, 2011).

2.2.9. El emprendedor y sus ideas

El autor concluye que para llevar a cabo un proyecto empresarial lo primero que hace falta es diseñarlo. Esto puede parecer obvio, pero no lo es tanto si consideramos que los motivos de cada emprendedor pueden ser muy diferentes. El emprendedor ha de formular explícitamente sus motivaciones, ya que condicionarán la puesta en práctica del proyecto. El éxito del mismo dependerá de que el emprendedor sepa sentirse motivado e inmune al desaliento.

Las personas que deciden emprender un proyecto empresarial no pertenecen a una especie única. Cualquiera de nosotros puede encontrarse a lo largo de su vida con la oportunidad o la necesidad de crear una empresa. Y no necesariamente crean una empresa aquellas personas que tienen una vocación empresarial muy clara, Cada personalidad tendrá un conjunto de motivaciones y concederá más importancia a unos factores u otros. Por ello es importante, en primer lugar, analizar lo que queremos. Crear una empresa, que objetivos principales nos mueven, y por tanto, como conseguirlos. (Bruna, 2010).

2.2.10. La función de la planeación es parte integral de los sistemas administrativos

El autor indica que la planeación es el proceso de decidir por anticipado lo que ha de hacerse y como ha de hacerse. La planeación coordina las actividades de la organización hacia objetivos perfectamente definidos my convenidos. Existe una pequeña posibilidad de que las actividades puedan coodinarse sin planeación, tal posibilidad en ocasiones resulta elevada, debido a la viabilidad de personas y objetivos que en la actividad no planeada haya de ser al azar , no funcional y no dirigida hacia los objetivos organizacionales.

La actividad empresarial se lleva a cabo en un medio dinámico y cambiante; la estrategia analiza los factores que confluyen en el medio- competitivo en función del tiempo para anticipar las transformaciones de índole financiero, económica, tecnológica, etc. Que afectarían al desarrollo del negocio. (Valencia, 2010)

2.2.11. Capacitación y desarrollo estratégico

El autor manifiesta que la capacitación y el desarrollo estratégico constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación ayuda a los principiantes con el conocimiento y las habilidades indispensables para el desempeño de las relaciones actuales. Enseñar a un trabajador como comprar un torno o indicar a un supervisor como programar la producción diaria, son ejemplos de capacitación. Por otra parte indica que el desarrollo va más allá de la situación actual con un enfoque a largo plazo.

Prepara a los empleados para mantenerse en el ritmo con la organización a medida que esta evoluciona y crece. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas. (R. Wayne Mondy, 2010).

2.2.12. Administración estratégica de los recursos humanos

Puesto que en la actualidad la administración de recursos humanos desempeña un rol más importante en la planeación y en el logro del éxito de una organización que en el pasado, la alta gerencia espera que sus administradores de recursos humanos apliquen sus conocimientos especiales, y que sean socios estratégicos en el desarrollo y la implementación de su plan estratégico. La administración estratégica de recursos humanos significa formular y ejecutar sistemas de recursos humanos, es decir, políticas y prácticas de recursos humanos, que produzcan empleados con habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar las metas estratégicas. (Dessler, 2011)

2.2.13. Por qué es importante formular y ejecutar una estrategia

La formulación y ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: una estrategia clara y razonada es la receta de la

administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero.

Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración, hábil, creativa y productiva de una estrategia, además dice que las compañías no llegamos o se mantienen en la cúspide de su industria con estrategias ilógicas copiadas o construidas con acciones tímidas para mejorar. Son pocas las empresas que pueden presumir de estrategias demoledoras en el mercado gracias a golpes de suerte o a la buena fortuna de estar en el sector correcto en el momento preciso y con el producto adecuado.

Incluso entonces a menos que creen una estrategia que permita capitalizar su buena suerte, construir sobre lo que funciona y descartar el resto, el éxito de esta clase será transitorio, así no cabe duda de que la estrategia de una compañía es importante, muy importante (Strickland, 2012).

2.2.14. Oportunidades emprendedoras

Existen oportunidades emprendedoras para quienes pueden elaborar los productos o servicios suficientes que desean los clientes, con el fin de hacer que la empresa resulte económicamente atractiva. Una oportunidad empresarial promisorio es más que solo una idea interesante, significa que es un producto o servicio es tan atractivo para los clientes que están dispuestos a gastar el dinero ganado, con mucho esfuerzo con tal de adquirirlo. En otras palabras un emprendedor debe encontrar la forma de crear valor para los clientes.

Nuestra definición de trabajo de oportunidad emprendedora, como una innovación deseable y atinada que crea valor para los compradores o usuarios interesados, distingue entre las oportunidades y las ideas. Sin embargo es importante observar que una oportunidad no tendrá el mismo atractivo para todas las personas. Debido a las diferentes experiencias y perspectivas de las personas, un individuo podrá observar una oportunidad donde otros no la perciben (Horacio, Responsabilidad Social, 2011).

2.2.15. Ventajas de la planificación organizacional

Planificar es la estructura de la organización ayuda a determinar las necesidades futuras de personal y los programas de capacitación requeridos: si una empresa no sabe que tipo de

personal administrativo necesitará y que experiencia le exigirá no la podrá reclutar ni capacitar con éxito.

Además planear la organización puede revelar debilidades, la duplicación de esfuerzos, las líneas de autoridad poco claras, las líneas de comunicación demasiado largas, el excesivo papeleo burocrático y las prácticas obsoletas se observan mejor cuando se comparan las estructuras deseables con las reales (R. Wayne Mondy, 2010).

2.2.16. Liderazgo

El ser humano, manifiesta el autor que se desarrolla al interior de diferentes grupos y a través de múltiples vivencias, en donde va alcanzando gradualmente su nivel de madurez y estilo propio de interacción social; es decir, todo individuo está en capacidad de ejercitar su liderazgo conforme con las oportunidades que el medio le brinde. En la actualidad faltan líderes, se necesitan personas con visión que oriente y encabece procesos de cambio y transformación. (Cordova F. C., 2010).

2.2.17. Desarrollo de una visión estratégica

Las acciones y las conclusiones que debe tomar la administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto, mercado, cliente, tecnología que sea óptima para el futuro viene a constituir en la visión estratégica de la empresa. Esta visión estratégica es la que define las metas de los directivos de la organización durante una visión del lugar donde vamos y las razones concretas por las cuales es racional el negocio. Una visión estratégica, se encamina a una organización en un rumbo particular, que la proyecta en preparación del futuro al comprometerse a seguirlo.

Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común. (Strickland, 2012).

2.2.18. Visión estratégica + objetivos + estrategias = plan estratégico

El desarrollo de una visión y misión estratégica, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo: señalan hacia donde va una compañía, su

propósito, los resultados estratégicos, y financieros que se plantea como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamientos de acciones internas con que se obtendrán los resultados de negocios planteados. En conjunto constituyen el plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas de la organización, superar a los rivales, cumplir los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica, además un plan estratégico incluye el compromiso para asignar los recursos al plany especifica el promedio para alcanzar las metas en un tiempo por lo general de tres a cinco años.

En varias compañías el plan estratégico se concentra para alcanzar los objetivos que requieren de esfuerzos y recursos que trasciendo dentro de los medios actuales de la empresa. Ete tipo de plan es un expresion del proposito estrategico de la empresa (Strickland, 2012).

2.2.19. Planear

Planear implica que el gerente y los directivos proyecten de antemano sus metas y acciones, para poder realizar la planeación es necesario tener la visión proyectada de la empresa. para proyectar las metas y acciones, hay que poseer un amplio conocimiento de la organización, de las actividades que se realizan, de la competencia del mercado en general y del medio socio economico actual y proyectado , en el que opera o planea realizar las opeaciones la compañía. (Berghe, 2012)

2.2.20. Modelo general del proceso estratégico

El proposito de la planeacion estrategica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales con base en algunas premisas. Esta debe:

Ser sistemática. La planeacion estartegica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes. Implica a la organización como un todo y se refiere a su comportamiento medular.

Enfocarse al futuro. La planeacion estrategica tiene mucho que ver con el futuro de la organización. Esta orientada a largo plazo. La vision organizacional es importante para definir los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo, es un puente que conecta con el futuro.

Crear valor. La planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento hacia los objetivos estratégicos. Sin embargo no solo debe seguir a algunos de los grupos de interés de la organización, sino que debe crear valor para todos ellos sean accionistas, clientes, proveedores, ejecutivos, empleados (Chiavenato, 2011).

2.2.21. Misión organizacional

Misión significa deber, obligación, trabajo que se desempeñará; la misión de la organización es la declaración del propósito y del alcance, valiéndose del mercado y responde a la pregunta ¿Cuál es el negocio de la empresa?. Se refiere al papel de la sociedad en que actúa y explica su razón de ser y de existir. La misión se debe definir para la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de oferta de los productos o servicios. (Chiavenato, 2011)

2.2.22. Visión organizacional

Significa la visión de los negocios, la visión de la organización o incluso la visión del futuro, es la imagen de como se verá en el futuro, es la explicación del porqué todos se levantan todos los días y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización donde trabajan, invierte o hacen sus negocios. (Chiavenato, 2011).

2.2.23. Ejecución de la estrategia

El autor puntualiza que la ejecución de una estrategia se orienta a las operaciones de la organización con la finalidad de desempeñar las labores en los negocios, considerando que es la parte más exigente del proceso administrativo de una estrategia, motivar al personal, fomentar el buen clima laboral y alcanzar las metas establecidas y qué acciones debo emprender para poner en marcha el proceso? La cantidad necesaria de cambios internos depende del número de elementos nuevos de la estrategia, del grado de desviación de las prácticas y competencias internas respecto de lo que requiere y de la forma como el clima laboral- cultural apoye una buena ejecución de la estrategia (Strickland, 2012).

2.2.24. Estudio de mercado

Permite conocer la situación que existe entre la oferta y la demanda y los precios de un determinado bien para saber si existe demanda potencial que pueda ser cubierta mediante un aumento de los bienes ofrecidos.

El mismo autor indica que el estudio de mercado es el primer punto y el más importante a considerar en la elaboración del informe del proyecto. Su objetivo es demostrar la existencia de la necesidad de los consumidores por el bien que se pretende fabricar y vender, es decir, proporcionar los elementos de juicio necesarios para establecer la presencia de la demanda, así como la forma para suministrar el producto a los consumidores. (Marcial, 2013)

2.2.25. Desarrollo sostenible

El término desarrollo abarca un concepto muy complejo; no solo tiene un significado económico o de crecimiento material, sino que también persigue la realización plena del ser humano. Para avanzar hacia ese estado se necesita que el medio ambiente sea estable y sano, ya que es el lugar donde la población crece y obtiene sus recursos. Como este proporciona el escenario y los elementos para alcanzar estudios superiores, se le debe proteger de cualquier amenaza con el fin de no poner en peligro las potencialidades fuentes de desarrollo.

En cualquier definición reconoce el autor, la necesidad de compatibilizar el continuo crecimiento económico, con la equidad social y con la protección y administración eficiente del medio ambiente. Este es un camino que países pobres y ricos deben hacer juntos para tener éxito, ya que lo ambiental se ha convertido en un problema global. Es aceptado que lo ocurrido en un rincón del mundo puede ser la causa de un efecto que se materializa en otro sector de la tierra. (Marcial, 2013).

2.2.26. Identificación de problemas

El propósito de los estudios de factibilidad de inversión social es resolver un problema o satisfacer una necesidad importante en un determinado sector de la población, razón por la cual la identificación y análisis de la situación actual antecede a la preparación

propriadamente dicha del proyecto . Un proyecto correctamente formulado , que responda a las necesidades reales del grupo potencialmente beneficiario , debe basarse necesariamente en un analisis objetivo de la situacìon actual.(Marcial, 2013)

2.3. Marco Legal

(Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012) Artículo 1.- para que una Cooperativa de Ahorro y Crèdito, controlada por la direccìon Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusion Social , se someta y pase al control de la Superintendencia de Bancos y seguros, debera tener un monto minimo de Diez (10) millones de dòlares de los Estados Unidos de Norteamèica , en consecuencia, las cooperativas que registren dicho monto pasarán automaticamente al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Artículo 2.- En forma previa a la emiscìon de la resolucìon de calificacìon por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros, la cooperativa de ahorro y credito deberà remitir los siguientes documentos:

- Nòmina completa de los miembros del consejo de administracìon, su identificacìon y los periodos para los cuales fueron elegidos.
- Nombre completo e identificacìon del gerente general.
- Estados financieros del ultimo ejercicio economico, con sus repectivoa anexos, suscritos por el representante legal y el contador general.

CAPITULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Localización

La investigación estuvo localizada en la ciudad de Balzar, provincia del Guayas, que se limita al norte con el cantón El Empalme, al sur con el Cantón Colimes, al este con la provincia de Los Ríos, y al oeste con la provincia de Manabí. La Cooperativa Salitre está ubicada en el sector central de la ciudad.

3.2. Tipo de investigación

La investigación se realizó en la ciudad de Balzar tomando contacto directo con los actores involucrados en relación con los objetivos planteados.

3.2.1. Descriptiva

Este método permitió describir y evaluar las características de la situación actual de la Cooperativa Salitre, analizando datos que permitan descubrir las áreas críticas de acuerdo a las variables planteadas.

3.2.2. Diagnóstica

Se analizó la parte administrativa, operativa, cartera de clientes que permita identificar los aspectos relevantes sobre la situación actual de la cooperativa.

3.2.3. Exploratoria

Se aplicó considerando que se tienen pocos elementos teóricos que serán aplicados a la práctica, de los cuales se tienen escaso conocimiento, ya que no existen antecedentes sobre investigaciones similares realizadas anteriormente; la investigación será de campo a través de entrevistas y encuesta a las personas involucradas en calidad de clientes, empleados o gerente de la cooperativa.

3.3. Métodos de investigación

3.3.1. Método inductivo

Permitió identificar y razonar los conocimientos que existen sobre este tipo de empresa como son las cooperativas de ahorro y crédito, y si cumple con las conclusiones planteadas en la formulación de las interrogantes planteadas en el proyecto de investigación.

3.3.2. Método Cuantitativo.

Este método permitió determinar y cuantificar estadísticamente los datos encontrados en la investigación de campo realizada y que permitieron fundamentar los objetivos planteados

3.3.3. Método analítico

Este método permitió conocer el objeto del estudio relacionado con el plan estratégico para la Cooperativa Ahorro y Crédito Salitre Ltda, conociendo su situación actual que permitan establecer nuevas teorías, planes proyectados a mediano y largo plazo.

3.4. Fuentes de recopilación de información

La investigación se realizó a través del análisis en fuentes primarias mediante la aplicación de entrevista y encuesta relacionadas con la población objetiva y de acuerdo a los objetivos planteados.

3.5. Diseño de la investigación

El diseño no experimental se aplicó para obtener la información sobre los datos obtenidos, previo a la definición del tamaño de la muestra objetivo de la investigación.

Poblacion: Para el desarrollo del estudio se consideró la cartera de clientes que tiene la Cooperativa Ahorro y Crédito Salitre Ltda, que cuenta con 2.000 cuenta ahorristas se realizó entrevista al gerente de la cooperativa y a los empleados que laboran en ella, para el desarrollo del estudio.

Muestra: Para el cálculo de la formula se tomó como universo o población los 2.000 clientes Cooperativa Ahorro y Crédito Salitre Ltda.

n = tamaño de la muestra

N= Universo del Objetivo del estudio (2.000 clientes)

E²= Margen de error 5% (0.05)

$$n = \frac{N}{1 + E^2 N}$$

$$n = \frac{2000}{1 + (0.05)^2 2000}$$

$$n = \frac{2000}{6}$$

$$n = 333.33$$

n = 333 Encuestas

La Cooperativa Ahorro y Crédito Salitre Ltda, cuenta con cinco empleados encargados del desarrollo de la actividad de la misma.

3.6. Instrumentos de la investigación

Los instrumento utilizados fueron las entrevista, encuesta, observación directa, análisis de los documentos, realacionados con los tipos y metodos de investigación planteados.

3.7. Tratamiento de los datos

Se realizó la clasificación, el analisis , la tabulación y la interpretacion de los datos obtenidos en la investigación de campo, los que fueron procesados mediante el programa de Exel, además de ser ordenados en cuadros y figuras.

3.8. Recursos humanos y materiales

3.8.1. Recursos humanos

Se detalla el recurso humano que se utilizó para el desarrollo del estudio, del Plan estratégico para la Cooperativa Ahorro y Crédito Salitre Ltda.

Tabla 1. Recursos Humanos

Descripción	Cantidad
Gerente	1
Empleados de la Cooperativa	4
Clientes de la Cooperativa	333

Elaborado por: La Autora

3.8.2. Recursos materiales

Detalle de los recursos necesarios para el desarrollo del trabajo de investigación de la Cooperativa Ahorro y Crédito Salitre Ltda.

Tabla 2. Recursos Materiales

Descripcion	Cantidad
Lapiz	1
borrador	1
calculadora	1
Resma de papel A4	2
Pen drive	1
Computadora	1
Impresora	1
Camara fotografica	1
Internet	25 horas

Elaborado por: Autora

CAPITULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Tabulación de la encuesta realizada a los clientes de la Cooperativa

1. ¿Cuál es el grado de satisfacción que usted le da a la cooperativa como cliente?

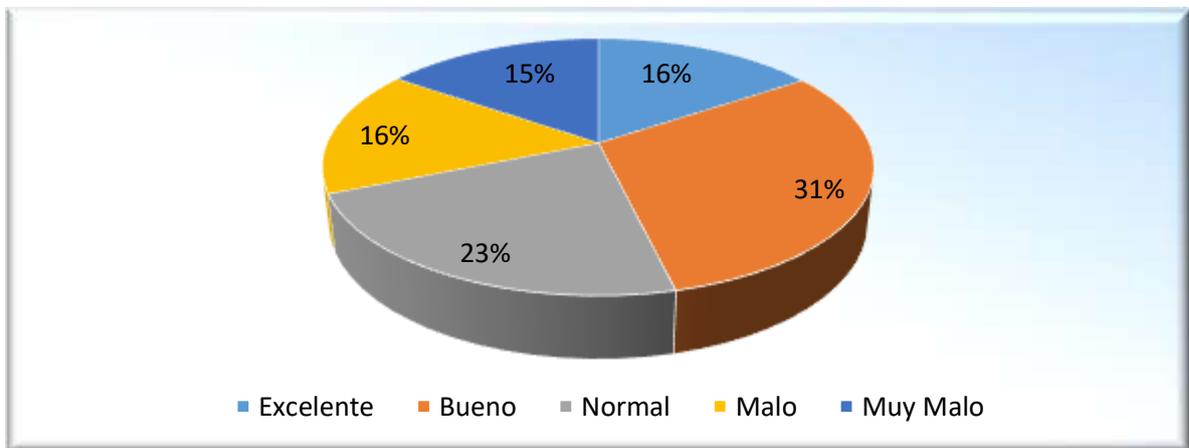
Tabla 3. Grado de satisfacción para la cooperativa.

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Excelente	52	16%
Muy bueno	102	31%
Bueno	75	23%
Regular	53	16%
Deficiente	51	15%
Total	333	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: La autora

Gráfico 1. Grado de satisfacción para la cooperativa.



Elaborado por: La autora

Análisis:

En el estudio que se realizó a los clientes de la Cooperativa Ahorro y Crédito Salitre Ltda., para conocer el grado de satisfacción que tienen los clientes con la cooperativa, indica que tienen un grado de bienestar del 31% lo que es muy bueno, porque de alguna manera se trata de llegar a cubrir las necesidades financieras de los socios.

2. ¿Cómo califica la atención que ofrecen los empleados a los clientes de la cooperativa?

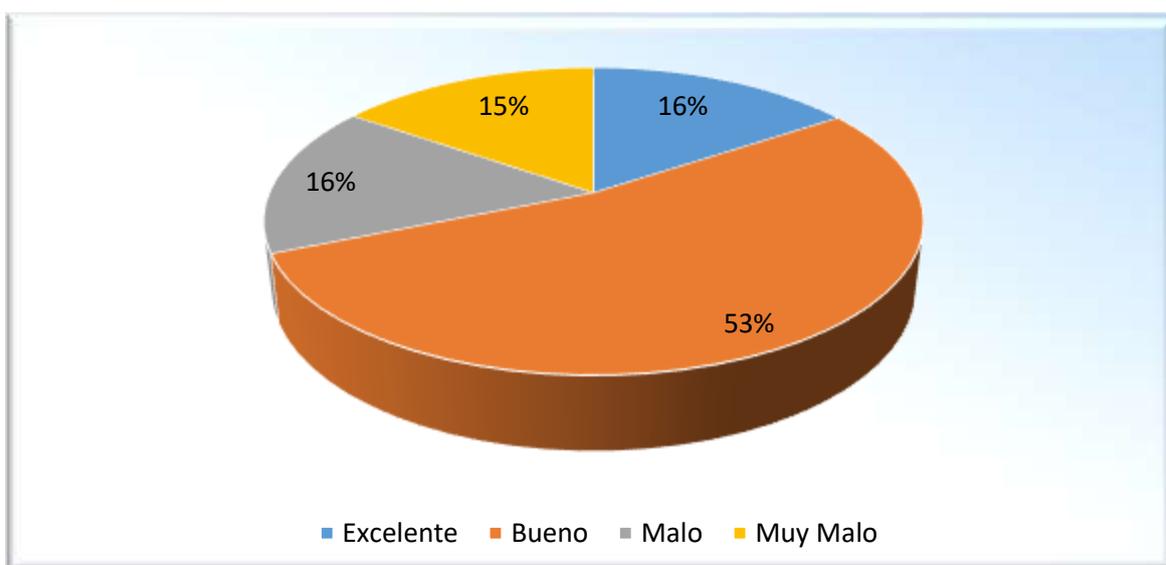
Tabla 4. Como califica a los empleados de la Cooperativa.

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Excelente	52	16%
Muy Bueno	177	53%
Bueno	53	16%
Deficiente	51	15%
Total	333	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: La autora

Gráfico 2. Como califica a los empleados de la Cooperativa.



Elaborado por: La autora

Análisis:

En la encuesta realizada a los clientes de la se les pidió que califique a los empleados según la atención que reciben por parte de ellos, para lo que respondieron lo siguiente: el mayor porcentaje es del 53% y lo califican como muy bueno, y excelente y bueno representan el 16% cada uno. Según este resultado se puede decir que los clientes se sienten satisfechos con el servicio que reciben.

3. ¿Cómo estima usted la prontitud que la cooperativa le da a sus requerimientos?

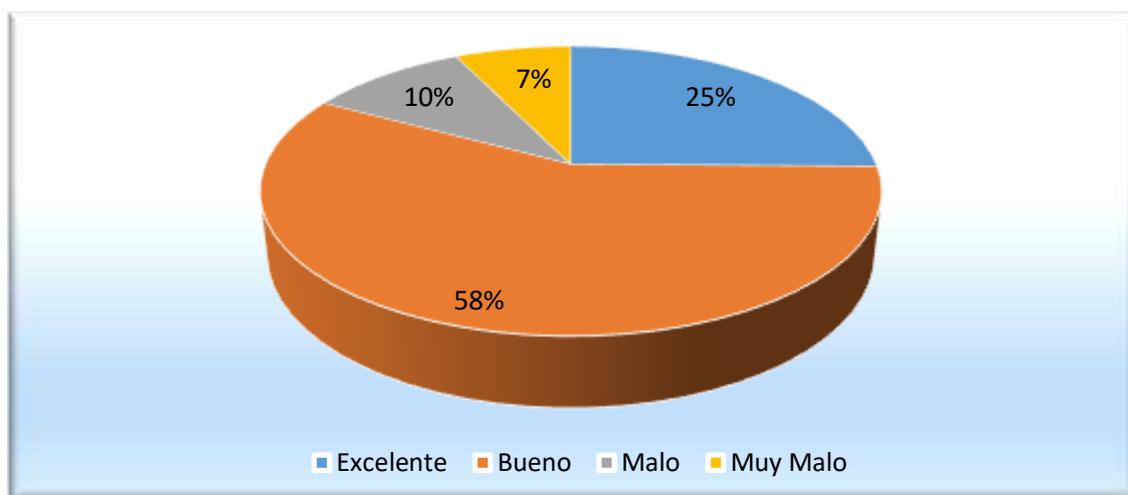
Tabla 5. Como estima la agilidad en el trámite

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Excelente	84	25%
Bueno	192	58%
Malo	33	10%
Muy Malo	24	7%
Total	333	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado: La Autora

Gráfico 3. Como estima la agilidad en el trámite:



Elaborado por: La autora

Análisis:

En el cuestionario de preguntas se les pidió a los clientes que califiquen la agilidad de los tramites y el 58% dijo que era buena, el 25% excelente, el 10% mala y el 7% muy mala. Según los resultados obtenidos se observa que hay que mejorar la agilidad de los trámites que se realizan en la cooperativa.

4. ¿Cuál es el servicio que usted utiliza en la cooperativa por lo menos una vez al año?

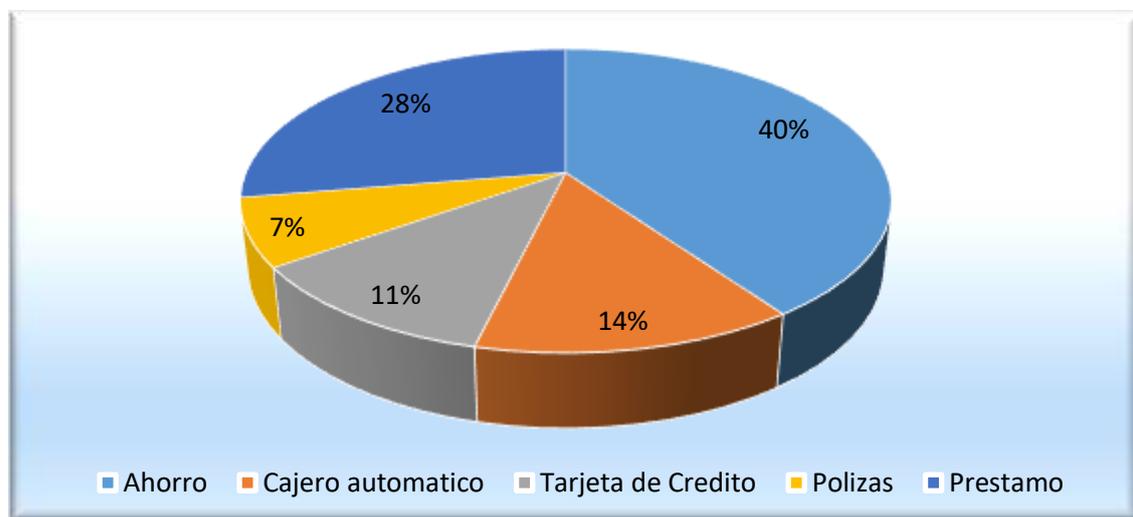
Tabla 6. Servicio que más utiliza

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Ahorro	134	40%
Cajero automático	45	14%
Tarjeta de Crédito	38	11%
Pólizas	24	7%
Préstamo	92	28%
Total	333	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado: La Autora

Gráfico 4. Servicio más utilizado



Elaborado por: La autora

Análisis:

Según la tabla y el gráfico realizado posteriormente el 40% de los clientes solo ahorra, Para el 28% realiza préstamo. Por lo que se puede asegurar que los servicio más requeridos son el ahorro del dinero y el préstamo del mismo.

5. Cree usted que la cooperativa se encuentra posicionada en el entorno financiero de la ciudad de Balzar

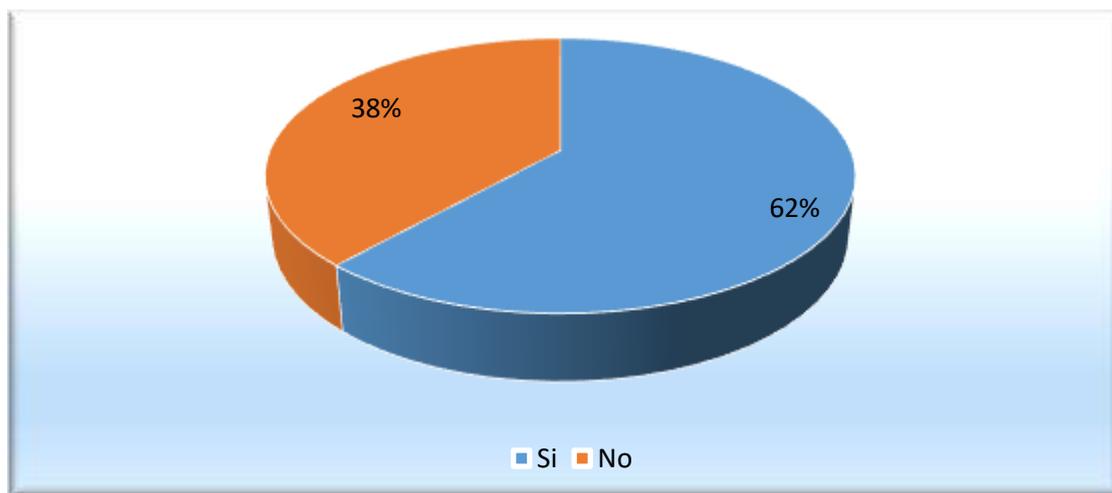
Tabla 7. Cree usted que la cooperativa está bien posicionada.

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Si	205	62%
No	128	38%
Total	333	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado: La Autora

Gráfico 5. Cree usted que la cooperativa está bien posicionada.



Elaborado por: La autora

Análisis:

Para conocer la opinión de los cliente sobre el posicionamiento de la cooperativa se realizó esta pregunta, y el 62% dijo que si, mientras que el 38% cree que no. El porcentaje negativo es considerable por lo que se debería tomar en cuenta para disminuirlo.

6. Identifique usted el medio de comunicación que atraería la atención de los clientes

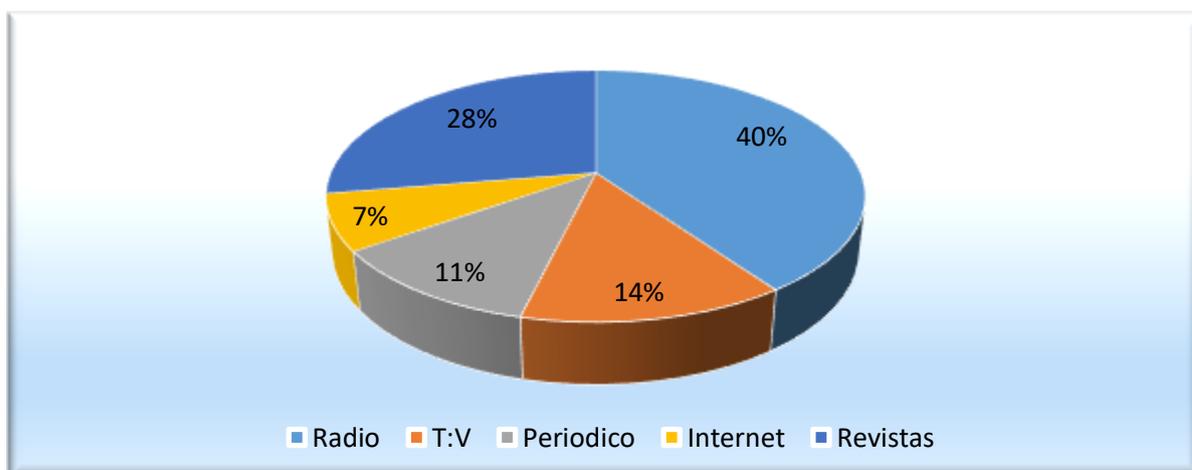
Tabla 8. Medios de comunicación

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Radio	134	40%
T:V	45	14%
Periódico	38	11%
Internet	24	7%
Revistas	92	28%
Total	333	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado: La Autora

Gráfico 6. Medios de comunicación



Elaborado por: La autora

Análisis:

Según la encuesta realizada a 333 clientes de la cooperativa, el medio que ellos creen que sería el más indicado para atraer la atención de los clientes es la radio representada por el 40%, le sigue revistas 28% y Tv el 14%. Si la gerente realizara publicidad para dar a conocer la institución captaría más la atención por medio de la radio.

7. La cooperativa cuenta con espacios adecuado para el desarrollo de sus actividades y atención a su cliente

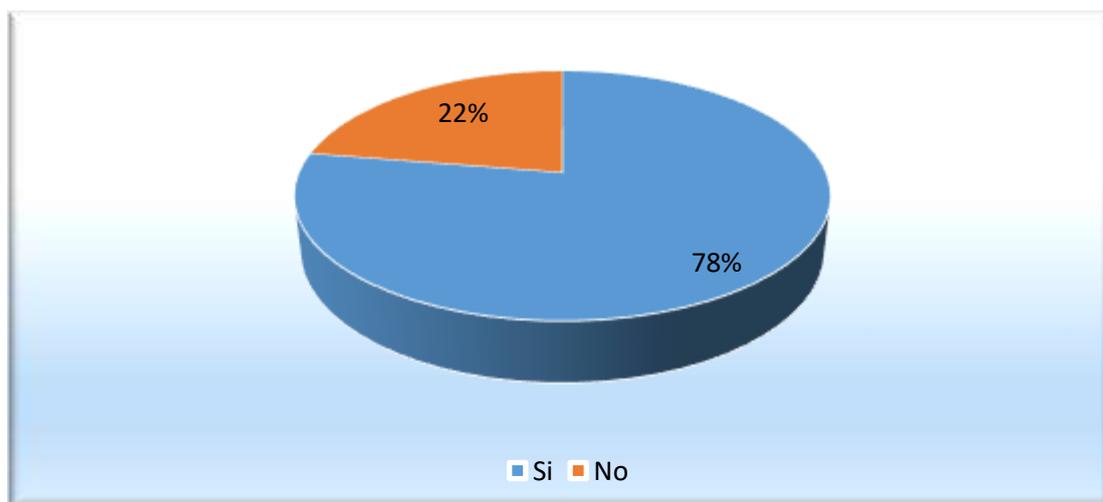
Tabla 9. La cooperativa cuenta con instalaciones adecuadas.

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Si	295	89%
No	38	11%
Total	333	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado: La Autora

Gráfico 7. Cuenta con instalaciones adecuadas



Elaborado por: La autora

Análisis:

Para evaluar la infraestructura y las instalaciones de la cooperativa se les pregunto a los 333 clientes encuestados su opinión sobre la misma. El 78% respondió que las instalaciones eran adecuadas y el 22% respondió que no. Según estos resultados el gerente debería realizar una evaluación interna para mejorar las instalaciones de la institución y logran un ambiente óptimo.

8. Que recomendaría a los directivos de la cooperativa para que se incremente su cartera de clientes.

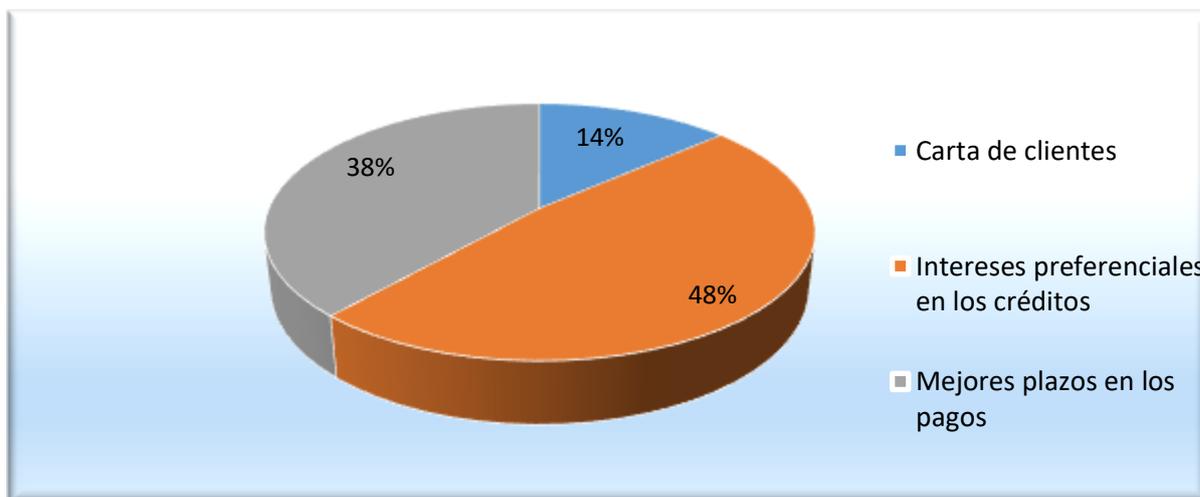
Tabla 10. Que recomendaría a los directivos de la cooperativa.

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Carta de clientes	45	14%
Intereses preferenciales en los créditos	160	48%
Mejores plazos en los pagos	128	38%
Total	333	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado: La Autora

Gráfico 8. Que recomendaría a los directivos de la cooperativa.



Elaborado por: La autora

Análisis:

En la investigación realizada a los clientes de la cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda., se les preguntó a los encuestados que recomendarían a los directivos para captar más clientes. El 48% respondió que el interés preferenciales en los créditos ayudaría, el 38% dijo que se deberían mejorar plazos de pago. Estas podrán ser algunas opciones que se podrían aplicar para mejorar la situación de la institución.

9. ¿Considera usted importante aplicar un plan estratégico para que la cooperativa tenga ventajas ante la competencia?

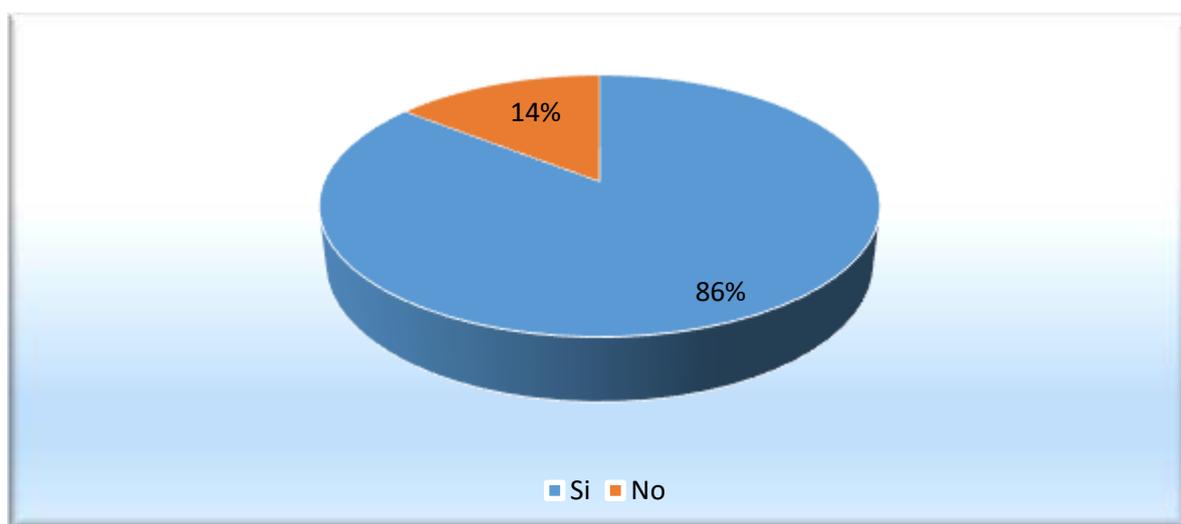
Tabla 11. Considera importante un plan estratégico

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Si	285	86%
No	488	14%
Total	333	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado: La Autora

Gráfico 9. Considera importante un plan estratégico



Elaborado por: La autora

Análisis:

El 86% de los encuestados si creen que sería importante aplicar un plan estratégico en la institución, mientras que el 14% no lo cree. Siempre es bueno aplicar estrategias competitivas para mejor el posicionamiento en el mercado.

10. ¿Está conforme con la gestión administrativa de la cooperativa?

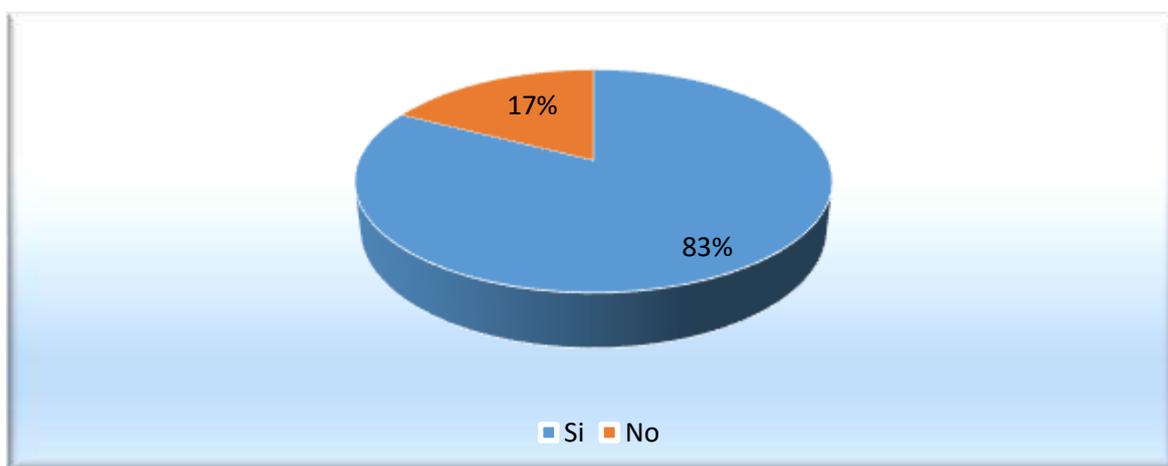
Tabla 12. Se encuentra conforme con la gestión administrativa de la cooperativa.

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Si	275	83%
No	58	17%
Total	333	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado: La Autora

Gráfico 10. Se encuentra conforme con la gestión administrativa de la cooperativa.



Elaborado por: La autora

Análisis:

En la encuesta realizada a los 333 clientes de la cooperativa se preguntó si están de acuerdo con la gestión administrativa que se realiza, y el 83% indicaron que sí y el 17% no. Según estos porcentajes se puede calificar la gestión administrativa como muy buena, pero le falta para ser excelente.

4.1.2. Tabulación de la entrevista realizada al gerente de la Cooperativa

Tabla 13. Entrevista al gerente de la Cooperativa

PREGUNTA	REPUESTA
1. ¿Qué medio de información utiliza la cooperativa para anunciar a sus clientes?	Radio, televisión, y periódicos.
2. ¿Considera beneficiosas la tasa de interés que aplica a sus clientes?	Por su puesto que si
3. ¿Capacita permanentemente al talento humano de la cooperativa para el buen ejercicio de sus labores?	Lamentablemente poco
4. ¿Cómo gerente de la cooperativa piensa que la misma se encuentra reconocida a nivel de la provincia?	Si porque en la FECOAC está registrada y allí se puede ver su reconocimiento
5. ¿La cartera de clientes existentes solo son del cantón Balzar?	Cantón Balzar en su mayoría recintos del cantón
6. ¿A través de qué medida la cooperativa cobra los valores vencidos?	Gestión de cobranza frecuente y vía judicial
7. ¿Piensa usted que es preciso abrir nuevas sucursales en los diferentes cantones de la provincia del Guayas?	No
8. ¿Cree usted que la cooperativa cuenta con espacios suficientes para la atención y las labores diarias?	Si
9. ¿Qué recursos y materiales considera usted que serían de gran aporte para el talento humano?	Un sistema totalmente digitalizado Tablet portátil entre otras cosas sobre todo los agentes de cobranzas
10. ¿Cómo ve el futuro de la cooperativa dentro de 4 años?	Si todos nos esforzamos será más productiva
11. ¿Considera que un plan estratégico es de gran ayuda al progreso de la institución?	Si. Porque siempre y cuando se ejecute.
12. ¿Piensa que el plan estratégico ayudara en el rendimiento del talento humano que labora en la	Si. Porque es un modelo a seguir

cooperativa?	
--------------	--

Elaborado por: La autora

4.1.3. Tabulación de la entrevista realizada a los empleados de la Cooperativa

Tabla 14. Entrevista los empleados de la Cooperativa

PREGUNTA	REPUESTA 1	REPUESTA 2	REPUESTA 3	REPUESTA 4
1. ¿Usted como empleado se siente identificado con la situación actual de la cooperativa Cooperativa de Ahorro y Credito Salitre Ltda?	Si. Porque existen problemas en el pasado.			
2. ¿Las labores que realiza en su area de trabajo estan de acuerdo a su perfil ?	Si. Porque estoy acorde con un sueldo bajo mi perfil.	Si. Porque estoy acorde con un sueldo bajo mi perfil.	No. Porque el nivel de estudios no esta relacionado con el puesto.	No. Porque el nivel de estudios no esta relacionado con el puesto.
3. ¿Cuando asiste a las reuniones convocadas por la cooperativa, cree usted que sus criterios son tomados en cuenta para la toma de desiciones?	Si. Porque aportamos con ideas.	No. Porque no son ejecutadas.	No. Porque no son ejecutadas.	No. Porque no son ejecutadas.
4. ¿Cree que el analisis de factores internos y externos permitirà conocer las debilidades de la cooperativa?	Si. Porque a traves de ello podemos detectar nuestras habilidades y fortalezas.	Si. Porque a traves de ello podemos detectar nuestras habilidades y fortalezas.	Si. Porque a traves de ello podemos detectar nuestras habilidades y fortalezas.	Si. Porque a traves de ello podemos detectar nuestras habilidades y fortalezas.
5. ¿Se aplica evaluaciòn de desempeño para conocer el rendimiento del talento humano?	Si. Porque hacen practicas antes de ingresar a trabajar.	Si. Porque hacen practicas antes de ingresar a trabajar.	Si. Porque hacen practicas antes de ingresar a trabajar.	Si. Porque hacen practicas antes de ingresar a trabajar.
6. ¿La mejora en el presupuesto de la cooperativa	Si. Porque con mejorar el	Si. Porque con mejorar	Si. Porque con mejorar	Si. Porque con mejorar

permitirà mejorar el desempeño del talento humano?	presupuesto podria modificar el sueldo.	el presupuesto podria modificar el sueldo.	el presupuesto podria modificar el sueldo.	el presupuesto podria modificar el sueldo.
7. ¿Considera que la aplicaciòn de planes de accion estrategica ayudarà al desarrollo de la empresa?	Si	Si	Si	Si
8. ¿La elaboraciòn de estrategias competitivas ayudarà a que la empresa mejore frente a la competencia?.	Si. Porque no tenemos competencia en esta agencia.	Si. Porque no tenemos competencia en esta agencia.	Si. Porque no tenemos competencia en esta agencia.	Si. Porque no tenemos competencia en esta agencia.
9. ¿Cre e usted que la implementaciòn de estrategias lograrà aumentar la cartera de clientes?	Si. Porque a traves de ella las personas confiarían aun mas en nuestra institucion.	Si. Porque a traves de ella las personas confiarían aun mas en nuestra institucion.	Si. Porque a traves de ella las personas confiarían aun mas en nuestra institucion.	Si. Porque a traves de ella las personas confiarían aun mas en nuestra institucion.
10. ¿Se debe analizar el entorno para aplicar nuevas estratategias?	Si. Porque hay que conocer el estado de la cooperativa.	Si. Porque hay que conocer el estado de la cooperativa.	Si. Porque hay que conocer el estado de la cooperativa.	Si. Porque hay que conocer el estado de la cooperativa.
11. ¿Consideara usted importante aplicar un plan estratégico para que la cooperativa tenga ventajas ante la competencia? ¿Por qué?	Si porque con el plan estratégico podriamos direccionarnos y ejecutar estrategias que nos ayuden a desarrollarnos como cooperativa.	Si porque con el plan estratégico podriamos direccionarnos y ejecutar estrategias que nos ayuden a desarrollarnos como cooperativa.	Si porque con el plan estratégico podriamos direccionarnos y ejecutar estrategias que nos ayuden a desarrollarnos como cooperativa.	Si porque con el plan estratégico podriamos direccionarnos y ejecutar estrategias que nos ayuden a desarrollarnos como cooperativa.

Elaborado por: La autora

4.1.4. Conclusión de las encuestas

- Según la encuesta aplicada a los clientes se observa que en su mayoría tienen un grado de bienestar del 31% lo que es muy bueno, porque de alguna manera se trata de llegar a cubrir las necesidades financieras de los socios. Pero también existe un 16% que no se siente satisfecho, por lo que se debería considerar este porcentaje.
- Los clientes se sienten muy satisfecho por la atención que reciben por parte de los empleados de la cooperativa El 53% y lo califica como muy bueno, y excelente 16% cada uno. Pero no se puede decir lo mismo de la agilidad en los tramites porque se obtuvieron los siguiente resultados: el 58% dijo que era buena, el 25% excelente, el 10% mala y el 7% muy mala. Esto indica que hay mucho que mejorar en este servicio.
- El medio de comunicación más adecuado para difundir cualquier tipo de información a los clientes sobre la cooperativa son la radio y las revistas.
- Según estos resultados el gerente debería realizar una evaluación interna para mejorar las instalaciones de la institución y logran un ambiente óptimo. Porque según la opinión de las encuestados El 78% respondió que las instalaciones eran las adecuadas y el 22% respondió que no.
- Según los encuestados las opciones que ayudarían para mejorar la situación de la cooperativa es el interés preferenciales en los créditos la mejora de los plazos de pago.
- Según la entrevista realizada al gerente de la cooperativa, esta está más dirigida todo el cantón Balzar y en su mayoría a los recintos. Y que los re recursos y materiales considerados como un gran aporte para el talento humano sería Un sistema totalmente digitalizado, Tablet portátil entre otras cosas sobre todo los agentes de cobranzas
- En la entrevista que se les realizo a los empleados de la cooperativa alguno de estos están de acuerdo con las labores que realiza porque si van acorde a su perfil pero otros no porque su instrucción académica no está relacionada con su puesto.
- Cuando se realizan las reuniones no se toman en cuenta el criterio de los empleados para la toma de decisiones. Todos los que son parte de la cooperativa estan de acuerdo en que la aplicación de un plna estrategico ayudaria a mejorar la situacion de la intitucion.

4.2. Analisis situacional

4.2.1. Introduccion

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda., está domiciliada en el cantón Salitre, Provincia del Guayas, opera desde el 24 marzo de 1982, es una entidad financiera controlada por la Superintendencia de Economía popular y solidaria.

El ámbito principal de cobertura financiera y social de la Cooperativa es en la Provincia del Guayas, cuenta con su matriz en el cantón Salitre, además de 9 oficinas: Daule, Pedro Carbo, Laurel, Santa Lucia, Palestina, Nobol, Lomas de Sargentillo, Balzar y Vines, ésta última ubicada en la provincia de Los Ríos.

Las actividades de intermediación financiera las efectúa mediante la captación de recursos de sus socios a través de libretas de ahorro y depósitos a plazo fijo; y, la colocación de créditos en su mercado de influencia de forma preferente, para atender las demandas de financiamiento, para actividades de consumo y microempresa. El número total de socios es de 16.762 ubicados en las diez agencias y sucursales.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito realiza sus operaciones bajo el concepto de democratización del capital, cada socio que haya suscrito los certificados de aportación está facultado a participar en las decisiones a través de las instancias directivas de la institución.

Los principales objetivos de la Cooperativa son:

- Promover el bienestar económico de sus asociados.
- Proporcionar una educación cooperativa a todos sus socios.
- Fomentar a través de sus servicios, los principios de la ayuda, autogestión y autocontrol como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la cooperativa.
- Promover su relación e integración con otras entidades afines a su actividad.

4.2.2. Políticas

- La entidad reconoce explícitamente que todo su accionar se sujetará a lo que marca la Ley de economía popular y Solidaria su reglamento, reglas y normas prudenciales.
- El consejo de administración se constituye en el eje fundamental del sistema de control interno, mediante la definición de sus políticas básicas y dentro de estas aprobar los manuales de administración y operación en general.
- Todos los directivos, ejecutivos, funcionarios y empleados de la entidad rendirán cuentas de su actuación y del cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en este manual.
- La entidad destinara recursos para la difusión y capacitaciones el uso y aplicación de este manual, así como de sus actualizaciones.
- Este manual se constituye en la base del sistema de control interno y por lo mismo harán parte de los manuales de: crédito, capacitación, contabilidad, administración de riesgos, tecnología de información, orgánico funcional, lucha contra el lavado de dinero, código de ética; y, en general los instructivos que establezcan las políticas y procedimientos en cada paso.
- La gerencia de la entidad se encargara de diseñar un plan de trabajo y cronograma para la implementación del manual, con identificación de los responsables y los resultados esperados.
- La gerencia de la Entidad asume el liderazgo en la ejecución del sistema de control interno, su seguimiento, retroalimentación y evaluación, de los cual formara de manera constante y sistemática el Consejo de Administración.
- El Consejo de Administración es el encargado de realizar el seguimiento y evaluar la implantación el sistema de control interno, en coordinación con la gerencia y el comité que conformen para el efecto.

- El consejo de Vigilancia y el auditor interno serán los encargados de supervisar el funcionamiento interno de la entidad y el cumplimiento de sus estatutos, políticas, lineamientos y de las disposiciones aplicables.
- La entidad reconoce cuatro niveles de vigilancia con respecto a la implantación del sistema de control interno: auto evaluación ejecutada por el personal de la organización, supervisión realizada por el consejo de vigilancia auditoría interna, supervisión in situ realizada por la superintendencias de Economía Popular y Solidaria, evaluación ejecutada por parte de auditoría externa.

4.2.3. Productos financieros que oferta la cooperativa Salitre.

Figura 1. Servicios Financieros.



Elaborado por: La Autora

- Micro créditos minoritas
- Cuentas de ahorro
- Depósitos a plazo fijo

4.2.4. Requisitos

- Una copia de la cedula y del certificado de votación a color, tanto del cliente como del garante.
- Pago del impuesto predial actualizado
- Foto tamaño carnet

4.2.5. Servicios financieros que ofrecen la Cooperativa

- Cobros de SOAT
- Cobros de RISE
- Cobros de matrículas de vehículos
- Pago del bono de desarrollo
- Recibir y enviar giros o remesas
- Pago de planillas de servicios básicos luz y teléfono
- Recargas telefónicas

Figura 2. Servicios que ofrece



Elaborado por: La Autora

4.2.6. Organigrama estructural

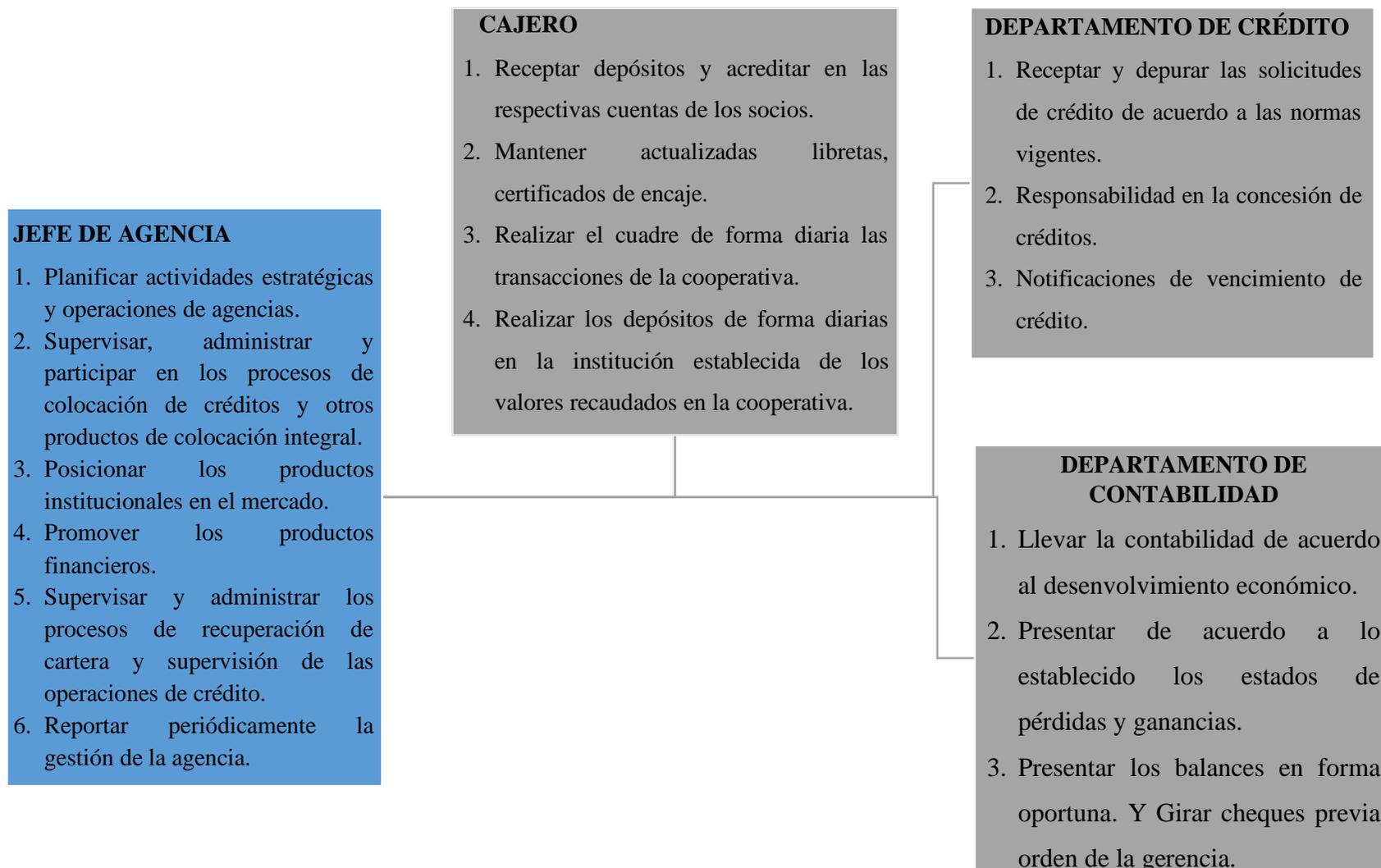
Cooperativa Ahorro y Crédito Salitre Ltda., con agencia en salitre, tiene una inexistencia de su organigrama funcional no está definido, por lo que se propone el siguiente para el mejor funcionamiento de la misma.

Figura 3. Organigrama de la Cooperativa Ahorro y Crédito Salitre Ltda.



Fuente: Cooperativa Salitre
Elaborado: Autora

Figura 4. Organigrama funcional de la Cooperativa Ahorro y Crédito Salitre Ltda.



Elaborado: Autora

4.2.7. Manual de atención a los usuarios de la Cooperativa

4.2.7.1. Justificación

La propuesta está encaminada a resaltar los aspectos negativos que tienen que ver con la atención al cliente, encontradas en la encuesta realizada con la finalidad de implementar el desarrollo corporativo de la cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda.

4.2.7.2. Objetivo general

Implementar estrategias que permitan optimizar la calidad en la atención de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda.

4.2.7.3. Objetivos específicos

- Mejorar la atención a los clientes
- Aumentar la productividad de la cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda.
- Proyectar la imagen corporativa en el mercado
- Mejorar la calidad de atención a los socios
- Permitir obtener un servicio ágil
- Garantizar la calidad de la información.
- Coordinar los servicios otorgados a los socios
- Mejorar la satisfacción de los socios

4.2.7.4. Servicios call center

Será el medio donde se acojan las llamadas de los socios para dar atención sobre información, reclamos, sugerencias, etc.

Normas de atención telefónica

- Brindar información que refleje seguridad.
- Cuando los usuarios acudan por alguna duda debe actuar de manera contundente y demostrar seguridad en la voz.

- Ser concluyente con la información ofrecida.
- Despedirse con un tono cálido y amable.
- Es primordial acoger a las llamadas en la cooperativa y hablar con nitidez, buena articulación con la finalidad de que el mensaje sea comprensible para el interlocutor.

Fase de la atención telefónica

Consiste en ofrecer un saludo de bienvenida para lo que se debe conservar una actitud de servicio.

Escuchar correctamente al interlocutor

- Descifrar sus razonamientos
- Efectuar preguntas
- Comunicar de manera eficaz la información
- Utilizar varias veces el nombre del cliente.
- Comunicar si se necesita algún servicio sobre las instalaciones de la cooperativa.

4.2.8. Disposiciones generales para la atención de la ciudadanía

- Permita que su comunicación hacia los socios y usuarios sea con un todo de voz que muestre seguridad.
- Escribir los puntos importantes que usted trata con los usuarios.
- Indagar con el cliente si la explicación del tema tratado fue clara y concisa.
- Permitir que el usuario o socio desarrolle sus conocimientos mientras el habla.

4.2.8.1. Componentes significativos en la atención presencial

- **Voz:** La entonación se debe aplicar a las múltiples situaciones con la intención de que la comunicación sea perceptible.

- **Aspecto:** la presentación de cada empleado de la cooperativa también influye en los clientes.
- **Rostro:** considerado uno de los principales aspectos que los usuarios se fijan para enlazar una comunicación.
- **Postura:** mantenerse erguida, manteniendo la columna flexible, hombros y cuellos relajados.

4.2.8.2. Indicadores de calidad del servicio

- Debemos ponderar las particularidades de la calidad con la intención de demostrar de forma rápida el nivel de desempeño de los patrones planteados.
- Si los proceso se emiten de manera correcta, los usuarios y socios se mostraran totalmente satisfechos con el excelente servicio ofrecido en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda.
- Mediante la satisfacción de los clientes podemos definir una característica principal que es el cumplimiento de la satisfacción total por el servicio obtenido.

4.2.8.3. Reglas que debería tener en cuenta

- Conservar perenemente la intención de ayudar a los usuarios
- Mostrar confianza frente a los socios y usuarios.
- Brinde un ambiente sumamente agradable sin interrupción
- Mantenga una comunicación adecuada para mejor comprensión

4.2.9. Localización

La cooperativa está localizada en el cantón Balzar, en la Avenida Juan Montalvo y Colimes

Figura 5. Croquis de la agencia



Cooperativa Ahorro y Crédito Salitre Ltda. Cantón Balzar

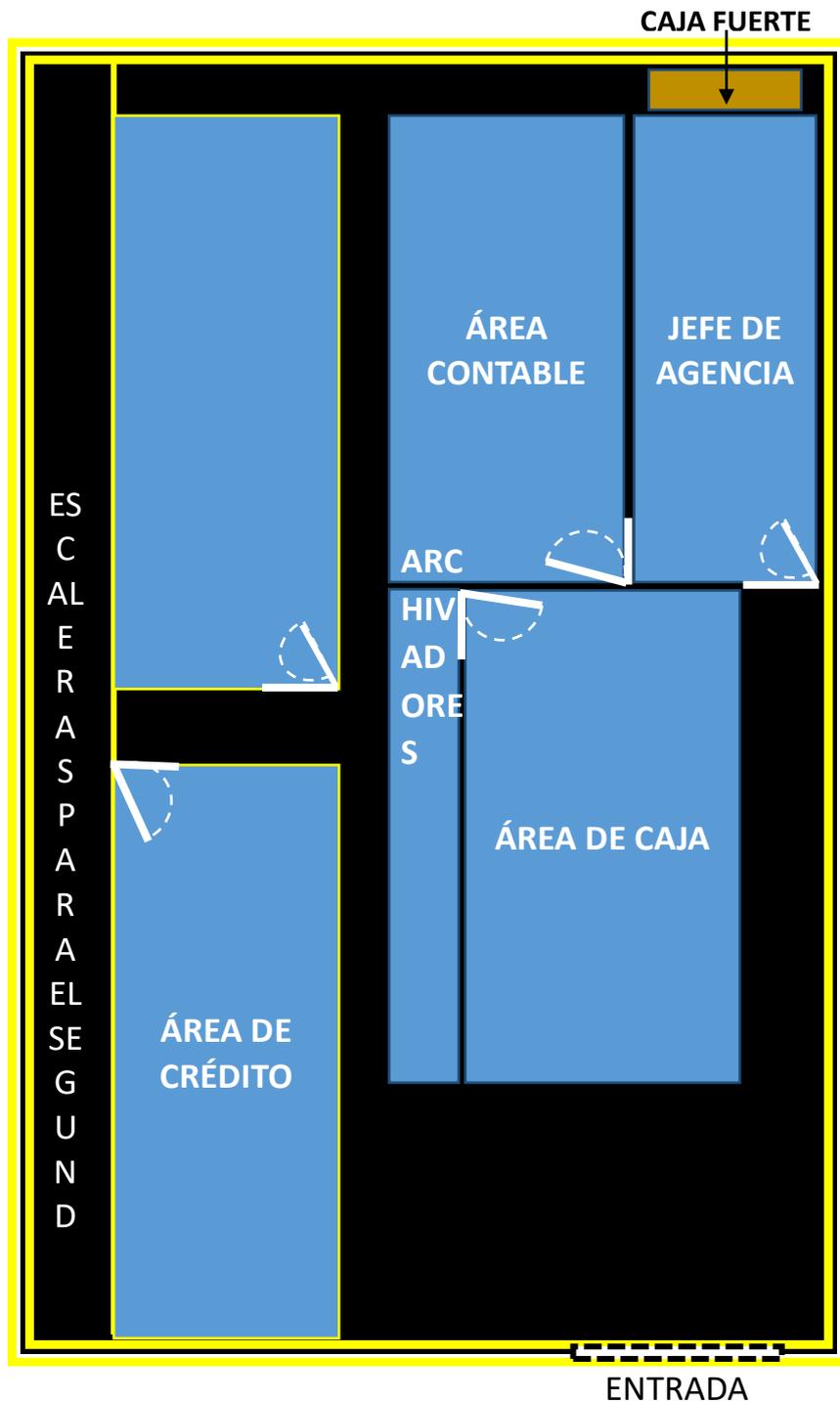
Figura 6. Fotografía de la agencia



4.2.10. Infraestructura

En la actualidad la Cooperativa Salitre cuenta con una infraestructura amplia y cómoda cuyas instalaciones ocupan un espacio de 15 * 30 m.

Figura 7. Plano de la agencia



4.2.11. Recursos mteriales

La cooperativa no dispone de un local propio por lo que alquila un local, pero si posee los materiales, muebles, equipos necesarios para realizar sus actividades. A continuación se detallan los recursos materiales según el área de trabajo.

Tabla 15. Recursos materiales de la agencia

ÁREA	MATERIALES, MUEBLES Y EQUIPOS
Área de jefe de agencia	<ul style="list-style-type: none">• Escritorio• Sillas• Computadora• Impresora• Teléfono• Telefax• Calculadora• Archivador metálico• Carpetas• Perforadora• grapadora• Resma de hojas• Esferos
Área de crédito	<ul style="list-style-type: none">• Escritorio• Sillas• Computadora• Impresora• Resma de hojas• Esferos• Perforadora• Grapadora• Solicitudes de crédito

<p>Área de contabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escritorio • Sillas • Computadora • Impresora • Resma de hojas • Esferos • Perforadora • Grapadora • Calculadora
<p>Área de caja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escritorio • Sillas • Computadora • Impresora • Resma de hojas • Esferos • Papeletas de depósito y retiro • Perforadora • Grapadora • Hojas de cobros

Fuente: Cooperativa Salitre

Elaborado: La Autora

4.3. Diagnóstico de la situación actual de la cooperativa

4.3.1. Análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre.

El análisis FODA es un instrumento primordial que suministra los insumos obligatorios para el proceso de planeación estratégica en una organización, suministra la información necesaria para la ejecución de medidas reformativas y la generación de perfeccionamientos, además analiza los componentes económicos, políticos, sociales y culturales del contorno externo de la empresa en ayuda de la misión institucional.

Tabla 16. Matriz FODA Cooperativa Ahorro y Crédito Salitre Ltda. Cantón Balzar

COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO SALITRE LTDA.	
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Buena imagen colectiva • Grupo humano capacitado • Disponer de liquidez • Tener cobertura en diferentes sitios de la ciudad • Eficiente sistema de comunicación • Prontitud en la concesión del crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia gradual del mercado al régimen financiero cooperado • Progresivo mercado de las pequeñas medianas empresas PYMES • Alianza estratégicas con empresas para para ampliar la oferta d los productos o servicios • Seguridad del público en el sistema cooperado • Nuevo portafolio de productos, Aperturas de nuevas sucursales • Existencia de segmentos atractivos en los mercados.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de manuales de operaciones • Escasa capacidad de gestión para nuevos socios • Defectuosa administración de riesgos • Portafolio de servicios incompleto • Escasa capacitación del recurso humano. • Carencia de un local propio • Inadecuada distribución la agencia • Carencia del área de atención al cliente y carencia de publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la competencia • Marco jurídico – legal ecuatoriano • Avance tecnológico de la competencia • Problemas en la economía mundial • Alta competencia • Inseguridad política del país. (delincuencia) • Fenómenos naturales

Fuente: Cooperativa Salitre

Elaborado: La Autora

Tabla 17. Matriz de impacto de la Cooperativa Salitre

FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
• Buena imagen colectiva	x		
• Grupo humano capacitado		x	
• Disponer de liquidez			x
• Tener cobertura en diferentes sitios de la ciudad	x		
• Eficiente sistema de comunicación			x
• Prontitud en la concesión del crédito		x	
DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
• Falta de manuales de operaciones	x		
• Escasa capacidad de gestión para nuevos socios		x	
• Defectuosa administración de riesgos		x	
• Portafolio de servicios incompleto		x	
• Escasa capacitación del recurso humano.		x	
• Carencia de un local propio	x		
• Inadecuada distribución la agencia	x		
• Carencia del área de atención al cliente	x		
• Carencia de publicidad.	x		
OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
• Tendencia gradual del mercado al régimen financiero cooperado		x	
• Progresivo mercado de las pequeñas medianas empresas PYMES	x		
• Alianza estratégicas con empresas para ampliar la oferta	x		

de los productos o servicios			
• Seguridad del público en el sistema cooperado	x		
• Nuevo portafolio de productos, Aperturas de nuevas sucursales	x		
• Existencia de segmentos atractivos en los mercados.	x		
AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
• Incremento de la competencia			x
• Marco jurídico – legal ecuatoriano		x	
• Avance tecnológico de la competencia		x	
• Problemas en la economía mundial		x	
• Alta competencia			x
• Inseguridad política del país.	x		
• Delincuencia		x	
• Fenómenos naturales		x	

Fuente: Cooperativa Salitre

Elaborado: La Autora

Tabla 18. Factores claves del éxito

FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
• Buena imagen colectiva	x		
• Grupo humano capacitado	x		
• Disponer de liquidez	x		
• Tener cobertura en diferentes sitios de la ciudad	x		
• Eficiente sistema de comunicación	x		
• Prontitud en la concesión del crédito	x		
DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO

• Falta de manuales de operaciones	X		
• Portafolio de servicios incompleto	X		
• Escasa capacitación del recurso humano.	X		
• Carencia de un local propio	X		
• Inadecuada distribución la agencia	X		
• Carencia del área de atención al cliente	X		
• Carencia de publicidad.	X		
OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
• Tendencia gradual del mercado al régimen financiero cooperado.	X		
• Progresivo mercado de las pequeñas medianas empresas PYMES.	X		
• Alianza estratégicas con empresas para para ampliar la oferta d los productos o servicios.	X		
• Seguridad del público en el sistema cooperado.	X		
• Nuevo portafolio de productos, Aperturas de nuevas sucursales.	X		
• Existencia de segmentos atractivos en los mercados.	X		
AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
• Marco jurídico – legal ecuatoriano	X		
• Problemas en la economía mundial	X		
• Inseguridad política del país.	X		
• Delincuencia	X		
• Fenómenos naturales	X		

Fuente: Cooperativa Salitre

Elaborado: La Autora

Tabla 19. Analisis DOFA (FO Y FA)

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia gradual del mercado al régimen financiero cooperado. 2. Progresivo mercado de las pequeñas medianas empresas PYMES. 3. Alianza estratégicas con empresas para para ampliar la oferta de los productos o servicios. 4. Seguridad del público en el sistema cooperado. 5. Nuevo portafolio de productos, Aperturas de nuevas sucursales. 6. Existencia de segmentos atractivos en los mercados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marco jurídico – legal ecuatoriano. 2. Problemas en la economía mundial. 3. Inseguridad política del país. 4. Delincuencia 5. Fenómenos naturales
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena imagen colectiva 2. Grupo humano capacitado. 3. Disponer de liquidez 4. Tener cobertura en diferentes sitios de la ciudad. 5. Eficiente sistema de comunicación. 6. Prontitud en la concesión del crédito. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un plan estratégico que favorezca al progreso continuo de la cooperativa aprovechando las tendencias que existen en el mercado y el progreso de las PYMES, logrando así crear alianzas estratégicas con diferentes empresas para que permita ampliar la oferta de los servicios. (F2, F3,F4 – O1, O2, O6) 2. Promover planes de crédito con facilidades de pago. (F6 – O1, O5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y las actividades pertinentes para mantener una buena imagen de la institución. (F1- A1 ,A2) 2. Ofrecer seguridad a los socios, mediante un grupo humano capacitado y confiable, para evitar problemas de delincuencia o corrupción. (F2, F5 – A4)
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia gradual del mercado al régimen financiero cooperado. 2. Progresivo mercado de las pequeñas medianas empresas PYMES. 3. Alianza estratégicas con empresas para para ampliar la oferta d los productos o servicios. 4. Seguridad del público en el sistema cooperado. 5. Nuevo portafolio de productos, Aperturas de nuevas sucursales. 6. Existencia de segmentos atractivos en los mercados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marco jurídico – legal ecuatoriano. 2. Problemas en la economía mundial. 3. Inseguridad política del país. 4. Delincuencia 5. Fenómenos naturales
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de manuales de operaciones. 2. Portafolio de servicios incompleto. 3. Escasa capacitación del recurso humano. 4. Inadecuada distribución la agencia. 5. Carencia de un local propio. 6. Carencia del área de atención al cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar el portafolio de servicios mediante una Alianza estratégicas con empresas. (D2 –O3, O5) 2. Capacitaciones periódicas para el personal directivo y empleado. (D3 – O1) 3. Reestructurar la distribución física de la agencia, para instalar todas las áreas necesarias en la misma y así ofrecer una mejor atención a los socios. (D4, D6 – O3) 4. Determinar la estructura de la agencia mediante la elaboración 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Delinear y efectuar un direccionamiento trascendental que incluya misión, visión y valores. (D7 – A1). 2. Realizar estrategias de publicidad dando a conocer los servicios que realiza la cooperativa, que permita crear una imagen de confianza en el mercado.D7 – A2, A3, A4)

7. Carencia de publicidad.	de un organigrama estructural donde se incluya su respectivo manual de funciones. (D5 –O2)	
----------------------------	--	--

Elaborado:La Autora

4.4. Direccionamiento estratégico

Una vez efectuado el análisis FODA y elaborado la matriz DAFO se procede a realizar el direccionamiento estratégico, el mismo que contiene lo siguiente: principios y valores que tiene la cooperativa, misión y visión y los objetivos globales de la misma.

4.4.1. Matriz axiológica

En la siguiente tabla se especifican los grupos de interés con los que se relaciona la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda.

Tabla 20. Matriz axiológica general

GRUPOS	PRINCIPIOS Y VALORES
Comunidad	Solidaridad, respeto
Socios	Equidad, respeto
Recurso humano de la cooperativa	Honestidad, transparencia, responsabilidad, equidad, respeto,

Elaborado: La Autora

Tabla 21. Matriz axiológica específica

PRINCIPIOS Y VALORES	GRUPOS		
	COMUNIDAD	SOCIOS	RECURSO HUMANO DE LA COOPERATIVA
HONESTIDAD			x
TRANSPARENCIA			x
RESPONSABILIDAD			x
SOLIDARIDAD	x		
EQUIDAD		x	x
RESPECTO	x	x	x

Fuente: Cooperativa Salitre

Elaborado: La Autora

4.4.1.1. Valores y principios.-

Los valores son aquellos aprendizajes compartidos que permiten diferenciar un acto como positivo o negativo, y que es compartido en la marcha de la organización, por quienes conforman la cooperativa: asociados, directivos, personal operativo y proveedores.

Los principios constituyen la forma en la cual se ponen en práctica los valores institucionales y por ende son de aplicación obligatoria, no tienen forma de ser evitados, modificados o interpretados por ningún miembro de la organización pues son no negociables.

HONESTIDAD

La Cooperativa ejecuta sus operaciones institucionales guardando el respeto a los derechos, obligaciones y beneficios de sus asociados, pensando en el crecimiento socio económico de ellos, de la comunidad y de la cooperativa para aportar en este propósito.

Este valor se materializa:

1. Mediante la aplicación y cumplimiento de leyes generales y políticas internas de la cooperativa en la gestión de sus operaciones, sin diferencia en el trato con ninguno de sus asociados.
2. Cuidando el uso de los recursos económicos, materiales y todos los intangibles que apoyen la adecuada gestión financiera.
3. Velando por el cuidado de la organización para garantizar su sostenibilidad y sustentabilidad como empresa de la economía popular y solidaria.
4. A través del uso y manejo de información, para el conocimiento de sus asociados, la comunidad y los organismos autorizados en coherencia con los procedimientos establecidos para su efecto.

TRANSPARENCIA

La Cooperativa garantiza transparencia en cada uno de sus actos para lo cual establece y ejecuta políticas, normas, procesos y políticas enmarcadas en el desarrollo institucional que son de conocimiento y revisión pública de todos sus asociados.

Este valor se materializa:

1. A través del manejo y traslado abierto de la información que se genera en la cooperativa, la cual es de libre acceso a sus socios, trabajadores, directivos, asambleístas y a los órganos de control.
2. Desarrollando reportes de conformidad a los requerimientos legales en tiempos y condiciones establecidas.
3. Cumpliendo con las exigencias laborales y tributarias sin faltar a la verdad.
4. Ejecutando la normativa interna y externa sin excepciones de ningún tipo.

RESPONSABILIDAD

La Cooperativa despliega una gestión administrativa y financiera apegada al servicio del socio y esforzada en mantener la institucionalidad como empresa cooperativa

Este valor se materializa:

1. A través del análisis técnico, basado en las recomendaciones de sana gestión financiera, que aporten a la toma de decisiones para garantizar la sustentabilidad y la sostenibilidad de la cooperativa.
2. Cumpliendo los deberes y obligaciones establecidos, en cada una de las funciones y actividades encargadas, de conformidad a las normas internas.
3. Ejecutando el trabajo apegado al respeto de los procesos operativos, y aplicación de los estándares establecidos por la empresa cooperativa.
4. Garantizando el buen trato al asociado y al cliente en consideración de su tiempo, sus necesidades y sus requerimientos individuales.

SOLIDARIDAD

La Cooperativa trabaja para el fortalecimiento de la comunidad y del Sistema de Economía Popular y Solidario, como un medio para alcanzar el desarrollo de nuestros asociados.

Este valor se materializa:

1. Impulsando con responsabilidad los proyectos de los socios, sus familias y la comunidad en general, que se hacen realidad a través de la prestación de productos de ahorro y crédito.
2. Practicando la responsabilidad social, en el ejercicio diario de la actividad institucional.
3. Con la colaboración desinteresada para los demás, en el momento necesario.

4. En el apoyo creativo a través de la intermediación financiera como herramienta para el crecimiento de nuestros socios y de la comunidad en general.

EQUIDAD

La Cooperativa garantiza transparencia en cada uno de sus actos para lo cual establece y ejecuta políticas, normas, procesos y políticas enmarcadas en el desarrollo institucional que son de conocimiento y revisión pública de todos sus asociados.

Este valor se materializa:

1. Cuando la entidad genera políticas, normas, productos y nuevas oportunidades en base de las necesidades y requerimientos de sus asociados.
2. Reconociendo las diferencias por género, actividad productiva, edad, ideología, pero sin dejar de lado el servicio para todos en iguales condiciones.
3. Con el trabajo diario, en el pensamiento y en la práctica que todos los seres humanos somos iguales, por tanto reconocemos a igual trabajo igual remuneración, y en esta medida se generan las mismas oportunidades para realizar las metas de todos.
4. Mediante el trato igualitario para todos sus asociados y usuarios sin diferencias.

RESPECTO

La Cooperativa trabaja para fomentar un ambiente en el cual se reconozca por igual las limitaciones y las virtudes de todos sus miembros, en el marco de una convivencia sana en la cual no se imponga el criterio de alguien, sino el consenso de todos.

Este valor se materializa

1. A través del reconocimiento del mando y la autoridad como una condición necesaria para el ejercicio de las actividades operativas de la cooperativa.

2. En la aceptación de las aptitudes, criterios y opiniones de todos sus miembros, para sumar a la gestión institucional.
3. En el manejo consciente de los recursos que le permiten a la organización alcanzar sus metas y objetivos.
4. En el trato armonioso y la participación con criterio de equilibrio frente a la naturaleza.

4.4.2. Misión

Es una cooperativa de ahorro y crédito con principios y valores corporativos, que ofrece productos y servicios financieros de calidad, comprometidos con el adelanto del cantón, satisfacción para sus clientes y la comunidad.

4.4.3. Visión

Al año 2019 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda. Reafirmará en la provincia del Guayas y Los Ríos y sus alrededores como el principal aliado de nuestros asociados suministrando recursos financieros que ayuden oportunamente a nuestros clientes.

4.4.4. Objetivos estratégicos

4.4.4.1. General

Promover el desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda. mediante potencialización de sus recursos.

4.4.4.2. Especifico

1. Realizar un plan estratégico que favorezca al progreso continuo de la cooperativa aprovechando las tendencias que existen en el mercado y el progreso de las PYMES.
2. Promover planes de crédito con facilidades de pago.
3. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y las actividades pertinentes.
4. Mejorar el portafolio de servicios.
5. Realizar capacitaciones periódicas para el personal directivo y empleado.

6. Reestructurar la distribución física de la agencia.
7. Determinar la estructura de la agencia mediante la elaboración de un organigrama estructural.
8. Realizar estrategias de publicidad dando a conocer los servicios que realiza la cooperativa.

4.5. Formulación de estrategias

La formulación estratégica se la realiza a partir de los objetivos, luego de esto se procede a elaborar su desarrollo mediante los planes de acción de las mismas.

4.5.1. Programas de fomento

En los programas de fomentos se especifican los proyectos estratégicos para la cooperativa con sus respectivas líneas de actuación o tácticas que son las que ayudarán a la realización de los mismos.

Tabla 22. Programa de fomento # 1. Gestión de productos y servicios

LÍNEAS DE ACTUACIÓN	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las tendencias que existen en el mercado • Aprovechar la oportunidad y mejorar la calidad de los servicios que oferta la cooperativa. • Mejorar el portafolio de servicios, ofertando propuestas al alcance de los socios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un plan estratégico que favorezca al progreso continuo de la cooperativa 2. Crear alianzas estratégicas con diferentes empresas para que permita ampliar la oferta de los servicios. 3. Promover planes de crédito con facilidades de pago.

Elaborado: La Autora

Tabla 23. Programa de fomento # 2. Manual de funciones

LÍNEAS DE ACTUACIÓN	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
<ul style="list-style-type: none">• Dar a conocer a los empleados y al personal administrativo sus funciones y obligaciones dentro de la cooperativa.	<ol style="list-style-type: none">1. Elaborar el organigrama estructural y el manual de funciones de la cooperativa.

Elaborado: La Autora

Tabla 24. Programa de fomento # 3. Imagen corporativa

LÍNEAS DE ACTUACIÓN	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
<ul style="list-style-type: none">• Crear un ambiente agradable con las instalaciones necesarias y así ofrecer una mejor atención.• Dar a conocer los servicios que realiza la cooperativa, que permita crear una imagen de confianza en el mercado.• Mantener una buena imagen de la institución.	<ol style="list-style-type: none">1. Reestructurar la distribución física de la agencia.2. Realizar estrategias de publicidad3. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y las actividades pertinentes.

Elaborado: La Autora

Tabla 25. Programa de fomento # 4. Capacitación

LÍNEAS DE ACTUACIÓN	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
<ul style="list-style-type: none">• Mejoramiento profesional del talento humano de la cooperativa, para así ofrecer seguridad a los socios, mediante un grupo humano capacitado y confiable.	<ol style="list-style-type: none">1. Capacitar periódicamente al directivo y empleados.

Elaborado: La Autora

Tabla 26. Matriz de correlación de objetivos

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS DE FOMENTO							
	OBJETIVOS							
	Obj. 1	Obj. 2	Obj. 3	Obj. 4	Obj. 5	Obj. 6	Obj. 7	Obj. 8
1. Elaborar un plan estratégico que favorezca al progreso continuo de la cooperativa.	x							
2. Crear alianzas estratégicas con diferentes empresas para que permita ampliar la oferta de los servicios.				x				
3. Promover planes de crédito con facilidades de pago.		x						
4. Elaborar el organigrama estructural y el manual de funciones de la cooperativa.							x	
5. Reestructurar la distribución física de la agencia.						x		
6. Realizar estrategias de publicidad.								x
7. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y las actividades pertinentes.			x					
8. Capacitar periódicamente al directivo y empleados.					x			

Elaborado: La Autora

Tabla 27. Matriz de correlación – áreas funcionales

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	ÁREAS FUNCIONALES		
	ADMINISTRATIVA	FINANCIERA	SERVICIOS
1. Elaborar un plan estratégico que favorezca al progreso continuo de la cooperativa.	x		
2. Crear alianzas estratégicas con diferentes empresas para que permita ampliar la oferta de los servicios.			x
3. Promover planes de crédito con facilidades de pago.		x	
4. Elaborar el organigrama estructural y el manual de funciones de la cooperativa.	x		
5. Reestructurar la distribución física de la agencia.	x		
6. Realizar estrategias de publicidad.			x
7. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y las actividades pertinentes.	x		
8. Capacitar periódicamente al directivo y empleados.	x		

Elaborado: La Autora

4.6. Proyectos estrategicos

4.6.1. Propuesta

En la propuesta se desarrollo cada uno de los proyectos previamente planteados. Se especifica sus tacticas, costo, duracion y responsable.

4.6.1.1.Gestión de productos y servicios

- Elaborar un plan estratégico que favorezca al progreso continuo de la cooperativa
- Crear alianzas estratégicas con diferentes empresas para que permita ampliar la oferta de los servicios.
- Promover planes de crédito con facilidades de pago.

Tabla 28. Propuesta de gestión de productos y servicios

Proyectos	Fin	Acciones	Area de verificacion
<ul style="list-style-type: none">• Elaborar un plan estratégico que favorezca al progreso continuo de la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none">• Aprovechar al máximo las oportunidades del mercado.	<ul style="list-style-type: none">• Realizar investigacion de mercado.• Crear estrategias competitivas.	Financiero Administrativa
<ul style="list-style-type: none">• Crear alianzas estratégicas con diferentes empresas para que permita ampliar la oferta de los servicios.	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar y mejorar los servicios.	<ul style="list-style-type: none">• Realizar encuestas que determinen las expectativas y necesidades de los socios hacia nuevos servicios.• Contratar nuevos servicio a otras empresas en beneficio de los socios.	Administrativa Financiero

<ul style="list-style-type: none"> • Promover planes de crédito con facilidades de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los conocimientos de los socios ofertándoles propuestas basadas en el sector empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación personal a cada socio referente a estos planes de crédito. 	<p>Servicio</p>
---	--	---	-----------------

Elaborado: La Autora

Tabla 29. Propuesta de Manual de funciones

Proyectos	Fin	Acciones	Area de verificacion
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el organigrama estructural y el manual de funciones de la cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que los empleados y el personal administrativo conozcan sus funciones y obligaciones de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir el manual de funciones a todos los empleados de la agencia para que conozcan su desempeño en la misma. 	<p>Administrativa Financiero</p>

Elaborado: La Autora

Tabla 30. Propuesta de Imagen corporativa

Proyectos	Fin	Acciones	Area de verificacion
<ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar la distribución física de la agencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una distribución correcta de la agencia estableciendo todas 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar espacios para el área administrativa, financiera y de servicio. 	<p>Administrativa Financiera</p>

	las áreas necesarias.		
<ul style="list-style-type: none"> Realizar estrategias de publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer los servicios que oferta la cooperativa y crear un valor de confianza para la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar publicidad en el medio que tenga mayor sintonía en el sector. Repartir hojas volantes en lugares estratégicos. 	Administrativa Financiera Servicios
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y las actividades pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con las disposiciones legales en regla. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar el reglamento interno de la cooperativa y si fuera necesario elaborar una propuesta de reforma. 	Administrativa

Elaborado: La Autora

Tabla 31.Propuesta de capacitación

Proyectos	Fin	Acciones	Area de verificacion
<ul style="list-style-type: none"> Capacitar periódicamente al directivo y empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con profesionales capacitados para obtener su mejor desarrollo laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar programas de capacitación por áreas. Contrata servicios de profesionales que dicten los cursos de capacitación. 	Administrativa Financiera

Elaborado: La Autora

Tabla 32.Ficha de los proyectos de gestión de productos y servicios

<p>Estrategias</p> <p>CÓDIGO 001-1</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un plan estratégico que favorezca al progreso continuo de la cooperativa. 2. Crear alianzas estratégicas con diferentes empresas para que permita ampliar la oferta de los servicios. 3. Promover planes de crédito con facilidades de pago. 	<p>Responsables:</p> <p>Jefe de agencia</p> <p>Secretaria general</p> <p>Contadora</p> <p>Coordinador de créditos</p> <p>Unidad estratégica:</p> <p>Área administrativa</p> <p>Área financiera</p> <p>Área de Servicios</p>
<p>Indicador de éxito:</p> <p>Socios satisfechos con los servicios que reciben.</p>	

Elaborado: La Autora

Tabla 33.Ficha de los proyectos de Manualde funciones

<p>Estrategias:</p> <p>CÓDIGO 001-2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el organigrama estructural y el manual de funciones de la cooperativa. 	<p>Responsables:</p> <p>Jefe de agencia</p> <p>Secretaria general</p> <p>Unidad estratégica:</p> <p>Área administrativa</p> <p>Área financiera</p>
<p>Indicador de éxito:</p>	

Empleados de la agencia cumpliendo a cabalidad con sus funciones

Elaborado: La Autora

Tabla 34. Ficha de los proyectos de imagen corporativa

Estrategias: 1. Reestructurar la distribución física de la agencia. 2. Realizar estrategias de publicidad 3. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y las actividades pertinentes.	CÓDIGO 001-3	Responsables: Jefe de agencia Secretaria general Contadora Unidad estratégica: Área administrativa Área financiera
Indicador de éxito: Excelente atención a los socios, y ambiente laboral agradable. Cooperativa Salitre posicionada en la mente de la comunidad. Disposiciones legales correctamente establecidas.		

Elaborado: La Autora

Tabla 35. Ficha de los proyectos de capacitación

Estrategias: 1. Capacitar periódicamente al directivo y empleados.	CÓDIGO 001-4	Responsables: Jefe de agencia Secretaria general Unidad estratégica: Área administrativa
--	------------------------	--

Indicador de éxito.

Empleados y administrador capacitado y con conocimientos actualizados.

Elaborado: La Autora

Tabla 36. Plan de acción de gestión de productos y servicios

Estrategia	Acciones	Tiempo	Meta	Responsable	Recurso financiero necesario	Limitación
1. Elaborar un plan estratégico que favorezca al progreso continuo de la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar investigación de mercado. • Crear estrategias competitivas. 	01-01-2017 A 15-01-2017	Progreso de la cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de agencia • Secretaria general • Contadora 	\$ 300.00	Disponibilidad de personal idóneo
2. Crear alianzas estratégicas con diferentes empresas para que permita ampliar la oferta de los servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuestas que determinen las expectativas y necesidades de los socios hacia nuevos servicios. • Contratar nuevos servicios a otras empresas en beneficio de los socios. 	01-02-2017 A 15-02-2017	Mayor oferta de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de agencia • Secretaria general • Contadora 	\$ 150.00	Disponibilidad de personal idóneo
3. Promover planes de crédito con facilidades de pago.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación personal a cada socio referente a estos planes de credito. 	01-01-2017 A 03-30-2017	Socios con créditos empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de créditos 		Disponibilidad de personal idóneo
Total					\$ 450.00	

Elaborado: La Autora

Tabla 37. Plan de acción de Manualde funciones

Estrategia	Acciones	Tiempo	Meta	Responsable	Recurso financiero necesario	Limitación
1. Elaborar el organigrama estructural y el manual de funciones de la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> Distribuir el manual de funciones a todos los empleados de la agencia para que conozcan su desempeño en la misma. 	01-01-2017 A 07-01-2017	Que todo el recurso humano cumpla con sus funciones	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de agencia Secretaria general 	\$ 00.00	Disponibilidad de personal idóneo
Total					\$ 00.00	

Elaborado: La Autora

Tabla 38. Plan de acción de imagen corporativa

Estrategia	Acciones	Tiempo	Meta	Responsable	Recurso financiero necesario	Limitación
1. Reestructurar la distribución física de la agencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar espacios para el área administrativa, financiera y de servicio. 	01-12-2016 A 07-12-2015	Unidades de trabajo completas y adecuadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de agencia • Secretaria general • Contadora 	\$ 200.00	Disponibilidad de personal idóneo
2. Realizar estrategias de publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar publicidad en el medio que tenga mayor sintonía en el sector. • Repartir hojas volantes en lugares estratégicos. 	01-03-2017 A 30-04-2017	Crear una imagen de confianza en la mente de los socios y posicionar la cooperativa en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de agencia • Contadora 	\$ 350.00	Disponibilidad de personal idóneo
3. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y las actividades pertinentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el reglamento interno de la cooperativa y si fuera necesario elaborar una propuesta de reforma. 			<ul style="list-style-type: none"> • 		Disponibilidad de personal idóneo
Total					\$ 550.00	

Elaborado: La Autora

Tabla 39.Plan de acción de capacitación

Estrategia	Acciones	Tiempo	Meta	Responsable	Recurso financiero necesario	Limitación
1. Capacitar periódicamente al directivo y empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar programas de capacitación por áreas. • Contrata servicios de profesionales que dicten los cursos de capacitación. 	Un día por área. Total tres días.	Recurso humano capacitado.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de agencia 	\$ 600.00	Disponibilidad de personal idóneo
Total					\$ 600.00	

Elaborado:

La

Autora

Tabla 40. Presupuesto tal del proyecto

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	COSTO TOTAL
1. Proyectos de gestión de productos y servicios.	\$ 450.00
2. Proyectos de Manualde funciones	\$ 00.00
3. Proyectos de imagen corporativa	\$ 550.00
4. Proyecto de capacitación	\$ 600.00
TOTAL	\$ 1,600.00

Elaborado: La Autora

4.7. Discusión

El presente trabajo de investigación realizado permitió tener claro las actividades que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda, mediante un análisis de su situación actual realizado, además se pudo comprobar que la aplicación de herramientas administrativas y financieras permitirán mantener informado a sus directivos sobre los estados financieros en forma mensual y anual , que les permiten conocer la situación económica de la institución; la implementación del plan de acción permitió establecer y definir el rumbo y hacia dónde quiere llegar la cooperativa basado en su crecimiento y desarrollo.

Karina Elizabeth Tobar Arias en su proyecto previa a la obtención del título de ingeniera empresarial en su tesis titulada elaboración de un plan estratégico para la empresa Rhenania S.A. ubicada en la ciudad de Quito manifiesta que se hace necesario alinear los objetivos de la empresa hacia todos los niveles de la organización.

El cumplimiento de estos objetivos debe ser materializado a través de planes estratégicos que planteen soluciones a algún problema de Rhenania o para mejorar la gestión de su negocio para así obtener mejores resultados que permitan posicionar a la empresa en el mercado.

Esta meta es absolutamente realizable en la medida que la empresa cuente con un plan, una guía de acción a seguir coherente con los objetivos planteados. Criterios que coinciden con la investigación en el sentido de la importancia de implementar un plan estratégico para el crecimiento sostenido de las empresas.

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- El diagnóstico situacional permitió tener claro las incidencias de todas las actividades de la cooperativa mediante un análisis y su incidencia en el desempeño de la misma, y poder lograr el mejoramiento continuo.
- La aplicación de herramientas administrativas y financieras permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda. el manejo mensual y anual sobre los estados financieros que ayudarán a conocer la situación económica, su crecimiento y desarrollo.
- El costo total del plan estratégico es de \$ 1600.00 y mediante la implementación de tácticas y plan de acción en de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda. se va a definir y establecer hacia dónde quiere llegar la institución, y los resultados que se obtendrán van a ser favorables para la misma.

5.2. Recomendación

- Se recomienda realizar periódicamente un análisis sobre la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda. Que permita conocer las oportunidades para lograr mantener un crecimiento continuo en su mercado.
- Aplicar herramientas administrativas y financieras que permitan a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda. mantenerse informado sobre la evolución de la situación económica. Y así crear estrategias favorables para la misma.
- Implementar el presente plan de acción que permita a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda. Tener definidos los resultados que se piensan lograr.

CAPITULO VI
BIBLIOGRAFÍA

6.1. Bibliografia

- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2012). Quito: Junta bancaria.
- Berghe, E. V. (2012). Gestión y gerencia empresariales. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bruna, F. (2010). Emprendiendo un proyecto de empresa. Bogotá: Ediciones de la U. .
- Chiavenato, I. (2011). Planeación Estratégica . México: Mc Graw Hill.
- Cordova, F. C. (2010). Gestión del Talento Humano. Quito.
- Cordova, M. (2013). Formulación y Evaluación de Proyectos. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Dessler, G. y. (2011). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación.
- Flores Uribe, J. A. (2012). Plan de negocios para pequeñas empresas. Bogotá: Ediciones de la .
- Fred, D. (2013). Administración estratégica. México: Pearson Educación.
- Horacio, M. (2011). Responsabilidad Social. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Horacio, M. (2011). Responsabilidad Social y Etica Empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hunger, J. D. (2011). Administración Estratégica y Politicas e Negociios . México: Pearson Educación .
- Kirberg, A. S. (2012). Marketing para emprendedores. Bogotá: Ediciones de la U. .
- Marcial, C. P. (2013). Formulación y Evaluación de Proyectos. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Martinez, H. (2012). Responsabilidad Social y Etica Empresarial . Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Miranda Miranda, J. J. (2012). Gestión de proyectos. Bogotá: MM editores.
- R. Wayne Mondy, S. (2010). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación.
- Rojas Lopez, M. D. (2012). Planeación Estratégica. Bogotá: Edicionews de la U. .
- Strickland, T. P. (2012). Administración Estratégica . México: Mc Graw Hill .
- Tarzijan, J. (2010). Fundamentos de estrategia empresarial. Mexico: Alfaomega.
- Urbina, G. B. (2010). Evaluación de proyectos. Mexico: Mc Graw Hill.
- Valencia, L. J. (2010). Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México: Thomsom Editores.
- Zehle, G. F. (2010). Como diseñar un plan de negocio.

CAPITULO VII
ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para encuesta a los clientes

**Encuesta dirigida a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda.
Cantón Balzar, para conocer su criterio sobre la implementación de un Plan
Estratégico para el Desarrollo Empresarial de la Cooperativa.**

1.- ¿Cuál es el grado de satisfacción que a usted le da la cooperativa como cliente?

Excelente

Bueno

Normal

Malo

Muy malo

2.- ¿Cómo califica la atención que los empleados les dan a los clientes de la cooperativa?

Excelente

Bueno

Malo

Muy malo

3.- ¿Cómo estima usted la prontitud que la cooperativa le da a sus requerimientos?

Excelente

Bueno

Malo

Muy malo

4.- ¿Cuál es el servicio que usted utiliza en la cooperativa por lo menos una vez al año?

Ahorro

Crédito

Préstamo

5.- ¿Cree usted que la cooperativa se encuentra posicionada en el entorno financiero de la ciudad de Balzar?

Sí ----- No-----

Por qué-----

6.- Identifique usted el medio de comunicación que atraería la atención de los clientes.

Radio

TV

Periódicos

Internet

Revistas

Porqué-----

7.- ¿La cooperativa cuenta con espacios adecuados para el desarrollo de sus actividades y atención a sus clientes?

Sí No -----

8.- ¿Qué recomendaría a los directivos de la cooperativa para que se incremente su cartera de clientes?

Intereses preferenciales en los créditos

Mejores plazos para el pago

Otros-----

9.- ¿Considera usted importante aplicar un plan estratégico para que la cooperativa tenga ventajas ante la competencia? ¿Por qué?

10.- ¿Está conforme con la gestión administrativa de la cooperativa?

Sí ----- No-----

Anexo 2. Cuestionario para entrevista a los empleados

Dirigida a los empleados que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda. Cantón Balzar, para conocer su criterio sobre la implementación de un plan estratégico para el desarrollo empresarial de la cooperativa.

1.- ¿Usted como empleado se siente identificado con la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda?

Si No

2.- ¿Las labores que realiza en su area de trabajo estan de acuerdo a su perfil ?

Si No

¿Por qué?

3.- ¿Cuando asiste a las reuniones convocadas por la cooperativa, cree usted que sus criterios son tomados en cuenta para la toma de desiciones?

Si No

¿Por qué?

4.- ¿Cree que el analisis de factores internos y externos permitirà conocer las debilidades de la cooperativa?

Si No

¿Por qué?

5.- ¿Se aplica evaluaciòn de desempeño para conocer el rendimiento del talento humano?

Si No

¿Porque?

6.- ¿La mejora en el presupuesto de la cooperatica permitirà mejorar el desempeño del talento humano?

Si No

¿Porque?

7.- ¿Considera que la aplicación de planes de acción estratégica ayudará al desarrollo de la empresa?

Si No

¿Por qué?

8.- ¿La elaboración de estrategias competitivas ayudará a que la empresa mejore frente a la competencia?

Si No

¿Por qué?

9.- ¿Cree usted que la implementación de estrategias logrará aumentar la cartera de clientes?

Si No

¿Por qué?

10.- ¿Se debe analizar el entorno para aplicar nuevas estrategias?

Si No

¿Porque?

11.- ¿Considera usted importante aplicar un plan estratégico para que la cooperativa tenga ventajas ante la competencia? ¿Por qué?

Anexo 3. Cuestionario para entrevista al gerente.

Entrevista al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda. Cantón Balzar, para conocer su criterio sobre la implementación de un Plan Estratégico para el Desarrollo Empresarial de la Cooperativa.

- 1.-¿Qué medio de información utiliza la cooperativa para anunciar a sus clientes?.
- 2:- ¿Considera beneficiosas la tasa de interés que aplica a sus clientes?
- 3.- ¿Capacita permanentemente al talento humano de la cooperativa para el buen ejercicio de sus labores?
- 4.- ¿Como gerente de la cooperativa piensa que la misma se encuentra reconocida a nivel de la provincia?
- 5.- ¿La cartera de clientes existentes solo son del cantón Balzar?
- 6.-¿A través de qué medida la cooperativa cobra los valores vencidos?
- 7.- ¿Piensa usted que es preciso abrir nuevas sucursales en los diferentes cantones de la provincia del Guayas?
- 8.- ¿Cree usted que la cooperativa cuenta con espacios suficientes para la atención y las labores diarias?.
9. ¿Qué recursos y materiales considera usted que serían de gran aporte para el talento humano?
- 10.- ¿Cómo ve el futuro de la cooperativa dentro de 4 años?.
- 11.- ¿Considera que un plan estratégico es de gran ayuda al progreso de la institución?

Si No
¿Por qué?

12.- ¿Piensa que el plan estratégico ayudará en el rendimiento del talento humano que labora en la cooperativa?

Si No

¿Por qué?