

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL
CUSCO**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**“ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDICUSCO DE LA PROVINCIA DE
CUSCO - 2020”**

Tesis presentada por:

Br. Shesira Eufemia Bayona Loayza.

Br. Edit Christa Camino Paucar.

Para Optar El Título Profesional De Licenciada En
Administración

Asesor: Dr. Roger Venero Gibaja

CUSCO – PERÚ

2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-303-2020-UNSAAC)

El que suscribe, asesor del trabajo de investigación/tesis titulada: "ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDICUSCO DE LA PROVINCIA DE CUSCO – 2020" presentado por las bachilleres: SHESIRA EUFEMIA BAYONA LOAYZA con Nro. de DNI: 70747832 y EDIT CHRISTA CAMINO PAUCAR con Nro. de DNI: 46666999 para optar el título profesional/grado académico de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN. Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por una vez, mediante el Software Antiplagio, conforme al Art. 6° del *Reglamento para Uso de Sistema Antiplagio de la UNSAAC* y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 2 %.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No se considera plagio.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las correcciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto** la primera hoja del reporte del Sistema Antiplagio.

Cusco, 10 de mayo de 2023


Firma
Post firmar: ROGER VENERO GIBAJA

Nro. de DNI: 23833226

ORCID del Asesor... 0000 - 0003 - 0228 - 2374 - 0000

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Antiplagio: OID: 27259: 174949463

NOMBRE DEL TRABAJO

Administración Estratégica y Satisfacción del Cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credicus

RECUENTO DE PALABRAS

23864 Words

RECUENTO DE PÁGINAS

130 Pages

FECHA DE ENTREGA

Oct 24, 2022 12:14 PM GMT-5

RECUENTO DE CARACTERES

129156 Characters

TAMAÑO DEL ARCHIVO

6.3MB

FECHA DEL INFORME

Oct 24, 2022 12:22 PM GMT-5**● 2% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 2% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 1% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)

PRESENTACIÓN

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y TURISMO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO DE ABAD DEL CUSCO.

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Cumpliendo plenamente el Reglamento de Grados y Títulos en vigencia en la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, nos disponemos a exhibir la actual investigación denominada “ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CREDICUSCO DE LA PROVINCIA DE CUSCO - 2020” a fin de obtener el Grado de Licenciado en Administración.

Para utilizar los saberes conseguidos durante nuestra formación profesional, creamos el presente trabajo. Este proyecto investigativo está enfocado en comprender las circunstancias actuales de la Administración Estratégica y Satisfacción del Cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la provincia de Cusco, 2020.

DEDICATORIA

Llena de gratitud, y satisfacción personal me conmueve y complace dedicar el actual proyecto a aquellos que fueron indispensables para la conclusión de este gran esfuerzo; en primer lugar a Guillermina Loayza Zanabria por su entrega incondicional como madre, a mi padre Edmundo Bayona Coello por su confianza depositada en mí, a Jenny Lisbeth Bayona Loayza por sus consejos como profesional y hermana, a Omar Portugal Mayorga; mi esposo, quien me inspira e impulsa a ser la mejor versión de mí y no menos importante a mi hijo Amir Said Portugal Bayona quien es mi fuente de crecimiento, motivación, superación personal y profesional.

Br. Shesira Eufemia Bayona Loayza

Con mi corazón lleno de regocijo, el presente trabajo de investigación lo dedico:

A mis padres AURELIO CAMINO MAMANI y JUANA PAUCAR MEZA, ya que gracias a ambos soy lo que soy y porque me inculcaron lo importante que es el estudio.

A mis hermanos, quienes con sus consejos y acciones me alentaron siempre y me dieron su apoyo incondicional para alcanzar este objetivo.

A mi esposo, por el ánimo y apoyo que me entrega siempre, e hijos a quienes amo con todo mi corazón y quienes son la esencia de mi vida.

Br. Edit Christa Camino Paucar

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la vida por haberme permitido la culminación de mis estudios en la escuela profesional de Ciencias Administrativas en la Universidad de San Antonio Abad del Cusco. Agradezco a la vida por darme tal dicha, tal alegría de cumplir esta anhelada meta, por poner delante de mí a cada persona importante, quienes fueron protagonistas de este gran logro. Entre ellas al Dr. Roger Venero Gibaja, por sus conocimientos, sugerencias, por el rol de asesor tan buen desempeñado. A Darcy Luna Ttito, Gerente General de la Cooperativa de ahorro y Crédito CREDICUSCO, a cada uno de los colaboradores; así como a los socios miembros de la entidad; por las facilidades, por la predisposición al brindarnos todos los datos necesarios para culminar la labor investigativa. A mi amiga Edit Christa Camino Paucar por ser parte del proceso de investigación y de este reconocimiento.

Y sobre todo agradezco a la vida por no dejarme rendir.

Br. Shesira Eufemia Bayona Loayza

Deseo agradecer a Dios, quien siempre me llena de bendiciones y por darme la sabiduría y fuerza para culminar mis estudios en la escuela profesional de Ciencias Administrativas en la Universidad de San Antonio Abad del Cusco.

Agradezco a toda mi familia por apoyo brindado para conseguir este objetivo tan anhelado, A nuestro asesor de tesis, DR. ROGER VENERO GIBAJA. Por su guía, comprensión, paciencia, entrega y valiosos consejos a lo largo de la investigación

Así mismo deseo agradecer al sr. Darcy Luna Ttito, Gerente General de la Cooperativa de ahorro y Crédito CREDICUSCO, por ofrecernos la información requerida para lograr los objetivos trazados en esta investigación.

A mi compañera y amiga SHESIRA EUFEMIA BAYONA LOAYZA por ser parte del proceso de investigación y de este reconocimiento.

GRACIAS A LA VIDA POR PERMITIRME SEGUIR AVANZANDO.

Br. Edit Christa Camino Paucar

ÍNDICE GENERAL

PRESENTACIÓN	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE GENERAL.....	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT	XIV
INTRODUCCIÓN.....	XV
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2. Formulación de problema	6
1.2.1. Problema General.....	6
1.2.2. Problema Específico	6
1.3. Objetivos de la investigación.....	7
1.3.1. Objetivo General.....	7
1.3.2. Objetivos Específicos.....	7
1.4. Justificación de la Investigación.....	7
1.4.1. Relevancia Social.....	7
1.4.2. Implicancias Prácticas.....	8
1.4.3. Valor Teórico	8
1.4.4. Utilidad Metodológica	8

1.4.5. Viabilidad o factibilidad	9
1.5. Delimitación de la investigación.....	9
1.5.1. Delimitación temporal	9
1.5.2. Delimitación espacial.....	9
1.5.3. Delimitación conceptual	9
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	10
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	10
2.1.2. Antecedentes Nacionales	14
2.1.3. Antecedentes Locales.....	19
2.2. Bases teóricas.....	22
2.2.1. Teoría de la administración.....	22
2.2.2. Administración estratégica.....	22
2.2.3. Proceso de la administración estratégica	23
2.2.4. Administradores estratégicos	23
2.2.4.1. Modelo de la Administración Estratégica.....	24
2.2.4.2. Beneficios de la Administración Estratégica	25
2.2.4.3. Formulación de Estrategias.....	26
2.2.4.4. Implementación de estrategias.....	29
2.2.4.5. Evaluación de estrategias.....	33
2.2.5. Satisfacción del Cliente.....	39
2.2.6. Cliente de Servicios Financieros.....	39
2.2.7. Dimensiones de la Satisfacción del cliente	40

2.2.7.1. Calidad Funcional percibida	40
2.2.7.2. Calidad Técnica percibida	40
2.2.7.3. Valor percibido	40
2.2.8. Servicios de una COOPAC	41
2.3. Marco conceptual.....	42
2.4. Operacionalización de Variables	43
2.4.1. Administración Estratégica.....	43
2.4.2. Satisfacción del Cliente.....	45
2.5. Hipótesis	46
2.5.1. Hipótesis general.....	46
2.5.2. Hipótesis específicas	46
CAPITULO III	47
METODOLOGÍA.....	47
3.1. Tipo de Investigación	47
3.2. Nivel de la investigación.....	47
3.3. Diseño de la investigación	48
3.4. Población y muestra de la investigación.....	48
3.4.1. Población.....	48
3.4.2. Muestra	49
3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	50
3.6. Técnicas para el procesamiento de datos	50
CAPITULO IV	51
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	51
4.1. Análisis e interpretación de los resultados.....	51

4.2. Resultados descriptivos.....	52
4.3. Discusiones	72
4.4. Propuestas	89
4.5. Presupuesto y Cronograma de actividades para las propuestas establecidas.....	89
4.5.1. Presupuesto	89
4.5.2. Cronograma de actividades.....	89
CONCLUSIONES.....	92
RECOMENDACIONES	94
REFERENCIAS	95
ANEXOS	100
Anexo I: Matriz de consistencia	101
Anexo II: Cuestionario de satisfacción del cliente – SERVQUAL.....	104
Anexo III: Cuestionario de administración estratégica.....	105
Anexo IV: Consentimiento informado.....	110
Anexo V: Relación de COOPAC inscritas en el registro de COOPAC y centrales- Provincia Del Cusco	111
Anexo VI: Evidencias fotográficas.....	113
Anexo VII: Plan Estratégico 2019 CREDICUSCO.....	115
Anexo VIII: Baremos para la variable administración estratégica y sus dimensiones.....	129
Anexo IX: Baremos para la variable satisfacción del cliente y sus dimensiones.....	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Número de socios activos. (San Sebastián y San Jerónimo)	49
Tabla 2 Técnicas para el Procesamiento de Datos.....	50
Tabla 3 Variable administración estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.	52
Tabla 4 La administración estratégica según su dimensión formulación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.....	53
Tabla 5 La formulación estratégica según su indicador Análisis FODA en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.....	55
Tabla 6 La administración estratégica según su dimensión implementación de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.....	56
Tabla 7 La implementación de estrategias según su indicador asignación de recursos de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.....	58
Tabla 8 La administración estratégica según su dimensión evaluación de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.....	59
Tabla 9 La evaluación de estrategias según su indicador cálculo del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.....	60
Tabla 10 Variable satisfacción del cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.	62
Tabla 11 Satisfacción del cliente según su dimensión Calidad Funcional percibida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.....	63
Tabla 12 Calidad Funcional percibida según su indicador Solución satisfactoria de quejas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.....	65

Tabla 13 Satisfacción del cliente según su dimensión Calidad Técnica percibida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.	66
Tabla 14 Calidad Técnica percibida según su indicador Servicios automáticos óptimos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.	67
Tabla 15 Satisfacción del cliente según su dimensión Valor percibido en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.....	69
Tabla 16 Valor percibido según su indicador Tasas y tarifas atractivas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Modelo de la Administración Estratégica.....	25
Figura N° 2 Beneficios para una empresa que lleva a cabo una planeación Estratégica.....	26
Figura N° 3 Matriz para la evaluación de estrategias.	34
Figura N° 4 Muestra de un modelo para medir el desempeño organizacional.....	37
Figura N° 5 Medidas correctivas que posiblemente sean necesarias para corregir varianzas desfavorables.	38
Figura N° 6 Variable administración estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.	52
Figura N° 7 La administración estratégica según su dimensión formulación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.....	54
Figura N° 8 La formulación estratégica según su indicador Análisis FODA en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.	55
Figura N° 9 La administración estratégica según su dimensión implementación de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.....	56
Figura N° 10 La implementación estratégica según su indicador asignación de recursos de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.....	58
Figura N° 11 La administración estratégica según su dimensión evaluación de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.....	59
Figura N° 12 La evaluación de estrategias según su indicador cálculo del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.....	61
Figura N° 13 Variable satisfacción del cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.	62

Figura N° 14 Satisfacción del cliente según su dimensión Calidad Funcional percibida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco	64
Figura N° 15 Calidad Funcional percibida según su indicador Solución satisfactoria de quejas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.....	65
Figura N° 16 Satisfacción del cliente según su dimensión Calidad Técnica percibida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.	66
Figura N° 17 Calidad Técnica percibida según su indicador Servicios automáticos óptimos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.....	68
Figura N° 18 Satisfacción del cliente según su dimensión Valor percibido en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.	69
Figura N° 19 Valor percibido según su indicador Tasas y tarifas atractivas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.	70

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CREDICUSCO DE LA PROVINCIA DE CUSCO - 2020”, tuvo por objetivo principal elaborar una propuesta para desarrollar la administración estratégica de los trabajadores y mejorar, a futuro, la satisfacción del cliente, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020.

Por tal motivo se hizo uso de un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y transversal, de tipo aplicado y de nivel descriptivo propositivo en una muestra de 14 trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO y de 169 socios pertenecientes a las zonas de San Sebastián y San Jerónimo, a quienes se les administró 2 cuestionarios, el primero que evaluaba la administración estratégica y el cuestionario SERVQUAL para medir la satisfacción del cliente. Los principales hallazgos indicaron que la administración estratégica del personal de la cooperativa era regular y buena (50% para cada nivel), para la dimensión formulación estratégica se observó que el 57,1% se encuentra en el nivel regular, la dimensión implementación de estrategias también se ubicó en el nivel regular (64,3%), mientras que para la variable satisfacción del cliente de las zonas ya indicadas, se encontró que ésta era alta en el 50,9% de encuesta y el 49,1% restante indicó una satisfacción promedio.

Palabras clave: Satisfacción, desempeño laboral, administración.

ABSTRACT

The present research work entitled "STRATEGIC MANAGEMENT AND CUSTOMER SATISFACTION OF THE CREDICUSCO SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE OF THE PROVINCE OF CUSCO - 2020", had as its main objective elaborate a proposal to develop the strategic management of workers and improve, in the future, customer satisfaction at CREDICUSCO Savings and Loan Cooperative, 2020. For this reason, a quantitative approach was used, of a non-experimental and cross-sectional design, of an applied type and a proactive descriptive level in a sample of 14 workers from the CREDICUSCO Savings and Credit Cooperative and 169 members belonging to the areas of San Sebastián and San Jerónimo, to whom 2 questionnaires were administered, the first one that evaluated the strategic administration and the SERVQUAL questionnaire to measure customer satisfaction. The main findings indicated that the strategic management of the cooperative staff was regular and good (50% for each level), for the strategic dimension it was shown that 57.1% are at the regular level, the strategy implementation dimension it was also located at the regular level (64.3%), while for the variable customer satisfaction of the already indicated areas, it was found that it was high in 50.9% of the survey and the remaining 49.1% average satisfaction.

Keywords: Satisfaction, job performance, administration.

INTRODUCCIÓN

La actual investigación denominada “ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CREDICUSCO DE LA PROVINCIA DE CUSCO - 2020”, tiene el propósito central de “Elaborar una propuesta para desarrollar la administración estratégica de los trabajadores y mejorar, a futuro, la satisfacción del cliente, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020.”.

A fin de dar solución al problema, cumplir y comparar cada objetivo e hipótesis planteado en el actual estudio, fueron desarrollados los capítulos que siguen:

CAPÍTULO I: Planteamiento del Problema. – En el cual se realiza la exposición del panorama general del problema, los objetivos y justificación correspondiente.

CAPÍTULO II: Marco Teórico Conceptual. – En el cual se describen las bases teóricas, los antecedentes, los marcos conceptuales respectivos, operacionalización de variables e hipótesis.

CAPÍTULO III: Metodología. – En el cual se realiza la exposición del tipo, nivel y diseño a utilizar, población- muestra y las técnicas e instrumentos para analizar los datos y también para recolectarlos.

CAPÍTULO IV: Resultados y Discusión. – Aquí, se encuentra el análisis, la interpretación, la discusión de cada resultado conseguido y la verificación y comparación de las hipótesis previamente definidas.

Conclusiones y Recomendaciones. – Aquí se construye cada conclusión con su respectiva recomendación conforme al problema tratado en el actual estudio.

Anexos. – Aquí se coloca la matriz de consistencia, datos adicionales acerca del par de variables tratadas, como cuestionarios y consentimiento informado, además el plan

estratégico 2019 CREDICUSCO, así como baremos para la variable administración estratégica y satisfacción del cliente y sus respectivas dimensiones que permitir entender de mejor manera los resultados del problema desarrollado.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

A nivel internacional encontramos el sistema bancario español, este experimentó cambios significativos, con causas ocasionalmente coyunturales, pero que en general respondieron a factores estructurales.

Las fuerzas motrices de la transformación de la banca y su entorno competitivo han sido objeto de un amplio análisis. Así mismo, la implementación de una adecuada administración estratégica generó un aumento general en el campo de la cultura financiera permitiendo que los clientes de los entes bancarios tengan una mayor sensibilidad en relación al costo de los productos y servicios financieros y se dé una exigibilidad del mejoramiento de la calidad de los mismos (Ibarrondo & Sánchez, 2005, p.119).

A nivel latinoamericano se presenta el caso de los usuarios mexicanos quienes calificaron de forma positiva la imagen y satisfacción con la banca en México; por otra parte, algunos entes se vieron en la obligación de hacer mayores esfuerzos por alcanzar la confianza de sus clientes. Acorde con la encuesta “La Calidad de la Banca en México según los Usuarios”, la banca en su conjunto recibió una calificación de 3,11, donde 1 denota la peor viabilidad y 5 la mejor. Por entidad de crédito, la evaluación deja marcas claras. Sin embargo, conforme a una investigación llevada a cabo de la mano de Master Research (entidad que ofrece estudios de mercado) a finales de febrero de 2012, “Banamex e Ixe recibieron las calificaciones más altas, con una puntuación de 4.1 cada uno, mientras que Banco Azteca recibió las calificaciones más bajas, con una puntuación de 2, así como Banco Ahorro Famsa, y Santander recibió 2.1 cada uno” (CNNExpansión, 2012).

Dentro del territorio peruano, un ejemplo es la entidad Mibanco, que experimentó un crecimiento entre los años 2017 y 2021 respecto a su participación en mercados de microfinanzas, en términos de colocación e inclusión financiera, en la que se implementó un plan estratégico de gestión, utilizando tanto herramientas de penetración como de administración del crecimiento del mercado; A partir de ahí, se desarrollaron planes operativos de mercadeo, responsabilidad social y financiera, recurso humano y operaciones. Para ello, “Mibanco habilito espacios e instalo módulos de atención al cliente en las oficinas remotas de BN” (Guadalupe, Manhualaya, & Silva, 2018).

A nivel local encontramos el caso de la urbe Quillabamba, ubicada en la provincia La Convención, que sufrió las consecuencias de la recesión presentada en los tres años pasados, de este modo “la competencia existente entre organizaciones financieras provocó el uso de métodos de mejora de los servicios en finanzas ofrecidos, a través de la implementación de métodos para lograr la diferenciación entre sus competidores” (Díaz, 2018).

Diagnóstico

La cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO fue fundada el día 30 del mes de agosto del 2013, en la forma de proyecto en finanzas, a manos de la UNSAAC, reconociéndose su viabilidad gracias al IPAE o Instituto Peruano de Acción Empresarial. El problema de esta investigación está enfocado en el poco manejo de una adecuada administración estratégica que genera una baja satisfacción del cliente dentro de la cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, esto a causa de que la ausencia de una correcta organización no permite que la institución pueda establecer sus objetivos a largo plazo, así como, identificar sus metas, dicha administración estratégica es la base de todas las instancias que buscan generar posibilidades para enfrentarse a los nuevos desafíos y alcanzar mayor eficacia en beneficio de la entidad. No es una sorpresa que, prácticamente, toda institución

pase o presente determinados problemas, sin embargo, éstas han sido más evidentes y complejas durante el periodo de emergencia sanitaria. Tal afirmación se corrobora con lo expresado por los trabajadores de dicha institución, quienes están de acuerdo en que un problema recurrente ha sido la falta de comunicación de parte de las áreas superiores con su personal, sobre situaciones fundamentales para la institución, dejan una sensación de malestar como un sabor agri dulce, ya que el trabajador se da cuenta que es algo factible estar mejor posicionados. *“Considero que el área superior de la cooperativa no comunica el plan estratégico que tiene, para enfocarnos y lograr las metas que se trazan. Ya que he podido observar que existe mucha ineficacia por esta parte administrativa. Se que como entidad pequeña podríamos estar mejor”*, señaló uno de los trabajadores consultados, y no es para menos ya que debido a esta aparente comunicación casi inexistente se han generado conflictos entre trabajadores y socios, un ejemplo de entre tantos posibles, es la siguiente experiencia compartida por un trabajador:

“... Tuve una experiencia mala, ya que, se había modificado el plan de cobro de mensual, a un plan de cobro diario. Entonces cuando fui a hacer la recolección de mis cobranzas y llegué al cliente que tenía esta modalidad se vio sorprendido e incómodo ya que se suponía que tenía que hacerlo a fin de mes. Por ello al no saber sobre dicha modificación, tanto yo como el cliente generamos insatisfacción con la entidad, puesto que se ve como informal”.

Otra experiencia fue la siguiente: *“...en un inicio, generó alteraciones en los bolsillos de los socios ya que, por ser también tiempos difíciles. Ellos [los socios] al ver que tienen poco dinero y lo que recaudaban en su día a día, era para su alimentación o necesidades básicas y lo restante suponían ahorrar y llegarán a fin de mes y cubrir su cuota de crédito. Por lo que muchos no accedieron a ese modo de cobro [diario]. Dando así lo q les parecía*

conveniente y no perjudicarse ellos mismos. A medida que pasaron los meses de alguna forma ya los socios trataban de cumplir con sus cuotas diarias o semanales. Pero esto se logró poco a poco. De todos modos, recalco q la morosidad creció en el período”.

Otro problema, ampliamente señalado es que no se elabora de manera seria el presupuesto, en específico el destinado al plan estratégico anual, ya que con la pandemia las campañas para captar nuevos socios, las incursiones a los diferentes lugares, prácticamente no existía un presupuesto destinado a cubrir los viáticos de los gestores o analistas de crédito, y tiempo después se tuvo que *“alterar la caja, vaciarla un poco para poder devolver lo gastado, cosa que es un indicador negativo, de que no advirtieron o no le dieron la importancia debida al efecto de la pandemia sobre todo negocio”.* Algunos encuestados aseguran que por estos “imprevistos”, es que su motivación disminuye y, por momentos hace que su profesionalismo disminuya bastante, apelando siempre a su condición como seres humanos vulnerados por sus empleadores.

Sin embargo, no todo es negativo, ya que la institución pudo elaborar estrategias creativas como ofrecer tasas altas de intereses a depósitos a plazo fijo. Un trabajador de la cooperativa resalto que, *“pude ver q en esa temporada se captó muchos ahorros ya q también había premios para los q depositaban más de 15000 soles”.* Tenían la opción de sacar sus intereses una vez depositado. Y de no ser por problemas colaterales, como lo fue el cierre de la cooperativa COOPESUR, donde muchos de los gerentes q trabajaban ahí alguna vez fueron trabajadores en CREDISCUSCO por lo que, a su salida, *“mucha gente creyó que la misma suerte correría CREDICUSCO y sin información real empezaron a retirar sus ahorros y dejaron de confiar en la institución por temores infundados”.*

Por su parte, la situación que existe en cuanto a la satisfacción del socio no es la esperada, dado que las quejas parten desde el trato que recibe el potencial socio y que decir de aquellos que ya tienen un tiempo considerable de estar con la cooperativa.

Algunos socios señalan el comportamiento desinteresado de los analistas o gestores, *“no prevén los tiempos de atención, pues cuando necesitamos alguna información o atención, algunos trabajadores se encuentran mirando su celular mientras esperamos”*, otros por su parte señalan que cuando los atienden, tal atención suele ser *“cortante, poco amigable y empática”*, otros señalan la falta de espacio dado que, *“...al momento de hacer colas tenemos que salir hasta afuera para esperar nuestro turno, ya sea en sol o lluvia”*.

También otros socios acusan a la cooperativa de una actitud contemplativa y amable interesada, tras la cual suelen desentenderse y el trato cambia, un socio indicó lo siguiente:

“La cooperativa brinda la información requerida, pero solo cuando quieren que saquemos un préstamo, una vez que sacamos el préstamo y volvemos a consultar por algo, la atención ya no es rápida”. Otro socio señala que: *“La información que les brindan no es clara, y parece que se mantuviese parte de la información oculta, lo que no da confianza y pueda tener dobles intenciones o en otras veces, la información sobre las tasas de interés que se deben abonar se informa de manera apresurada, casi no se comprende”*.

En resumen, los trabajadores de la cooperativa señalan problemas en el planeamiento estratégico, la comunicación entre áreas superiores con los empleados, la formulación de las estrategias ya que como se indicó, no fue bien vista tanto por trabajadores como por los socios. Problemas que también fueron reconocidos por los socios, y que exigen una atención más seria ya que por situaciones como esas es que las instituciones pueden llegar a fracasar.

Pronóstico

De seguir con la problemática sobre el poco uso de una administración estrategia dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO podría traer como consecuencia una baja producción, así como, pocas proyecciones hacia el futuro, quiere decir, no se percibirían logros constantes y se generaría una desorganización que afectaría a los ámbitos externos e internos de la empresa. Es así, que las amenazas del exterior estarían presentes la mayor parte del tiempo. La mayor consecuencia del poco uso de una administración estratégica sería la pérdida de oportunidades, obtención de metas y la desventaja competitiva frente a los demás.

Control del pronóstico

El problema descrito se puede solucionar si hay un buen manejo desde la gerencia general a través de una mejor coordinación entre las esferas superiores de la cooperativa con sus trabajadores, ya que determinar una planeación estratégica no es suficiente y se necesita trabajar de manera colaborativa con los trabajadores por medio de charlas, capacitaciones, donde de forma grupal se puedan reconocer los mecanismos para mejorar la percepción tanto de los trabajadores de la cooperativa como de los socios

1.2. Formulación de problema

A partir de haber identificado el problema surgen las siguientes interrogantes de investigación:

1.2.1. Problema General

¿Es posible elaborar una propuesta para desarrollar la administración estratégica de los trabajadores y mejorar, a futuro, la satisfacción del cliente, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020?

1.2.2. Problema Específico

- ¿Se puede mejorar la satisfacción del cliente a partir de la formulación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020?
- ¿Se puede mejorar la satisfacción del cliente a partir de la implementación de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020?
- ¿Se puede mejorar la satisfacción del cliente a partir de la evaluación de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta para desarrollar la administración estratégica de los trabajadores y mejorar, a futuro, la satisfacción del cliente, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Mejorar la satisfacción del cliente a partir de la formulación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020.
- Mejorar la satisfacción del cliente a partir de la implementación de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020.
- Mejorar la satisfacción del cliente a partir de la evaluación de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020.

1.4. Justificación de la Investigación

1.4.1. Relevancia Social

La actual investigación tuvo una relevancia de índole social, debido a que se orientó a describir las dos variables de estudio. El hecho de tratar esta problemática ya resulta interesante a causa de los temas que envuelve y hace que merezca la pena su

estudio. Este estudio tuvo trascendencia social por tratarse de una realidad práctica (satisfacción del cliente), lo que se podrá llevar no solo a los contextos de trabajo, sino al comportamiento sociocultural que de por sí presenta una alta necesidad de ser mejor tratado y cubrir los requerimientos al momento de decidir por una entidad financiera u otra.

1.4.2. Implicancias Prácticas

La actual investigación tuvo una implicancia de carácter práctico debido a que estuvo orientada hacia la mejora de la Cooperativa de Ahorro y crédito CREDICUSCO, quienes fueron los mayores beneficiados, se pudo tener conciencia que la administración hecha de forma estratégica es fundamental para que una entidad este orientada a conseguir sus objetivos y metas planteadas. Dicha investigación consiguió incentivar la creación y el diseño de programas de intervención con herramientas adecuadas para lograr un oportuno y eficaz desempeño en la organización, aumentando la calidad de gestión y satisfacción del cliente.

1.4.3. Valor Teórico

La actual investigación tuvo un valor teórico debido a que se realizó la recaudación de información bibliográfica de la variable administración estratégica y satisfacción del cliente; se hizo una comparación con sus respectivas dimensiones que tuvieron un sustento teórico para poder validar dicha investigación. Se contribuyó a cubrir la falta de conocimientos sobre dicho tema al día de hoy, contribuyendo al crecimiento investigativo y académico no solo en la región Cusco, puesto que seguramente promoverá el desarrollo de nuevos estudios, permitiendo la exhibición del problema y más saberes de este en diferentes contextos.

1.4.4. Utilidad Metodológica

En el presente estudio se puede observar la metodología empleada, la cual fue de tipo aplicado, teniendo como variables a la administración estratégica y satisfacción del cliente, todo ello siendo desarrollado por medio del uso de técnicas e instrumentos como las encuestas - entrevistas que permitieron conseguir información del tema tratado.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

Muestra una factibilidad debido a que se tuvo información de datos necesarios brindados por la empresa, los mismos que permitieron la viabilidad de este trabajo de investigación, además como el compromiso y soporte administrado; se contó también con referencias teóricas pertinentes como aporte académico y sustento.

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal

El presente estudio tuvo lugar en el año 2020.

1.5.2. Delimitación espacial

La aplicación y desarrollo del presente estudio se dio en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y crédito CREDICUSCO.

1.5.3. Delimitación conceptual

Concierno exclusivamente al ámbito de administración estratégica y satisfacción del cliente, teniendo una base teórica y conceptual que sostiene las variables estudiadas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Ángeles M. (2013) realizó un estudio sobre la *“Administración Estratégica como la base de la Calidad en el desarrollo empresarial”*, (estudio de pregrado) presentado en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo en México, teniendo como **objetivo principal**, el de dar a conocer todos los datos a fin de incentivar y crear interés en las entidades, los cuales ayuden a elaborar y aplicar un conjunto de instrumentos y estrategias idóneas a los requerimientos únicos que tengan, mediante los cuales podrán desarrollar la capacidad de reconocer, utilizar, mejorar y solucionar las problemáticas futuras que emerjan en el espacio laboral, presenta como **conclusiones**: 1. No se debe permitir de ninguna manera que los empresarios desconozcan sobre estrategias empresariales ya que estas dan un soporte a su negocio y los posibilita a ser competitivos. Se conoce que la población tiene cierta resignación a los cambios por lo que como profesionales se debe hacer mayor énfasis en este punto de la industria mediante una efectiva planeación de metas. 2. Una herramienta muy útil de gestión que aumenta la rentabilidad y producción de una empresa es la administración estratégica, por lo que es necesario que todos los integrantes de la organización estén comprometidos al cambio y sean partícipes de, así como de la mejora continua. 3. Es así que la tesis concluye en que las organizaciones deben adaptarse al cambio para mantenerse en el mercado y poder competir con su entorno empresarial, por lo que es necesario que las entidades conozcan la estructura que poseen con el fin de saber cuáles son los componentes que se manejan, pudiendo así encontrar las falencias o dar solución a los diferentes problemas, ya que si no se detectan

podrían ir en agravio de las mismas ocasionando pérdida de dinero y demoras en los tiempos de producción.

Asimismo, nos encontramos con la investigación de Guerrero, H., & Vélez, W. (2013) acerca de la *“Propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil, Caso Omaconsa S.A.”*, (tesis de maestría) para la Universidad Politécnica Salesiana, en Ecuador; cuyo **objetivo principal** fue encontrar los motivos por los cuales se vio limitada la planificación de estrategias y su aplicación en cualquier entidad mediana, donde se manejó instrumentos tecnológicos que ahora en el mundo, son imprescindibles para viabilizar la implementación de la Gestión Estratégica. Luego de un análisis documental, se aplicó un cuestionario a diferentes ejecutivos pertenecientes a distintas entidades que realizaban operaciones en Guayaquil, para conocer su opinión sobre el estado de la metodología antes de realizar el trabajo de campo en la empresa. Lo que marco las siguientes **conclusiones**: 1. Mediante el estudio se pudo determinar la realidad de las empresas medianas comparándolos con un esquema de administración, las mismas que carecieron de una adecuada planificación, por lo que se redujo al área de gerencia en cuanto a esa problemática. La tesis menciona que un éxito en el ámbito empresarial está vinculado con una buena administración estratégica que se debe dar de manera sistemática. 2. Nos menciona que la principal desventaja que tiene la administración referente a las medianas empresas es la pérdida de la oportunidad de aprendizaje. Es así que la empresa no hace público las estrategias que adopta, por lo que los integrantes de las mismas carecen de conocimiento y de trabajo conjunto que ayuden a conseguir los objetivos y metas trazadas como entidad. 3. Hicieron una entrevista a diferentes ejecutivos los mismos que refirieron que dentro del ámbito de la administración estratégica existen varios procesos que deben ser implantados, pero no se llegaron a la

ejecución de los mismos, solo quedó en un planteamiento y demarcación de los límites. 4. Se detalla que la planeación estratégica adolece de un aprestamiento holístico en cuanto a su proceso y ejecución, por lo que se limita a diagnosticar e identificar solo algunos instrumentos, siendo estos la Visión, Misión y Análisis FODA. Entendiéndose a esta herramienta como limitante en la ejecución.

De otro lado, nos encontramos con la investigación de Pezoa, B., & Ramos, R. (2017) acerca de la “Percepción de la Satisfacción de los clientes cuentacorrentistas sobre la calidad del servicio entregado por las entidades Bancarias durante el año 2017, en Chillán, Chile”, (tesis pregrado) para la Universidad del Bio, en Chile, siendo su **objetivo general** el de reconocer como se percibe la satisfacción en los usuarios de organizaciones financieras ubicadas en Chillán, en tal periodo, donde se manejó la **metodología** descriptiva, sin definir específicamente la población, aunque se sabe que son individuos mayores de 18 años que poseían cuenta corriente en alguna entidad bancaria de la urbe Chillán. Arribando a las **conclusiones**: En general, el grado o porcentaje de satisfacción en la calidad de los servicios ofrecidos en organizaciones financieras, es un ente de gran importancia, ya que un servicio dotado de gran calidad conlleva la fidelización del usuario. Es por esto que en esta investigación se cumplieron los objetivos planteados en donde lo primordial fue encontrar cuan satisfechos se encontraban los usuarios por sus entidades bancarias, se puede concluir también en este estudio que del total de la muestra, siendo 100 personas encuestadas, el 53% eran varones y el 47% mujeres, en cuanto a la edad, mayormente se encontraban entre 45 a 64 años, correspondiendo a un 32% del total, en relación a la situación laboral de los encuestados, el 65% señaló ser dependiente, respecto a la frecuencia de veces que acudía al banco, un 59% de la asistía de 1 a 5 veces a la semana, el 55% hacia uso de la aplicación de banca en línea, en relación a la cantidad

de personas encuestadas por entidades bancarias el mayor porcentaje de encuestados del total de la muestra fue el del Banco Estado con un 32%, por lo tanto este estudio arrojó que el grado de satisfacción en la ciudad de Chillán la media correspondía a un 55,3% en el concepto de “muy satisfecho”, por lo tanto en la muestra del total de las entidades bancarias solo tres cumplieron con los estándares de satisfacción en donde la entidad con el mayor porcentaje de satisfacción correspondió en primer puesto al Banco Scotiabank con un 75,6% seguido por el Banco Falabella con el 66,5% y por último el 63,4% correspondió al Banco Chile, también se pudo apreciar que la entidad bancaria con menor grado de satisfacción correspondió al Banco BCI con el 45,4%.

De igual forma, nos encontramos con la investigación de Guzmán, C., & Vega, C. (2006) acerca de los “*Factores de satisfacción e insatisfacción en la Banca por Internet en Chile*”, (tesis pregrado) para la Universidad de Chile, en Chile, teniendo el **objetivo general** de encontrar la fuente de satisfacción o insatisfacción bajo la perspectiva del usuario exterior, donde se manejó una **metodología** de estudio desarrollado a través de la Técnica de Incidentes Críticos (TIC), a fin de determinar dimensiones objetivas sobre la calidad del servicio brindado a usuarios de la banca en línea, y sobre qué factores de satisfacción o insatisfacción encontraron en tales dimensiones. Llegando a las siguientes **conclusiones**: Al ejecutar entrevistas profundas, descubrieron que 49 personas encuestadas nunca se habían encontrado con una situación insatisfactoria al utilizar el sitio web del banco. Por el contrario, 24 participantes no habían experimentado situaciones positivas con el banco. Ello sugirió que los participantes carecían de la habilidad o capacidad de recordar áreas que podrían requerir atención.

Finalmente, nos encontramos con la investigación de Benavente, B., & Figueroa, T. (2012) acerca de la “*Medición del grado de satisfacción de los clientes Bancarios de*

Puerto Montt basada en la escala Servqual”, (tesina pregrado) para la Universidad Austral de Chile, en Chile, teniendo el **objetivo general**, de conocer cuan satisfechos estaban los usuarios del banco en Puerto Montt, con ayuda de la escala SERVQUAL, que mide la forma en la que percibe el usuario el servicio recibido, donde se manejó una **metodología** por medio de la recopilación de información que se hizo mediante encuestas enviadas a los usuarios de 4 bancos cuya participación en el año era superior dentro del mercado. Llegando a las siguientes **conclusiones**: Al considerar todos los factores, pudieron decir y afirmar la existencia de disparidades entre tales bancos, donde el que obtuvo mayor puntaje fue el Banco del Estado y, en consecuencia, poseía la satisfacción más alta en sus usuarios y las brechas menos pronunciadas en contraste con lo que se esperaba y se recibía en cuanto a los servicios prestados. Por el contrario, el Banco Santander se mostró con la puntuación global más baja, lo que se tradujo en más insatisfacción en sus usuarios, y altas carencias que debieron ser subsanadas a fin de crear mejoras en los servicios. La dimensión mejor evaluada por los clientes fue la de percepción que fue la que menos diferencias tuvo con respecto a las demás dimensiones, pero sin destacar por encima de ellas porque no era especialmente significativa en su conjunto. Por el contrario, la dimensión que recibió la evaluación más baja de los clientes fue la fiabilidad, donde lo más importante para estos era que prioricen sus necesidades.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Corilla, M., et al. (2017) estudiaron sobre el “*Planteamiento Estratégico de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región de Junín*”, (tesis de maestría) en la Universidad Católica del Perú, en Perú; siendo el **objetivo principal** el incrementar el nivel de producción de diversas CMAC o Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en Junín; manejando una **metodología** en base a un plan estratégico que incluiría tres fases,

(a) de formulación, (b) de ejecución y (c) de control y evaluación. Primeramente, realizaron un análisis situacional, luego de establecer la misión, visión, el código ético y el conjunto de valores que regirían a la organización, así como guiarían sus acciones. Posteriormente, elaboraron la matriz de interés nacional (MIN) y el análisis externo. Obteniendo como **conclusiones**: Que, en Junín, la cuota de mercado tenía importancia en relación con el posicionamiento de los numerosos bancos que duplicaban las ventas de microfinanzas en la región. Además, señalan que las cajas de ahorro y crédito de la zona geopolítica de Junín son inferiores al del sistema financiero de la misma región, en cuanto a saldos de colocación se refieren ya que se encontraban con una tasa de participación del 27% frente al 67% del sector bancario. Esto significó que, para reforzar su liderazgo, había que dar más peso a sus propias ventajas competitivas. Las CMAC de Junín poseían una amplia gama de fuentes de depósito. La Caja Huancayo, entidad que tuvo un alto grado de rentabilidad en toda la región, de 21.64% hasta el 2016, exhibió un crecimiento consistente a lo largo de su historia, comenzando en el 2010 y continuando hasta el 2015, para luego descender con un 21,64% a partir del 2016. También se menciona que la Caja del Santa tuvo la menor rentabilidad, con un porcentaje de cierre del 16,44%. Concluyeron, también que, en Junín no se ofrecían productos relacionados al crédito, referentes al cuidado del medio ambiente, por lo que se generó la oportunidad de crear proyectos ambientales sostenibles. Algo muy resaltante fue que el 100% de los procesos de las cajas de esta región no estaban dados de manera automatizada, llevando a una manera manual y generando una pérdida de tiempo que iba en desmedro e insatisfacción del cliente. Finalmente, estas poseían una gran rotación de personal por lo que no existía motivación en cuanto al aprendizaje por parte de los mismos ya que serían cambiados de

puestos nuevamente, influyendo en sus conductas interpersonales y siendo afectada la productividad de la empresa.

Aragón, J., et al (2017) investigaron acerca del “*Planeamiento Estratégico del Banco de la Nación*”, (tesis de maestría) en Pontificia Universidad Católica del Perú, en Perú, teniendo como **objetivo principal**, colocar al banco dentro de los 5 más grandes de la Latinoamérica y de los 4 mejores en nuestro país, a fin de brindar aportes en la mejora de la inclusión bancaria y el desarrollo desconcentrado del Perú. Presentando las siguientes **conclusiones**: Detallaron que el Banco de la Nación dentro de su estructura y metas contaban con ventajas competitivas que eran muy importantes y que ayudaban a mantenerse en la posición en la que se encontraba, pero era necesario que a su vez se consolidara con ventajas adicionales que le permitirían llegar más eficazmente al logro de sus objetivos planteados de manera que se fortalecería una entidad financiera en beneficio de sus clientes y de la misma. Afirmaron también que debía existir mayor preocupación por lograr una productividad adecuada que fuera en concordancia con los objetivos planteados, por lo que a su vez se debían buscar más clientes del ámbito privado generando mayor beneficio para esta misma. Finalmente, el trabajo de investigación concluyo en que se debía de incluir planes estratégicos dentro de la organización financiera con el fin de determinar más ventajas competitivas, las cuales generarían un impacto significativo y mejoras a la productividad de esta.

Así mismo, encontramos a Saavedra, J. (2017) en su investigación acerca de la “*Satisfacción del cliente y Posicionamiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente, distrito de Tarapoto, 2017*”, (tesis de maestría) en Universidad César Vallejo, en Perú, teniendo de **objetivo general**, definir el vínculo existente entre el grado de satisfacción en sus usuarios y la colocación en la cooperativa de crédito y ahorro ubicada

al lado oriente de Tarapoto en el 2017, manejando una **metodología** descriptivo correlacional, formada por una población de socios de la entidad mencionada, siendo estos 1080 individuos tarapotinos. Presentando las **conclusiones** que siguen: Determinaron una significancia de 0,454 usando Chi cuadrado, a fin de encontrar el vínculo entre la satisfacción de usuarios y la colocación de tal cooperativa, dando a conocer la inexistencia de cualquier vínculo entre las variables mencionadas. Asimismo, encontraron que la satisfacción de los usuarios era alta, respecto a parámetros de calidad funcional, técnica, valor, confianza y las expectativas percibidas. Esto lo determinaron mediante la aplicación de encuestas a los involucrados, la tabulación de los resultados y la visualización de los mismos mediante SPSS. Teniendo al 51% de los socios con niveles altos de satisfacción, el 36% niveles moderados y el 13% niveles bajos.

También encontramos a Aquis, S., & Quispe, E. (2016) en su investigación acerca de la “Satisfacción del cliente interno y calidad de servicio en la cooperativa de ahorro y crédito Santa María Magdalena en la ciudad de Ayacucho, 2016.”, (Tesis de pregrado) en Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, en Perú, teniendo el **objetivo general** de realizar un análisis de como aquellos factores que influían en la satisfacción de usuarios internos estaban vinculados a la calidad del servicio en dicha cooperativa, manejando una **metodología** de tipo aplicada; ya que analizaron una problemática presente en un espacio concreto, con un nivel de investigación descriptiva-explicativa. Presentando las siguientes **conclusiones**: En la mencionada cooperativa, se establecía específicamente que el parámetro libertad al actuar se vinculaba de forma efectiva con el parámetro capacidad de contestación. Como evidencia de ello, la hipótesis fue probada mediante la estadística $(X_c^2 = 17,02) > (X_t^2 = 9,488)$ donde la H_0 fue denegada, y la H_A fue admitida, bajo el 95% de confianza de que se había tomado la

decisión correcta. 2. También concluyeron mediante el análisis que las relaciones interpersonales en dicha cooperativa estaban directamente relacionadas con la empatía. Por ello, la hipótesis fue probada mediante la estadística $((X_c^2 = 18,43) > (X_t^2 = 9,488))$, mostrando así que la H_0 fue denegada, y la H_A fue admitida, bajo el 95% de confianza de que también se había tomado la decisión correcta.

Finalmente, encontramos a García, V., & Maldonado, J. (2020) en su investigación acerca de la “*Percepción de la calidad de servicio y Satisfacción del cliente externo en el banco Scotiabank Jaén 2019*”, (tesis de pregrado) en Universidad Señor de Sipán en Perú, teniendo como **objetivo general** de encontrar el vínculo existente entre las variables, calidad de los servicios que se percibía y el grado de satisfacción en usuarios exteriores del mencionado banco, manejando así una **metodología** cuantitativa – Descriptiva – Correlacional, transversal, ya que se encargaron de determinar los rasgos, propiedades y particularidades relevantes de todo hecho analizado. Presentando como **conclusiones**: Conforme a los resultados, pudieron decir que sólo dos de las cinco dimensiones utilizadas para medir la calidad percibida por los usuarios tenía resultados mejores de lo esperado. Esto significó que se percibió una calidad baja en los diversos servicios ofrecidos. Concluyeron también que la mayor parte de casos, tomaba en cuenta los elementos tangibles donde se consideraban las instalaciones físicas, el equipamiento y las áreas de espera, asegurando que todos los usuarios expresaban una satisfacción completa con una calificación de 83.25%. Las otras tres dimensiones presentaron deficiencias, ante lo cual se hizo una propuesta de mejora para elevar el nivel de calidad del servicio. El nivel de satisfacción de los clientes en el Banco Scotiabank fue medio, siendo la empatía y la capacidad de respuesta los dos factores que menos influyeron en la capacidad del banco para satisfacer a sus clientes externos.

2.1.3. Antecedentes Locales

Cahuana, C. (2012), realizó un estudio sobre “La Gestión Estratégica y el Incremento de la productividad de la carne seca salada en la Asociación Asoprachs en la Provincia de Canchis”, para la Universidad Andina del Cusco, Cusco (tesis de pregrado), mencionando que la asociación Asoprachis fue totalmente negativa debido a una serie de actividades que iban vinculadas entre sí, no existía un conocimiento e implantación del ámbito empresarial debido a que no se tenía un diagnóstico situacional, se desconocían estrategias financieras tanto como sus fuentes, además que dicha asociación venía siendo gestionada por personal que la manejaba de manera empírica y sin la utilización de técnicas ya establecidas que forman parte de un soporte, por lo que afecto al rendimiento de la empresa. Asimismo, en los resultados se detalla que la mencionada asociación no contaba y desconocía la filosofía empresarial, lo que afecto a la productividad, dado fue el caso de los trabajadores, ya que estos no tenían bien claro los objetivos y metas planteadas, las mismas que pudo incrementar su producción y el beneficio de la empresa, como la de ellos. Menciona a su vez que los funcionarios y directivos desconocían la realidad existente, concluyo que el 100% de sus trabajadores no realizó un diagnóstico y análisis situacional, dentro del ámbito interno de la empresa. Comprobó que el diagnóstico situacional influye en la producción, pudiendo hacerse con el uso del análisis FODA, por tener mayor recurrencia. Hace mención relevante que no se estableció ni formuló estrategias administrativas para tal asociación, las cuales iban en desmedro de la entidad, a la vez hace mención que no contaba con objetivos estratégicos que harían la mejora de la misma.

Castañeda, M. (2017), realizó un estudio sobre “*Administración estratégica y rentabilidad en la Empresa nacional de la Coca S.A. - 2016*”, (tesis de pregrado) para la

Universidad Andina del Cusco, Cusco, teniendo el **objetivo principal** el estudiar la administración en su ámbito estratégica con aplicación en la mencionada entidad, manejando una **metodología**, tipo descriptivo, utilizando técnicas bivariadas y no experimentales, como encuestas, análisis de documentos y entrevistas. Examinó la administración del procedimiento de planeación de estratégicas de la entidad, asemejándola con teorías, busco factores que influenciaban en el fracaso o éxito de dicho proceso. Además, examinó la viabilidad financiera de la empresa. Llegando a la siguiente **conclusión**: La gestión de estrategias se aplica de forma deficiente porque, si bien satisface los requisitos teóricos, presenta algunas deficiencias en cuanto a la participación de los empleados en la planeación de estas. En concreto, el 79% de los trabajadores se consideró poco o nada implicado en el desarrollo de las estrategias, y el 69% se consideró poco o nada implicado en el desarrollo de los objetivos, lo que en última instancia podría repercutir en el resultado final de la empresa.

Quispe, L (2018), realizó un estudio sobre “*Satisfacción laboral en la financiera Credinka agencia Quillabamba – Cusco 2018*”, (tesis de pregrado) para la Universidad Andina del Cusco, Cusco, teniendo el **objetivo principal** el realizar una descripción sobre la satisfacción en el trabajo dentro de la financiera mencionada, manejando una **metodología** básica. Un diseño sin experimentación y descriptiva; donde aplicó un cuestionario a 29 colaboradores; los resultados se procesaron utilizando el SPSS, un programa de estadística y una hoja Excel. Para llegar a la siguiente **conclusión**: Los empleados de dicha entidad lograron una satisfacción media laboral lo cual se desprende del resultado de la comparación de los parámetros promedio de tal con 2.94. Esto implicó que las conexiones con otras personas, la naturaleza de las labores, las políticas en el trabajo y sus condiciones no son adecuadas. Los empleados de la institución financiera

declararon que, en general, estaban medianamente satisfechos con su trabajo (naturaleza del trabajo), con una demostración de puntuación media de 2,87. Esto indico que no veían oportunidades para desarrollarse, por lo cual su compromiso con la entidad era bajo, siendo afectadas tanto la entidad como ellos mismos. Estos a la vez manifestaron estar generalmente satisfechos con sus condiciones de trabajo, con una demostración de 2,98. Esto indico que, a pesar de contar con unas condiciones físicas adecuadas, el lugar presentaba deficiencias en cuanto a su diseño, incluso en lo que respectaba a la temperatura, la iluminación y la ventilación.

Izquierdo, C. (2018), realizo un estudio sobre “La calidad de servicio y la satisfacción del cliente de la empresa Burgos’s restaurant en la ciudad de Puerto Maldonado - 2018” (tesis de pregrado) para la Universidad Andina del Cusco, Cusco, teniendo como **objetivo general**, Establecer el nivel de relación que existe entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente de la empresa Burgos’s Restaurant en la ciudad de Puerto Maldonado – 2018, manejando una **metodología** de tipo básica, mediante un enfoque cuantitativo, descriptivo-correlacional y no experimental, utilizando como población de estudio a los clientes del Restaurante Burgos, por lo que eligió una muestra de 115 clientes a los que administró una encuesta sobre la calidad del servicio del restaurante y su capacidad para satisfacer plenamente y con precisión sus necesidades. Determinando como **conclusión**, en cuanto al primer objetivo, que existía una relación entre los elementos tangibles y la satisfacción del cliente, encontrándose en un nivel del 41,5%, indicando que estaban moderadamente involucrados. En consecuencia, la satisfacción del cliente estuvo determinada únicamente por los elementos tangibles, lo que significó que el diseño de los aspectos físicos del restaurante tuviera un efecto limitado y desapercibido en la percepción del cliente.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teoría de la administración

La teoría fundamental de la administración se desarrolló a principios del siglo XX. El autor Taylor examina las operaciones de fabricación y los lugares de trabajo en un esfuerzo por incrementar la eficiencia y el nivel de producción de sus colaboradores. Las investigaciones ayudan a determinar el tiempo y los movimientos necesarios en las labores, así como las capacidades humanas necesarias en el establecimiento de la remuneración en relación con el rendimiento. Fayol extiende el análisis preliminar de Taylor a toda la organización, estableciendo principios rectores e identificando las áreas fundamentales de la organización. Aunque Simón ha criticado y tachado estos principios de refranes, sirven de base para la planificación, la coordinación, el liderazgo orientado a objetivos y el crecimiento de la industria de la consultoría empresarial. (Perrow, 1991)

La eficacia de esta teoría se ve significativamente afectada por la gran linealidad y rigidez que posee el prototipo y el olvido de factores humanos en la entidad, aunque las teorías de Taylor y Fayol sigan teniendo una importante influencia en diversos ámbitos.

2.2.2. Administración estratégica

La gestión estratégica es la ciencia y arte de la formulación, llevar a cabo y analizar decisiones multidisciplinarias que ayuden a una organización alcanzar los objetivos que se hubiesen trazado. De acuerdo al anterior concepto, este tipo de gestión está “centrada en integrar el marketing, contabilidad, operaciones, finanzas, investigación, desarrollo y producción de sistemas informativos que garanticen que la entidad alcance el éxito deseado” (Fred, 2013).

Debido a lo expuesto, “se considera que la gestión estratégica es una suma que se compone de formular y ejecutar muchas labores con el objetivo de determinar ventajas competitivas que sean sostenibles, perceptibles y valoradas por los clientes” (Villajuana, 2011).

2.2.3. Proceso de la administración estratégica

Según el autor Schermerhorn, el formular una estrategia debe ser la primera labor para iniciar la administración de estrategias. Tal labor involucra el crear nuevas estrategias después de evaluar la organización, su entorno y sus estrategias anteriores. La siguiente labor, es la asignación de recursos y la puesta en marcha de estrategias satisfactoriamente a fin de conseguir la cantidad de recursos requeridos, siendo esta la implementación de la estrategia.

Cualquier sistema organizativo y administrativo tiene el deber de adaptarse a fin de reforzar y apoyar la aplicación de sus estrategias. Para Drucker, no es posible cumplir lo deseado a futuro con un simple deseo fuerte. Es necesario tomar decisiones, eludir riesgos, tomar acciones ahora. Se necesitan recursos humanos, trabajo en la inmediatez. (Schermerhorn, 2010)

Para la gestión de estrategias, se comienza con la justificación y análisis cuidadoso de la misión, los valores y los objetivos de la organización. Lo cual define el marco para un análisis crítico de las capacidades y recursos de una entidad, además de cada oportunidad y retos en la competitividad. El propósito o misión de una entidad se considera el motivo de la existencia en el medio social. “Al tener claridad en la misión, resulta más sencillo adquirir sistemas y recursos para alcanzar su propósito estratégico” (Fred, 2013).

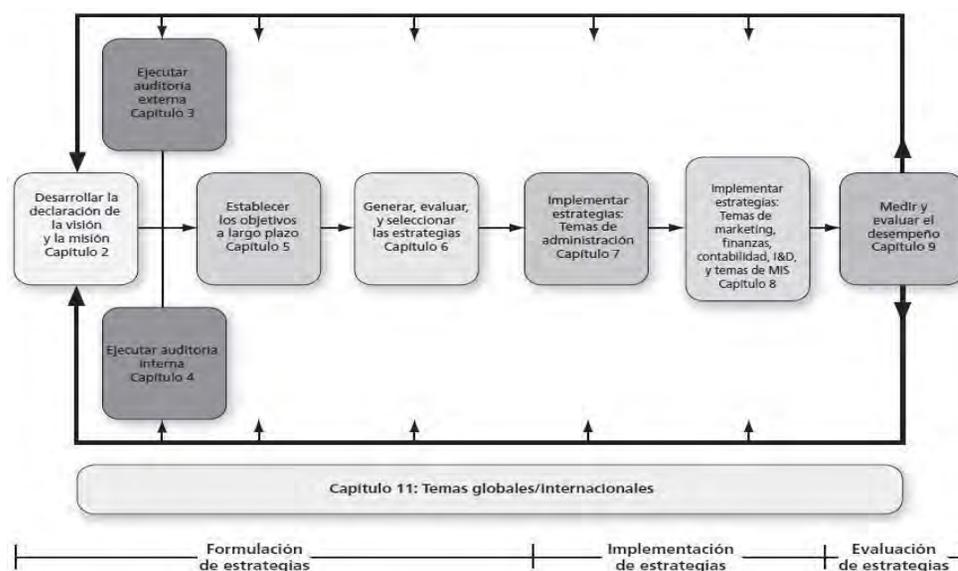
2.2.4. Administradores estratégicos

Los autores Hill, Jones, & Schilling, señalan que los que administran son un componente fundamental al desarrollar estrategias. Cada sujeto encargado de esta tarea acepta su responsabilidad, la cual consiste en elaborar estrategias para lograr ventajas competitivas y llevarlas a la acción. Tienen el deber de concluir el procedimiento de desarrollo de las estrategias. Existen dos tipos de administradores en la mayoría de las empresas: los funcionales, encargados de vigilar la realización de una tarea, actividad u operación específica, y los generales, encargados del rendimiento global de la empresa o de las subunidades o divisionarias con la autonomía que posean. Una empresa es la serie de departamentos o funciones que trabajan en conjunto para llevar un determinado artículo o servicio al mercado.

Cuando una organización ofrece muchos tipos de servicios o bienes, tiende a multiplicar dichas tareas y establecer numerosos divisionarios autónomos (serie de tareas propias) a fin de gestionar los servicios y bienes por separado. Los directores generales de estas divisiones se encargan de determinar de cómo maximizar la rentabilidad y la ventaja competitiva utilizando los recursos y el dinero de que disponen (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

2.2.4.1. Modelo de la Administración Estratégica

La figura N°01 refleja un modelo ampliado de administración estratégica que puede utilizarse para aplicar la administración de estrategias de forma adecuada. Este modelo no podrá garantizar el triunfo de cualquier entidad, pero si conforma un procedimiento claro y sencillo de utilizar para estas (Fred, 2013).

Figura N° 1*Modelo de la Administración Estratégica.*

Nota. Fred R. David, 2013 (pág. 30).

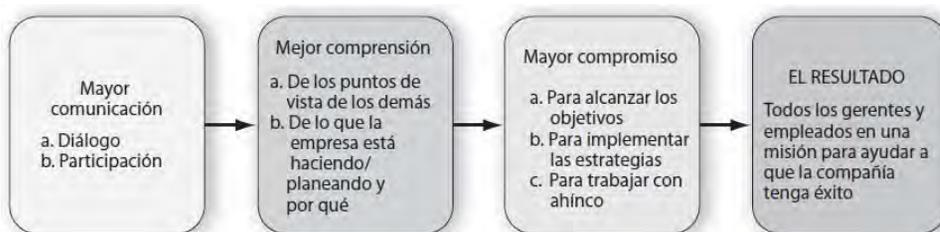
2.2.4.2. Beneficios de la Administración Estratégica

Estos beneficios ayudan y mejoran a las empresas a expresar excelentes estrategias, teniendo un punto de vista más sistemático, racional y lógico para la selección de una, por lo que Fred, D. (2013) afirma:

Administrar estrategias ayuda que una entidad logre proactividad para formar el futuro que desea; ayuda a una entidad a comenzar y persistir en sus tareas (si solo responde a estas) y, así, controlar su destino. Las entidades pequeñas, a cargo de directores, gerentes y presidentes de diversas entidades que desean o no alcanzar beneficios económicos, reconocen y entienden la preeminencia de administrar con estrategias. Es necesario resaltar que la comunicación sea necesaria para que la administración estratégica sea triunfante, por ello debe existir un dialogo constante entre todos los niveles de la organización.

Figura N° 2

Beneficios para una empresa que lleva a cabo una planeación Estratégica.



Nota. Fred R. David, 2013 (pág. 31).

Cuando se comprende la administración estratégica, los trabajadores y gerentes apoyan los objetivos y misión planteada dentro de la entidad, sintiéndose motivados a trabajar en equipo, existiendo por ende un beneficio para esta.

2.2.4.3. Formulación de Estrategias

Está vinculado con la generación y establecimiento de una visión y misión, así como el análisis FOFA para la entidad, una vez determinado estos puntos se debe establecer los objetivos planteados en la organización para generar las estrategias y elegir cuales son las prioritarias de acuerdo a la cadena de producción que se tiene en la empresa para poder expandirse, gestionando de manera adecuada sus recursos materiales, así como humanos (Fred, 2013, pág. 6).

a) Realización de una visión y misión

Para cubrir el tema de que es una visión debe abarcar la pregunta ¿en qué queremos convertirnos? Cuando se plantea de forma clara una visión se sabe que la misión va en consecuencia de. Así mismo la misión debe de estructurarse de forma clara, concisa y detallada siendo difundida en cada nivel organizativo a fin de que sea

perdurable y vaya en beneficio de la empresa, repercutiendo en el nivel de producción y por ende en el grado de satisfacción de sus colaboradores y usuarios (Fred, 2013).

Así mismo Drucker (1974) define la visión y misión de una entidad, afirmando que “comprenden las prioridades en el trabajo y parte de la estructura general de la organización”. La principal estrategia que propone es hacer de conocimiento en todas las líneas de la organización el factor productivo que se elabora con el fin de mejorar.

b) Análisis FODA

López, J., & Rodríguez, R. (2008) afirman:

El análisis FODA es una herramienta que permite englobar un cuadro de la situación actual de la empresa, arroja un diagnóstico preciso para tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (pág. 21)

En el mismo se discute cómo debe realizarse el análisis y cómo puede ponerse en práctica. Este análisis tiene varias aplicaciones y puede ser utilizado en todos los niveles de la organización y en una variedad de unidades de estudio, incluyendo el producto, el mercado, el mercado de productos, la línea de productos, la corporación, la organización, la división y la unidad estratégica de negocio, entre otros. Muchas de las conclusiones extraídas del análisis FODA son bastante útiles en el análisis del mercado y en el desarrollo de estrategias de marketing adecuadas para su inclusión en los planes de negocio.

El análisis FODA debe concentrarse únicamente en los factores críticos del éxito empresarial. Para destacar los puntos fuertes y débiles internos, hay que compararlos de forma objetiva y realista con la competencia, así como con las principales oportunidades y amenazas del entorno. (López & Rodríguez, 2008, pág. 22)

c) Determinación de objetivos

Es crucial identificar los objetivos y asegurarse de que se integren simultáneamente con los gastos, los ingresos y los inventarios para poder contrarrestarlos lo antes posible. “El objetivo principal de toda organización es ganar dinero mediante dos condiciones. El mantenimiento del bienestar de los empleados es lo primero, seguido de la satisfacción del mercado” (Villajuana, 2011).

d) Determinación de Estrategias

Para la determinación de estrategias Villajuana, C. (2011) afirma como establecerlas:

- Mediante factores explicativos de una finalidad estratégica, de manera que se descompongan las metas. De esta forma estos factores repercuten de manera favorable o desfavorable sobre el establecimiento del propósito, explicando esta manera como son las condiciones para poder alcánzala.
- Se debe identificar las alternativas en combinación con los factores antes mencionados, es decir combinándolos se alcanza la meta planteada.

- Se debe elegir cual es la alternativa que tiene mayor viabilidad. Esta se evaluará en función de cuan aceptable es al mercado y la posibilidad de la organización.
- Identificando los sub factores o variables.
- Identificar las restricciones en cuantos a las metas planteadas.
- Establecer estrategias, las mismas que aclaren dos preguntas: que hacer y cómo superar las restricciones de las variables involucradas.

2.2.4.4. Implementación de estrategias

Para que se implementen de manera efectiva las estrategias, la organización debe establecer adecuadamente sus objetivos, crear políticas de dirección, motivar a todos los niveles de su organización, generar y asignar recursos a fin de que cada estrategia planteada tenga la posibilidad de iniciarse.

Es así que al implementar estrategias se debe elaborar y generar una cultura de apoyo hacia estas, incentivar la creación de una organización estructural efectiva, dirigir el mercadeo, gestionar el presupuesto, usar sistemas informáticos y tecnologías adecuadas. Se debe movilizar tanto a directivos como a colaboradores a la ejecución de las estrategias planteadas (Fred, 2013, pág. 6).

Para Zapata (2011) la implementación de estrategias es “una estrategia es un sinónimo de cambio continuo”. Es así que una vez planteada las estrategias no es garantía de éxito en su ejecución, por lo que deben existir entre estas la disciplina, motivación y trabajo en equipo por cada empleado de la empresa. Existe una

disparidad entre la planificación y la gerencia de estrategias, la cual se encuentra en, puesta en marcha de las estrategias. Así mismo López, J., & Rodríguez, R. (2008) afirman que “al ejecutar estrategias se arriba a la acción en la cual los involucrados en la entidad inician la ejecución de las estrategias formuladas anteriormente”. Esto se lleva a cabo en 3 fases: fijar metas, fijar política y asignar recursos.

a) Fijación de metas

El establecimiento de las metas es muy importante para la adecuada ejecución de estrategias, por el hecho que son parte de la asignación de recursos, ayudan decidir a los gerentes, encauzan el camino al cumplimiento de objetivos. Por lo que, “es necesario que las metas deben de ser coherentes entre sí y de conocimientos de toda la organización” (Zapata, 2011, pág. 23).

b) Establecimientos de objetivos anuales

Se debe establecer objetivos anuales, los mismos que son importantes para la organización y forman parte de la legitimidad de una empresa, siendo que estos justifican las actividades a las que están enfocadas. A su vez incentivan a todas las líneas de una entidad para hallar mejoras en el desempeño, demostrando un diseño de una organización. (Bedean & Glueck, 1983)

Establecer objetivos anuales dentro de la entidad es de interés en común y debe ser de conocimiento y participación activa de todos sus empleados.

c) Establecer Políticas

Mediante el establecimiento de políticas las decisiones y acciones tomadas se ven encaminadas hacia el logro de las metas y en consecuencia la ejecución de las estrategias. “Se deben contribuir parámetros de revisión que sean gerenciales y que dinamicen las estrategias” (Villajuana, 2011).

Así mismo las políticas proyectadas establecen límites, y restricciones en cuantos a las labores de administración que son formuladas en apoyo y contrastación a las metas planteadas, dan un mejor alcance de lo que es posible hacer o por el contrario a fin de conseguir cada objetivo y meta. “Facilitan a los colaboradores y gerentes dentro de la entidad aquello que provean mediante la posibilidad de diversas estrategias ejecutadas exitosamente2 (Zapata, 2011, pág. 17).

d) Asignación de Recursos

Labor que se centra en la administración, facilitando a que una estrategia se aplique. El administrar estrategias ayuda a asignar recursos en concordancia de los objetivos y metas planteadas. Toda organización tiene al menos cuatro tipos de recursos y son: financieros, físicos, humanos y tecnológicos. El asignar eficientemente los recursos va en mejoría de una entidad (Fred, 2013, pág. 268).

El proceso debe seguir de acuerdo a las metas y objetivos planteados. Las metas disponen al menos de cuatro tipos de recursos y son los siguientes:

- Recursos de índole financiero: Capital, pasivos y activos. Donde se considera al efectivo, utilidades netas, ganancia retenida, capital de trabajo, acciones, títulos valor y cuentas por cobrar.
- Recursos de índole físico: Se considera a activos tangibles, donde tenemos a maquinarias, instalaciones, insumos, terrenos, equipos y plantas.
- Recursos de índole humano: Todos los colaboradores de una entidad.
- Recursos de índole tecnológico: Sistemas computacionales, de control de la calidad, de gerencia informativa, de desarrollo e investigación, además de saberes sobre instrumentos, habilidades y técnicas que ayuden a cualquier entidad en llevar a cabo sus labores.

Así mismo el asignar un recurso es un factor indispensable para la ejecución de una estrategia, pero para muchas de las organizaciones viene siendo muy complicado, esto radica básicamente en los siguientes aspectos que son cinco:

- Enorme resguardo de recursos.
- Criterio financiero exagerado.
- Políticas de la organización.
- Metas no claras.
- El no querer asumir retos.

Es frecuente que la demanda que necesite un mercado difiera de la producción de la empresa por lo que es necesaria la implementación de un enfoque metódico para la asignación de estos.

- Inventario a disponibilidad.
- Inventario por cada área.
- Las solicitudes recursos deben ser por departamentos.
- Asignación de recursos adecuadamente.

Se dice que el valor real que posee el asignar recursos radica en el cumplimiento de cada objetivo trazado. Pero una repartición adecuada de dichos recursos no es garante de una incorporación idónea de estrategias ya que el control, colaboradores, programas y compromisos otorgan vida a cada recurso invertidos en ellos. Por lo que, “la planificación de estrategia recibe el nombre de asignación de medios o recursos” (Zapata, 2011).

2.2.4.5. Evaluación de estrategias.

Se refiere a la última parte de la administración de estrategias. Los gerentes y directivos de las empresas requieren conocer si realizan bien las estrategias o si su funcionamiento es el adecuado por lo que les sirve de medio principal para saber con certeza esta información.

Es necesario mencionar que todas las estrategias formuladas son perceptibles a mejoramiento y perfección. La evaluación estratégica presenta tres actividades fundamentales y son. 1.- Examinar factores externos y factores internos en función a las estrategias de la actualidad, 2.- Medir el desempeño, 3.- Aplicación de acciones de corrección. El evaluar estrategias resulta pertinente puesto que ayuda a mejorar en un futuro, ya

que se afronta a distintos problemas en un tiempo prolongado (Fred, 2013, pág. 78).

Los autores López, J., & Rodríguez, R. (2008) afirman:

En la evaluación de estrategias, se realiza tres actividades para que sean eficaces dentro de una entidad.

- Se analizan tanto, factores del interior y factores exteriores a raíz de estrategias actuales.
- La siguiente actividad a desarrollar es el desempeño de una entidad a fin de encontrar cual es el nivel de consecución de las metas u objetivos planteados dentro de la empresa.
- Como último y tercer paso tenemos las acciones correctivas las mismas que mejoran la posición de una estrategia de manera interno o externa.

a) Revisión de factores externos e internos

En seguida, se expone la siguiente figura N°3 en la que se determina como los factores internos, así como los externos se pueden realizar a través del desarrollo de matrices EFE, EFI. En la segunda se determina en que “han cambiado las debilidades y fortalezas y en la matriz EFE se determina cuan efectivas han sido las estrategias referidas a las amenazas y oportunidades” (Fred, 2013).

Figura N° 3

Matriz para la evaluación de estrategias.

¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la empresa?	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la empresa?	¿La empresa ha progresado satisfactoriamente para alcanzar los objetivos que se ha trazado?	Resultado
No	No	No	Aplicar medidas correctivas
Sí	Sí	Sí	Aplicar medidas correctivas
Sí	Sí	No	Aplicar medidas correctivas
Sí	No	Sí	Aplicar medidas correctivas
Sí	No	No	Aplicar medidas correctivas
No	Sí	Sí	Aplicar medidas correctivas
No	Sí	No	Aplicar medidas correctivas
No	No	Sí	Continuar con el curso estratégico presente

Nota. Fred, 2013 (pág. 268).

Es necesario mencionar que hay gran cantidad de factores del exterior e interior que impedirían que las organizaciones lleguen al planteamiento de sus objetivos trazados.

De acuerdo a nivel externo en cuanto a factores de la demanda, insumos, competidores, tecnologías, incrementos económicos de la moneda, entre otros pueden influir en el incumplimiento de los objetivos. En el ámbito interno la elección de estrategias ineficaces, así como malas o inadecuadas no serviría para la ejecución de los objetivos planteados. A su vez también el planteamiento de objetivos inalcanzables o poco centrados a la realidad de la empresa. Es necesario que todos en cada uno de los grados organizativos estén centrados en ayudar y direccionar la entidad con el fin de una mayor productividad en beneficio general (Fred, 2013, pág. 269).

Todas las amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas de una entidad deben basarse en estrategias acorde a la realidad que sean actualizadas de manera constante. A continuación, se detalla algunas preguntas para poder evaluar las estrategias:

- ¿Continúan las fortalezas del interior hasta ahora?

- ¿Existen recientes fortalezas del interior? De ser así, ¿de cuáles se trata?
- ¿Continúan las debilidades del interior hasta ahora?
- ¿Existen recientes debilidades del interior? De ser así, ¿de cuáles se trata?
- ¿Continúan las oportunidades exteriores hasta ahora?
- ¿Existen otras oportunidades exteriores hasta el momento? De ser así, ¿de cuáles se trata?
- ¿Continúan las amenazas exteriores?
- ¿Existen otras amenazas exteriores en este momento? De ser así, ¿de cuáles se trata? (Fred, 2013, pág. 269)

b) Medición del desempeño organizacional

La medición del desempeño es otra actividad relevante en cuanto a la evaluación de estrategias Fred, D. (2013) afirma:

Consiste en hacer una contrastación de resultados tanto de los que se esperan con los obtenidos actualmente y así poder hacer planes, medir el nivel de desempeño de los individuos y cuanto se ha progresado para conseguir cada objetivo trazado. Esta herramienta también se utiliza para objetivos planteados a largo plazo, se debe medir a su vez la factibilidad. (pág. 270)

Fred, D. (2013) afirma “los problemas pueden ser producto de la ineficacia (no hacer las cosas correctas) o la ineficiencia (hacer mal las cosas correctas). Existen muchas variables que pueden y deben incluirse en la medición del desempeño organizacional” (pág. 271).

Figura N° 4

Muestra de un modelo para medir el desempeño organizacional.

Factor	Resultado real	Resultado esperado	Varianza	Acción necesaria
Ingresos corporativos				
Utilidades corporativas				
ROI corporativo				
Ingresos de la Región 1				
Utilidades de la Región 1				
ROI de la Región 1				
Ingresos de la Región 2				
Utilidades de la Región 2				
ROI de la Región 2				
Ingresos del Producto 1				
Utilidades del Producto 1				
ROI del Producto 1				
Ingresos del Producto 2				
Utilidades del Producto 2				
ROI del Producto 2				

Nota. Fred, 2013 (pág.310).

La evaluación estratégica está basada en aspectos cualitativos y cuantitativos, cada organización es diferente en cuanto a objetivos y metas planteadas y producción.

Los criterios cuantitativos evalúan estrategias mediante indicadores financieros mediante tres comparaciones. 1.- comparando el desempeño a lo largo de un periodo de tiempo, 2.- el desempeño con el de la competencia, 3.- el desempeño con los promedios de la industria (Fred, 2013, pág. 310).

Dentro de las preguntas necesarias para los juicios cualitativos en la evaluación de estrategias tenemos:

- ¿Es bueno el balance de inversiones de la empresa?
- ¿Es bueno el balance de inversiones a largo o mediano plazo?
- ¿Es bueno el balance de inversiones entre los mercados de alto o bajo crecimiento?
- ¿Es bueno el balance entre las diferentes divisiones?

- ¿Las estrategias son socialmente responsables?
 - ¿Cuál es la relación entre, factores de estrategia interiores y exteriores?
 - ¿De qué manera responden los competidores ante las estrategias?
- (Fred, 2013, pág. 315)

c) Aplicación de acciones Correctivas

El último paso del análisis estratégico viene a ser las medidas correctivas aplicables a las estrategias que no han tenido un buen desenvolvimiento, por lo que, “existen cambios que son necesarios para llegar a conseguir cada objetivo, así como también las variaciones a las que se viene enfrentando la organización a través del tiempo” (Fred, 2013, pág. 315).

El aplicar una medida correctiva a la empresa genera ansiedad entre los gerentes y trabajadores.

Muchos estudios respecto al tema recomiendan el uso de tareas de análisis de estrategias como una forma de vencer los miedos al cambio de la persona. El análisis de una estrategia conlleva alteraciones en su elaboración, incorporación, pero todo con el fin del logro de los objetivos planteados (Fred, 2013, pág. 325).

Figura N° 5

Medidas correctivas que posiblemente sean necesarias para corregir varianzas desfavorables.

-
1. Alterar la estructura de la empresa
 2. Reemplazar a uno o más individuos clave
 3. Eliminar una división
 4. Hacer cambios en la visión y la misión de la empresa
 5. Revisar los objetivos
 6. Alterar las estrategias
 7. Idear nuevas políticas
 8. Implementar nuevos incentivos por desempeño
 9. Reunir capital a partir de acciones o deudas
 10. Agregar o despedir a vendedores, empleados o gerentes
 11. Asignar los recursos de forma diferente
 12. Subcontratar (o poner freno) a las funciones empresariales
-

Nota. Fred, 2013 (pág.360).

2.2.5. Satisfacción del Cliente

Kotler & Keller (2006) precisan que:

Se trata de una sensación agradable o decepcionante que surge al comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios anteriores. La insatisfacción del cliente surge si los resultados no alcanzan las expectativas. El cliente estará satisfecho si los resultados cumplen o superan las expectativas. Si los resultados son mejores de lo esperado, el cliente está muy satisfecho o encantado.

2.2.6. Cliente de Servicios Financieros

Una persona que puede comprometerse con las instituciones financieras y que establece una relación contractual donde se definen las obligaciones y derechos, podría describirse como un cliente bancario. Por lo tanto, tener un producto financiero (a través de una conexión contractual) lo define como "cliente". De este modo, un cliente para la entidad investigadora es alguien que tiene como mínimo una cuenta de ahorro (en la

modalidad que sea), o algún crédito en la modalidad que sea, incluyendo tarjetas crediticias.

“La razón, acción o método con el cual se resuelve y se aborda en forma completa una queja, sentimiento contrario o justificación, se enfoca en términos del cliente y su satisfacción” (RAE, 2016); no obstante, bajo la perspectiva del mercadeo, la satisfacción es el grado en que el desempeño percibido concuerda con las expectativas del comprador.

Por otro lado:

La satisfacción de un individuo está relacionada con la experiencia que tuvo, ya que esta le ayuda a llevar a cabo comparaciones, así que, las condiciones laborales resulten de alta satisfacción para cierto individuo, y diferente para otro proveniente de un espacio de trabajo distinto. En tal sentido, la satisfacción en el trabajo es el comportamiento general de la persona hacia su espacio laboral (Robbins, como se citó en Benealcázar, 2020 pág. 28).

La satisfacción laboral deriva de la “reacción ante aspectos como la naturaleza de lo que se debe hacer y el esfuerzo que se realiza para lograr tal hazaña, las oportunidades, responsabilidad para lograr desarrollar a la persona y el reconocimiento por el trabajo cumplido” (Fontes, 2003, como se citó en Benealcázar, 2020).

2.2.7. Dimensiones de la Satisfacción del cliente

Luego de haber revisado los conceptos y teorías de este prototipo, se hallaron diferentes estudios a nivel nacional e internacional. Se han considerado las siguientes dimensiones:

2.2.7.1. Calidad Funcional percibida

Hace referencia a la forma en que se presta el servicio. (Mejías & Manrique, 2011)

2.2.7.2. Calidad Técnica percibida

Se basa en las características inherentes del servicio. (Mejías & Manrique, 2011)

2.2.7.3. Valor percibido

Relación calidad-precio o calidad-tasas y tarifas que el cliente extrae tras el servicio recibido. (Mejías & Manrique, 2011)

2.2.8. Servicios de una COOPAC

Una COOPAC ofrece diversos servicios, entre los más importantes tenemos:

- Depósitos a un plazo determinado. Un usuario puede depositar una determinada cantidad de dinero y decidir si cobra los intereses acumulados al mes o al final del plazo.
- Cuentas de ahorros. Servicio prestado sin el previo establecimiento de importe mínimo de pago, no se cobran comisiones por su mantenimiento. Ciertas entidades dejan aperturar cuentas en la moneda dólares y cobran intereses independientemente de la cantidad ahorrada.
- Préstamos. Cada COOPAC tiene la capacidad de ofrecer una variedad de opciones de prefinanciación en función de los fondos de que disponga. Destacan los llamados micropréstamos, ya que se trata de préstamos personales con importes modestos, pocas comisiones y escasas restricciones.
- Existe la posibilidad de que un particular se incorpore a la cooperativa aportando capital. Sus aportaciones se realizan en su propia cuenta de, y se le envían cuando decide retirarse. Estas aportaciones le sirven de garantía cuando solicita un prepago en la COOPAC correspondiente.

2.3. Marco conceptual

- **Administración Estratégica:** Proceso que comprende la formulación de ventajas que son competitivas en beneficio de la organización.
- **Satisfacción del Cliente:** “Nivel de desempeño que se percibe de un artículo en concordancia a lo que espera el usuario” (Armstrong & Kotler, Fundamentos del Marketing, 2003).
- **Análisis FODA:** “Análisis de factores débiles y fuertes que conjuntamente ayudarán a diagnosticar la situación del interior de una entidad, además del análisis externo, en otras palabras, de las amenazas y oportunidades” (Telescopi UG, 2010).
- **Administración estratégica:** “Proceso por el cual se formula e implementa múltiples estrategias a fin de conseguir metas al futuro y mantener las ventajas competitivas” (Urbano, 2019).
- **La formulación de la estrategia:** “La forma de elaborar una estrategia, primeramente, mediante el análisis de estrategias que ya existen, del ente y su alrededor” (Urbano, 2019).
- **Implementación de la estrategia:** “Proceso por el cual se destinan los recursos y se inician las estrategias, luego de haber sido creadas, es necesario actuar en ellas de manera satisfactoria a fin de conseguir el resultado que se espera” (Urbano, 2019).
- **Capacidad organizacional:** “Es el proveer recursos propios de una entidad, como el recurso financiero, humano y físico, procesos y sistemas empleados en la gestión de tal capital” (Urbano, 2019).
- **Entorno externo:** “Aspectos exteriores que menoscaban o facilitan la forma en la que se desempeña una entidad” (Urbano, 2019).

- **Misión:** Comunicado de una entidad, en la cual se coloca la filosofía y objetivos que tenga, esto hacia actores del exterior e interior. Esta diferencia a las entidades frente a otras y en la sociedad en general. “Este texto no debe ser largo, en cambio es necesario que sea conciso y claro, a fin de no caer en imprecisiones y ambigüedades. Además, la misión crea valores, compromisos, entre otros” (Armijo, 2010).
- **Visión:** Es la filosofía o visión de una entidad. No obstante, se entiende que la visión es la meta a futuro que quiere conseguir una empresa, en cuanto a la filosofía, esta “se refiere a la serie de valores encima de los cuales entra en marcha (participación, espíritu de equipo, comunicación)” (Armijo, 2010).
- **Asignación de recursos:** Encierra algunos medios que posibilitan el manejo. “En economías llamadas de mercado, se halla un sistema basado en los precios” (Fortun, 2020).

2.4. Operacionalización de Variables

2.4.1. Administración Estratégica

Variable	Definición de la variable	Dimensiones	Definición de dimensiones	Indicadores
Administración estratégica	CONCEPTUAL La administración estratégica sirve para formular e implementar decisiones con el fin que la organización alcance los objetivos trazados (David, 2013)	D ₁ Formulación estratégica	Se debe dar desde tres puntos principales como son el establecimiento de la visión, misión y análisis FODA, para poder establecer los objetivos ya	I. 1.1 Misión y visión I. 1.2 Análisis FODA I. 1.3 Estrategias

		sean a un largo o corto plazo con sus respectivas estrategias de administración identificando su concordancia (David, 2013).	
OPERACIONAL	D ₂	Esta implementación de estrategias	I.2.1 Metas I. 2.2 Asignación de recursos I. 2.3 Políticas
Son las respuestas consignadas al cuestionario que evalúa la administración estratégica a través de 3 dimensiones: formulación estratégica, implementación de estrategias y la evaluación de estrategias.	Implementación de estrategias	Esta implementación trata de que se trabaje en equipo tanto directivos de alto rango, así como los empleados, pero a una sola fuerza, en acorde al establecimiento de los objetivos planteados mediante las estrategias a su vez ya establecidas (David, 2013).	
	D ₃	Evaluación de Estrategias	I.3.1 Revisión de factores externos e internos I. 3.2 Cálculo del desempeño laboral I. 3.3
		Es la parte final de la administración estratégica, es donde se ve si las estrategias planteadas están funcionando correctamente o si se debe tomar	

medidas correctivas optando por otras. Existen tres actividades primordiales y son:

- 1.- Mediar factores tanto internos como externos en concordancia con las estrategias.
- 2.- Medir el desempeño.
- 3.- Medidas correctivas.

(David, 2013)

Nota. Elaboración propia.

2.4.2. Satisfacción del Cliente

Variable	Definición de la variable	Dimensiones	Definición de dimensiones	Indicadores
Satisfacción del cliente	CONCEPTUAL Grado en el que el desempeño percibido de un producto está en la misma sintonía que lo que espera el usuario. (Armstrong y Kotler, 2003)	D₁ Calidad Funcional percibida	Servicios personales brindados.	I.1.1 Solución satisfactoria de quejas I.1.2 Recibir el servicio esperado. I.1.3 Conocimiento de los intereses y necesidades de los usuarios.
		D₂ Calidad Técnica percibida	Servicios automatizados brindados	I.2.1 Servicios automáticos óptimos
		OPERACIONAL Son las respuestas consignadas al	D₃ Valor percibido	Calidad de los servicios prestados

<p>cuestionario que evalúa la satisfacción de cliente a través de 3 dimensiones: Calidad Funcional percibida, Calidad Técnica percibida y Valor percibido.</p>	satisfechas
--	-------------

Nota. Elaboración propia.

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

La aplicación de una propuesta desarrolla la administración estratégica de los trabajadores y mejora, a futuro, la satisfacción del cliente, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020

2.5.2. Hipótesis específicas

- La satisfacción del cliente mejora a partir de la formulación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020.
- La satisfacción del cliente mejora a partir de la implementación de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020.
- La satisfacción del cliente mejora a partir de la evaluación de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

La actual investigación, fue aplicada, de acuerdo a lo que refiere Hernández, posee el fin de encontrar respuesta a los problemas presentados en el estudio, donde se encuentran aquellos servicios elaborados para que la persona realice sus actividades. En una investigación aplicada, “se elaboran problemas o hipótesis, para intentar solucionar las preguntas acerca de productividad desarrolladas en un entorno social” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Además, se ha visto por conveniente el empleo del método deductivo, ya que, gracias a dicho método, “se organizan hechos conocidos y se extraen conclusiones mediante una serie de enunciados, conocidos como silogismos, que comprenden: la premisa mayor, la premisa menor y la conclusión” (Dávila, 2006, pág. 184). Es decir, se da una dinámica “todo-parte”, que permite inferir que todo aquello que sucede en el “todo” o la unidad, también sucede en las partes que lo constituyen y “dada una progresión lógica, tal inferencia podría llegar a consolidarse como un axioma, o como una verdad casi irrefutable” (Rodríguez & Pérez, 2017, pág. 11).

3.2. Nivel de la investigación

El estudio tuvo un nivel y/o alcance de investigación: descriptivo propositivo, es una investigación encargada de realizar una descripción acerca de un fenómeno, población o situación en torno al cual está centrado su investigación, que se basa en conocer las características de la administración estratégica y satisfacción del cliente para posteriormente formular un conjunto de propuestas para mejorar la situación actual. De acuerdo con Hernández, Fernández, & Baptista (2014) las investigaciones descriptivas, a diferencia de otro tipo de investigaciones, “realizan su estudio sin alterar o manipular ninguna de las variables

del fenómeno, limitándose únicamente a la medición y descripción de las mismas”. La investigación propositiva según Hernández, Fernández y Baptista (2014) ocupa de “cómo debería ser las cosas para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente. Para el caso de estudio, a partir del estudio descriptivo se identificó la necesidad”.

3.3. Diseño de la investigación

La presente investigación se realizó con el diseño no experimental y transversal, puesto que ninguna variable fue alterada de manera deliberada, en cambio solo fueron observadas en el ambiente donde se encontraban, a fin de posteriormente realizar un análisis, asimismo, es transversal ya que la información fue recolectada en un tiempo e instante determinado. Un estudio con este diseño es el “análisis de cada variable sin la alteración de su orden, puesto que se estudian en su contexto normal a fin de elaborar una evaluación idónea” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

“Las investigaciones transversales poseen un vínculo directo con la reunión de información en un lugar e instante único, provocando que cada variable se desarrolle en el tiempo predefinido” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.4. Población y muestra de la investigación

3.4.1. Población

Se analizó la situación actual de la administración estratégica y satisfacción del cliente, por tanto, la población se extiende al ámbito de gestión y usuario. En relación a la variable “Administración Estratégica”, 14 trabajadores constituyen la administración general de la Cooperativa, entre ellos la gerencia general y subgerencias de áreas (COOPAC, 2020).

Asimismo, para analizar cuan satisfechos estaban los usuarios, se registró un total de 297 asociados en la cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, en las zonas de San Sebastián y San Jerónimo.

Tabla 1

Número de socios activos. (San Sebastián y San Jerónimo)

Número de socios	297 socios	Fuente: Unidad
ACTIVOS (APORTANTES)		Administrativa de la
en el periodo 2019 - 2020		COOPAC

Nota. Elaboración propia.

3.4.2. Muestra

Para evaluar la administración estratégica en el personal de la cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO se ha empleado una muestra de tipo censal, siendo éstas 14 personas que laboran en la empresa.

En relación a cuan satisfechos están los usuarios se consideró como población objetiva a los socios activos en el periodo 2019 – 2020, empleando un muestreo de tipo aleatorio simple, con 95% de confianza y 5% de margen de error, obteniendo como muestra a 169 socios a aplicar el instrumento.

$$Z^2 = 1.96 \text{ (Nivel de confianza = 95\%)}$$

$$Q = 0.5 \text{ (50\% Probabilidad de fracaso)}$$

$$P = 0.5 \text{ (50\% Probabilidad de éxito)}$$

$$N = 297 \text{ (Población absoluta)}$$

$$E = 0.05 \text{ (5\% de error muestral)}$$

$$n = \text{Muestra}$$

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

$$n = \frac{(0.5) * (0.5) (1.96)^2 * 297}{(0.05)^2(296) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 169$$

3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

A continuación, se detalla los instrumentos y técnicas empleados para el logro de los objetivos planteados:

a) **Técnicas e instrumentos:** Se cuenta con las siguientes:

- Encuesta de Satisfacción del Cliente – SERVQUAL (*anexo 2*)
- Encuesta (elaboración propia) para levantar información sobre administración estratégica. (*anexo 3*)
- Documentos de gestión administrativa (PEI 2019). (*anexo 7*)

3.6. Técnicas para el procesamiento de datos

Se detallan como la tabla siguiente:

Tabla 2

Técnicas para el Procesamiento de Datos.

Técnicas	Instrumentos	Unidad de Estudio
Encuesta	Cuestionario SERVQUAL (<i>anexo 2</i>)	Satisfacción del cliente
Encuesta	Cuestionario (<i>anexo 3</i>)	Administración Estratégica

Nota. Elaboración propia.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis e interpretación de los resultados

Para validar el instrumento, se recurrió al Alpha de Cronbach, el cual está encargado de encontrar la media ponderada de la fiabilidad de los ítems conformantes de la encuesta.

Variable Administración estratégica

Tabla 3

Alfa de Cronbach para la Variable Administración Estratégica

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,946	25

Nota. Software estadístico SPSS -25

Respecto a la administración estratégica, el Alpha de Cronbach posee un valor que al asemejarse a 1, se incrementa su fiabilidad en escala. Utilizando el SPSS se encontró que este índice es 0.946, para Pino (2007), si se tiene un índice menor a 7; se acepta, por lo que el instrumento usado es válido y por supuesto confiable.

Variable satisfacción del cliente

Tabla 4

Alfa de Cronbach para la Variable Satisfacción del Cliente

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,709	22

Nota. Software estadístico SPSS -25

Respecto a la satisfacción del cliente, el Alpha de Cronbach posee un valor que al asemejarse a 1, se incrementa su fiabilidad en escala. Utilizando el SPSS se encontró que este

índice es 0.709, para Pino (2007), si se tiene un índice menor a 7; se acepta, por lo que el instrumento usado es válido y por supuesto confiable.

4.2. Resultados descriptivos

Resultados de la variable Administración estratégica

Tabla 5

Variable administración estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	7	50,0	50,0
	Buena	7	50,0	100,0
Total		14	100,0	

Nota. Software estadístico SPSS -25.

Figura N° 6

Variable administración estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.



Nota. Software estadístico SPSS -25.

Interpretación y Análisis:

Según la tabla 5 y la figura 6, el 50% de participantes, manifestaron que la administración estratégica es regular, mientras que el otro 50% emitió que bajo su percepción ésta es buena. Se entiende que, pese a la cantidad reducida de trabajadores que tiene la cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la provincia de Cusco, los acuerdos, disposiciones y políticas de la empresa no llegan a ser conocidos por todo el personal, llegando tal información solo a las áreas más importantes; y no, a las que aparentemente no lo son. Tal como se ha indicado en el basamento doctrinario, la administración es un arte que, entre otras funciones debe implementar todas las disposiciones y acuerdos a la totalidad de la cooperativa para conseguir los objetivos empresariales. Lo cual, al parecer, solamente se está dando a medias.

Es por ello, que los 14 trabajadores estuvieron divididos en 2 puntos de vista diferentes el primero refiriendo que, si se evidenciaban evaluaciones de los objetivos propuestos a largo plazo y se identificaban las metas por medio de estrategias nuevas a aplicar, pero el otro grupo percibía una intensidad menor, puesto que no observaban dichos cambios de mejora para la financiera. En consecuencia, la homogeneidad en la llegada de la información debe ser un aspecto a perfeccionar a futuro, todo con el fin de conseguir los logros esperados para la empresa.

Resultados de la dimensión formulación estratégica

Tabla 6

La administración estratégica según su dimensión formulación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.

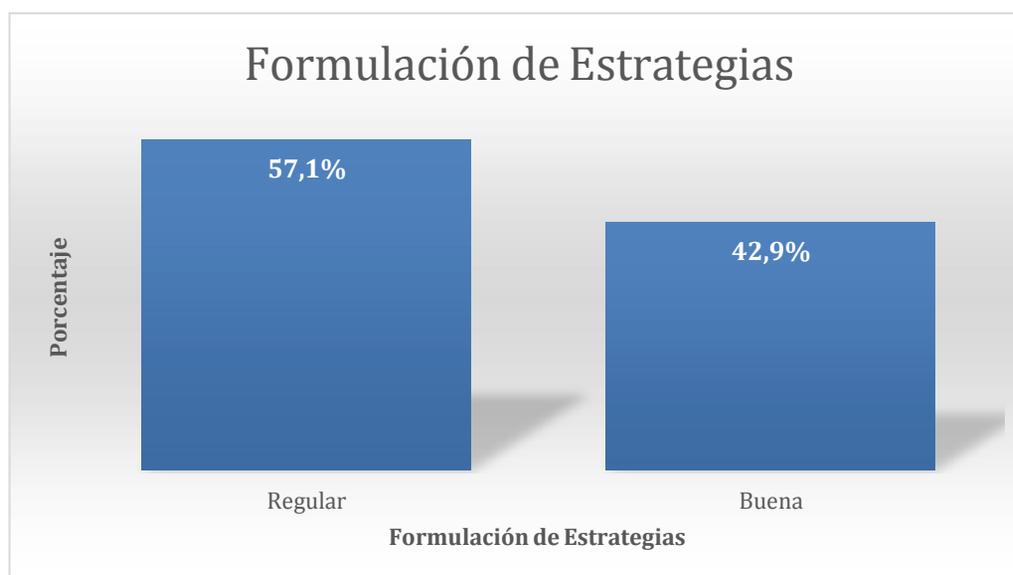
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	8	57,1	57,1
	Buena	6	42,9	100,0

Total	14	100,0
-------	----	-------

Nota. Software estadístico SPSS -25.

Figura N° 7

La administración estratégica según su dimensión formulación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.



Nota. Software estadístico SPSS -25.

Interpretación y Análisis:

Según la tabla 6 y la figura 7, el 42.9% de colaboradores encuestados manifestaron como buena la dimensión formulación de estrategias, mientras que un grupo mayoritario de trabajadores del 57.1% dio a conocer su punto de vista sobre dicha formulación siendo para estos regular o poco vista, es decir, no se tenían claras la misión, visión, sobre todo por un desconocimiento o inatención por parte de los mismos, al igual que consideraban que no había un adecuado análisis FODA, como la percepción de ausencia de estrategias para nuevos modelos de mejora.

Resultados del indicador análisis FODA

Tabla 7

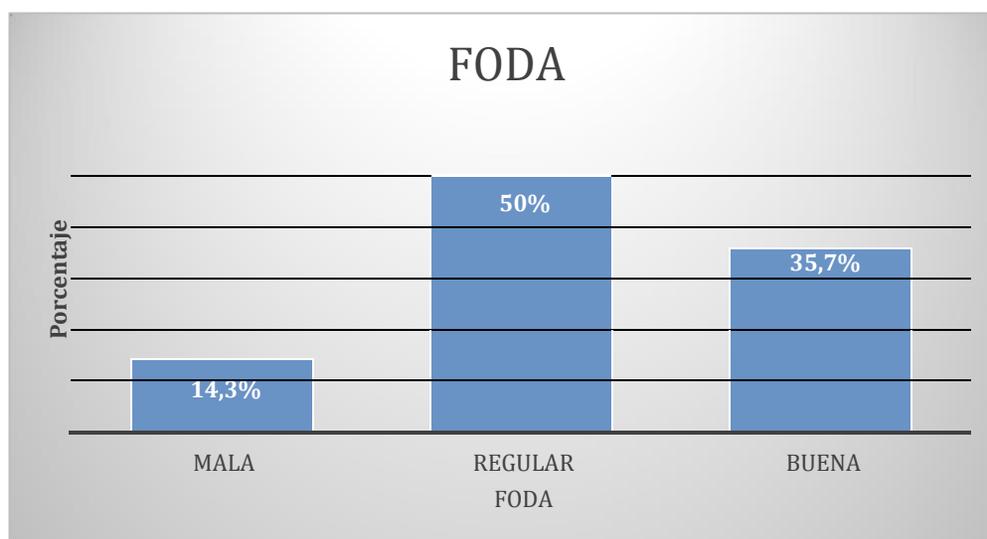
La formulación estratégica según su indicador Análisis FODA en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	2	14,3	14,3	14,3
	Regular	7	50,0	50,0	64,3
	Buena	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Nota. Software estadístico SPSS -25.

Figura N° 8

La formulación estratégica según su indicador Análisis FODA en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.



Nota. Software estadístico SPSS -25.

Interpretación y Análisis:

Según la tabla 7 y la figura 8, de acuerdo al indicador análisis FODA, el 50% de los trabajadores encuestados manifestaron que este análisis, en cuanto a la exploración que se hace en el plano interno de la institución, considerando las fortalezas y

debilidades, es regular; el 35.7% refirió, como buena, mientras que el 14.3% indicó que esta como mala, lo que equivale a indicar que nunca se realizaban evaluaciones internas. Por lo mismo este es un aspecto que se debe superar a futuro, ya que, consideran que se han hecho evaluaciones esporádicas en determinados ámbitos o áreas, más no en la totalidad de la cooperativa.

Resultados de la dimensión implementación de estrategias

Tabla 8

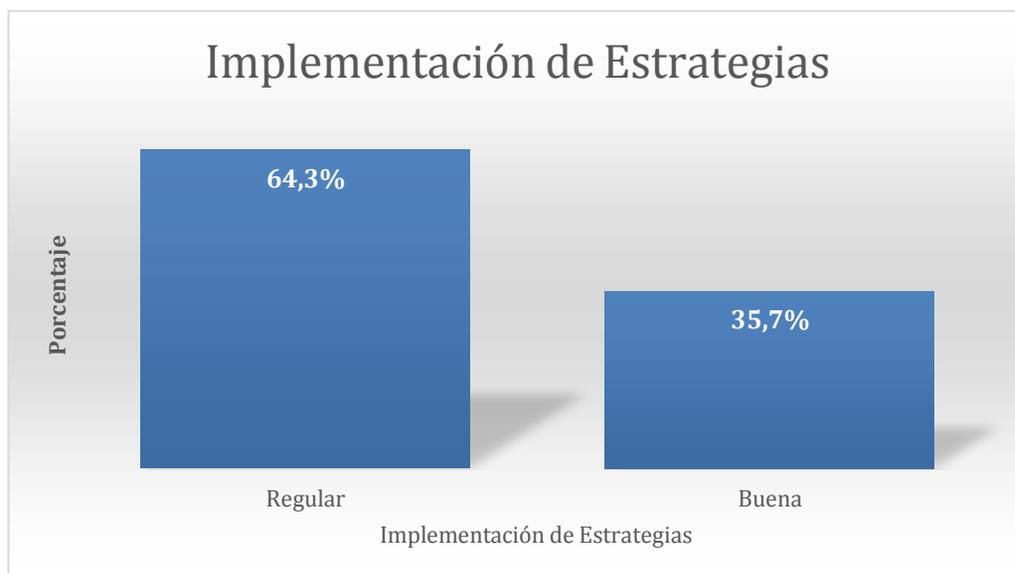
La administración estratégica según su dimensión implementación de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Buena	9	5,3	64,3	64,3
	Regular	5	3,0	35,7	100,0
Total		14	100,0	100,0	

Nota. Software estadístico SPSS -25.

Figura N° 9

La administración estratégica según su dimensión implementación de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.



Nota. Software estadístico SPSS -25.

Interpretación y Análisis:

Según la tabla 8 y la figura 9, de acuerdo a la dimensión implementación de estrategias el 64.3% de los trabajadores encuestados manifestaron que la implementación de estrategias se encuentra en la categoría regular, dado que solo a veces se ha observado como la gerencia integraba con éxito nuevas medidas, mientras que el 35.7% restante indicó que han sido buenas las implementaciones realizadas. Es así, que gran parte de los trabajadores tuvieron una percepción regular debido a que no consideraban que dichas implementaciones se dieran de manera constante ya que hacía falta ellas para la mejora de la financiera pues no siempre se percibían las metas claras ni se respetaban con totalidad las políticas puestas. Lo que en otras palabras significa que, la implementación de estrategias se da de manera precipitada, no es deliberada o preparada con anticipación, y responde a una necesidad o carencia que debe ser superada con inmediatez, por lo cual muchas veces solo se implementan con las áreas de interés más no así con otras áreas que quizá también podrían beneficiarse. Por lo mismo esta debe ser un punto a mejorar y homogenizar.

Resultados del indicador Asignación de Recursos de estrategias

Tabla 9

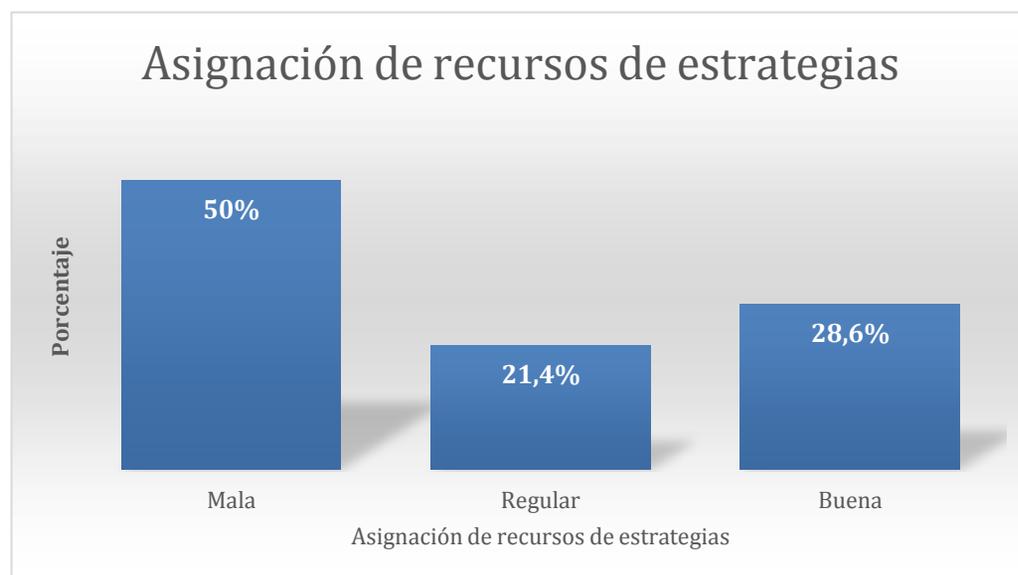
La implementación de estrategias según su indicador asignación de recursos de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	7	50,0	50,0	50,0
	Regular	3	21,4	21,4	71,4
	Buena	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Nota. Software estadístico SPSS -25.

Figura N° 10

La implementación estratégica según su indicador asignación de recursos de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.



Nota. Software estadístico SPSS -25.

Interpretación y Análisis:

Según la tabla 9 y figura 10, de acuerdo al indicador asignación de recursos, el 50% de los trabajadores encuestados, manifestaron que es mala, dado que nunca de consideran los recursos humanos en el cumplimiento de objetivos anuales, en contraposición el 28.6% refirió que es buena, ello porque indican que sí se consideran los recursos humanos en el cumplimiento de objetivos anuales. El 21.4% restante señala que la asignación de recursos es regular, ya que solo han sido pocas veces en que tales asignaciones han dado los resultados esperados. Es así, que un grupo mayoritario dio a conocer su punto de vista sobre dicha deficiencia. Es decir, que la asignación de recursos no es equitativa, y claramente se ve un favoritismo de un sector por encima del otro, bajo la concepción errónea de que tal despacho es más importante que otra, lo que no es así y perjudica directamente en el cumplimiento de cada objetivo empresarial.

Resultados de la dimensión evaluación de estrategias

Tabla 10

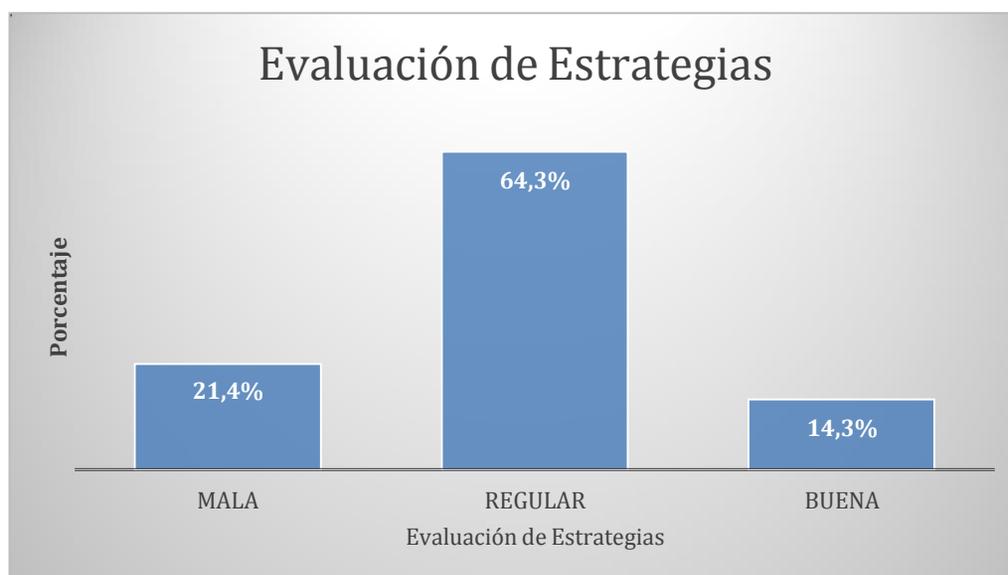
La administración estratégica según su dimensión evaluación de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	3	21,4	21,4
	Regular	9	64,3	85,7
	Buena	2	14,3	100,0
	Total	14	100,0	

Nota. Software estadístico SPSS -25.

Figura N° 11

La administración estratégica según su dimensión evaluación de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.



Nota. Software estadístico SPSS -25.

Interpretación y Análisis:

Según la tabla 10 y figura 11, de acuerdo a la dimensión evaluación de estrategias el 64.3% de los trabajadores encuestados indicaron que es regular, dado que, si bien existen tales evaluaciones, no se dan con regularidad, mientras que el 21.4% manifestó que es mala, ya que no han sido participes de tal actividad, finalmente el 14.3% que señala que siempre se han dado dichas prácticas, por tanto para este porcentaje es buena. Es así, que gran parte de los trabajadores tuvieron una percepción regular que se inclina a la desaprobación de dichas evaluaciones, sobre todo por su irregularidad. Ello debido a que se debe hacer una revisión de los factores internos como externos, cálculo del desempeño, entre otros.

Resultados de indicador cálculo del desempeño laboral

Tabla 11

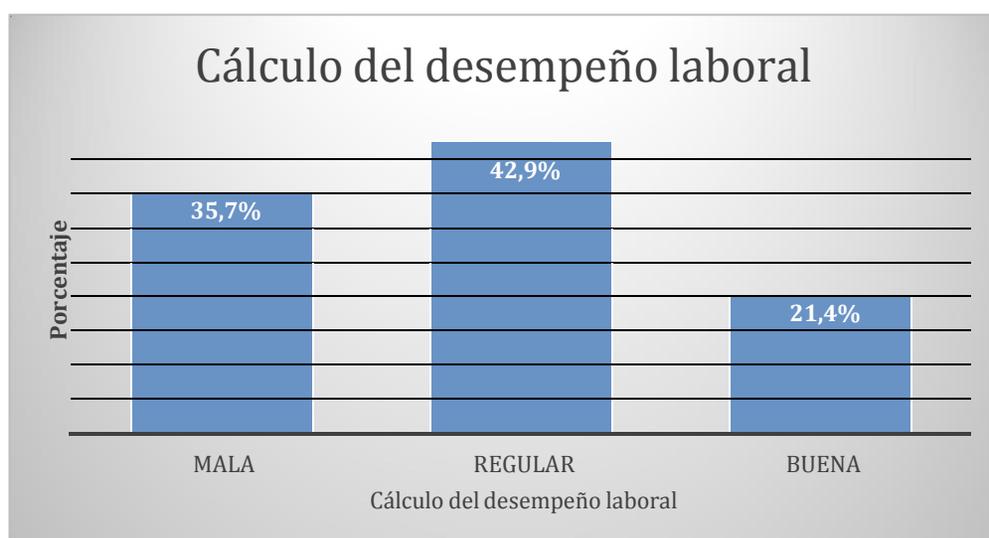
La evaluación de estrategias según su indicador cálculo del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	5	35,7	35,7	35,7
	Regular	6	42,9	42,9	78,6
	Buena	3	21,4	21,4	100,0
Total		14	100,0	100,0	

Nota. Software estadístico SPSS -25.

Figura N° 12

La evaluación de estrategias según su indicador cálculo del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.



Nota. Software estadístico SPSS -25.

Interpretación y Análisis:

Según la tabla 11 y la figura 12, de acuerdo al indicador cálculo del desempeño laboral el 42.9% de los trabajadores encuestados, manifestaron que ésta es regular, dado que de vez en cuando los colaboradores cumplen de manera efectiva con sus funciones y objetivos institucionales, al mismo tiempo que el 35.7% refirió que es mala, ya que estos casi nunca cumplen de manera efectiva con sus funciones u objetivos, al mismo tiempo que el 21.4% indica que es buena, cumpliendo así de

manera efectiva con sus funciones entorno a los objetivos institucionales. En consecuencia, se entiende que son muy pocos los colaboradores que cumple de manera correcta y eficiente con sus labores, lo que de por sí genera conflictos entre compañeros de trabajo que a su vez promueve una imagen negativa para la cooperativa. Siendo este un aspecto a rescatar ya que influye directamente en la colocación de la entidad dentro del mercado competente.

Resultados de la variable Satisfacción del cliente

Tabla 12

Variable satisfacción del cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	86	50,9	50,9	50,9
	Promedio	83	49,1	49,1	100,0
Total		169	100,0	100,0	

Nota. Software estadístico SPSS -25.

Figura N° 13

Variable satisfacción del cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.



Nota. Software estadístico SPSS -25.

Interpretación y Análisis:

Según la tabla 12 y figura 13, de acuerdo a la variable denominada satisfacción del cliente, el 50.9% de socios afirman tener una satisfacción en alto grado, ya que aseguraron estar conformes con el trato y beneficios que reciben, mientras que el 49.1% manifestaron una satisfacción promedio, dado que no estaban ni satisfechos ni insatisfechos. En vista de tales resultados se entiende que, un porcentaje considerable de la muestra percibe la atención que recibe como algo nada resaltante, que, si bien no es mala, tampoco es demasiado buena. También se puede indicar que tal cantidad de socios encuestados tuvieron una percepción regular sobre la atención que se les ofrecía debido a que observaban algunas dificultades que con asistencia podían ser resueltas, más no por cuenta propia de estos, y por ende su percepción de satisfacción disminuía.

Resultados de la dimensión Calidad Funcional percibida

Tabla 13

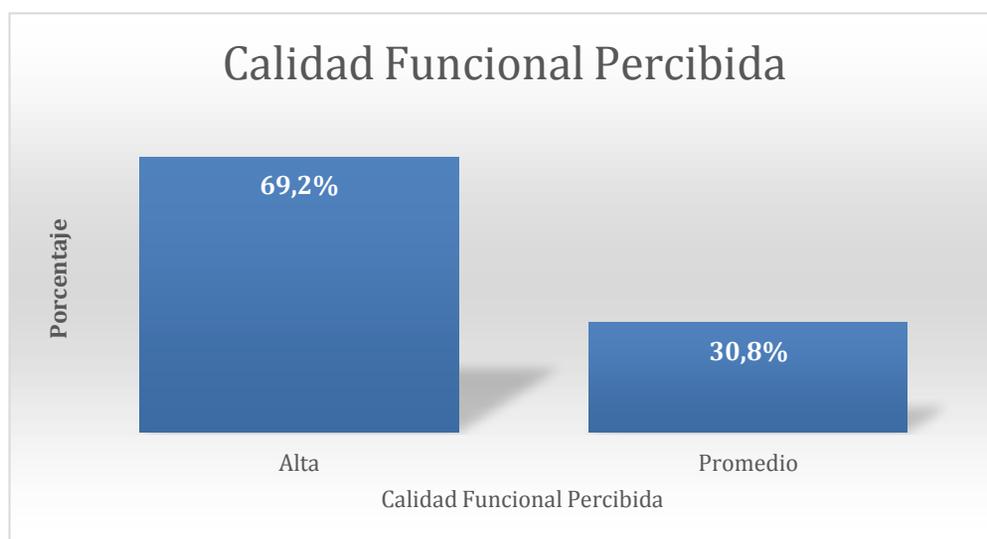
Satisfacción del cliente según su dimensión Calidad Funcional percibida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alta	117	69,2	69,2	69,2
	Promedio	52	30,8	30,8	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota. Software estadístico SPSS -25.

Figura N° 14

Satisfacción del cliente según su dimensión Calidad Funcional percibida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.



Nota. Software estadístico SPSS -25.

Interpretación y Análisis:

Según la tabla 13 y figura 14, de acuerdo a la dimensión Calidad Funcional percibida el 69.2% de los encuestados afirmaron que la Calidad Funcional percibida en el servicio de la cooperativa es alta, mientras que el 30.8% restante indicó como promedio, es decir es lo esperado. Es así, que gran parte de los encuestados refieren que con frecuencia no obtienen los resultados que esperan ya que suelen percibirse problemas al momento de recibir una atención ya que no siempre se absuelven sus dudas. Es decir que el socio de la cooperativa con frecuencia no se satisface, a

consecuencia de la existencia de falencias como la falta de asistencia, fallas constantes del sistema, impuntualidad y otros.

Resultados del indicador Solución satisfactoria de quejas

Tabla 14

La Calidad Funcional percibida según su indicador Solución satisfactoria de quejas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alta	25	14,8	14,8	14,8
	Promedio	96	56,8	56,8	71,6
	Bajo	48	28,4	28,4	100,0
Total		169	100,0	100,0	

Nota. Software estadístico SPSS -25.

Figura N° 15

La Calidad Funcional percibida según su indicador Solución satisfactoria de quejas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.



Nota. Software estadístico SPSS -25.

Interpretación y Análisis:

Según la tabla 14 y figura 15, de acuerdo al indicador Solución satisfactoria de quejas de la dimensión Calidad Funcional percibida, el 56,8% de los socios encuestados se ubicaron en la categoría promedio, dado que dentro de este grupo hubo clientes que aún están indecisos al definir si la cooperativa cumple con las expectativas que tenían sobre esta, sin embargo, se puede señalar que se encuentran satisfechos con la atención de sus reclamos. Es así que el 28,4% se ubica en la categoría baja, ya que indicaron que existen muchas falencias, y en consecuencia están insatisfechos con la solución de sus quejas. Finalmente, para el 14,8% restante indicó presentar un nivel alto, por lo cual la experiencia relacionada a la Solución satisfactoria de quejas es la que se esperaba.

Resultados de la dimensión Calidad Técnica percibida

Tabla 15

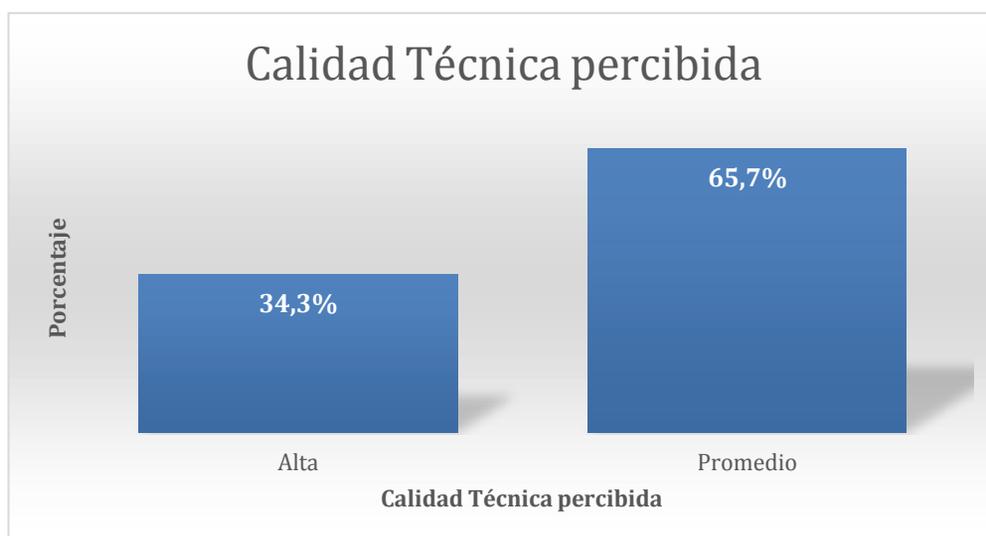
Satisfacción del cliente según su dimensión Calidad Técnica percibida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alta	58	34,3	34,3	34,3
	Promedio	111	65,7	65,7	100,0
Total		169	100,0	100,0	

Nota. Software estadístico SPSS -25.

Figura N° 16

Satisfacción del cliente según su dimensión Calidad Técnica percibida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.



Nota. Software estadístico SPSS -25.

Interpretación y Análisis:

Según la tabla 15 y figura 16, de acuerdo a la dimensión Calidad Técnica percibida el 65.7% de los socios encuestados se ubicaron en la categoría promedio, dado que dentro de este grupo hubo clientes que en esta medida referente a procesamiento de préstamos estaban relativamente satisfechos. Es así que el 34.3% restante se ubica en la categoría alta, ya que indicaron que dada la velocidad al momento de desembosar u préstamo estaban satisfechos.

Resultados del indicador Servicios automáticos óptimos

Tabla 16

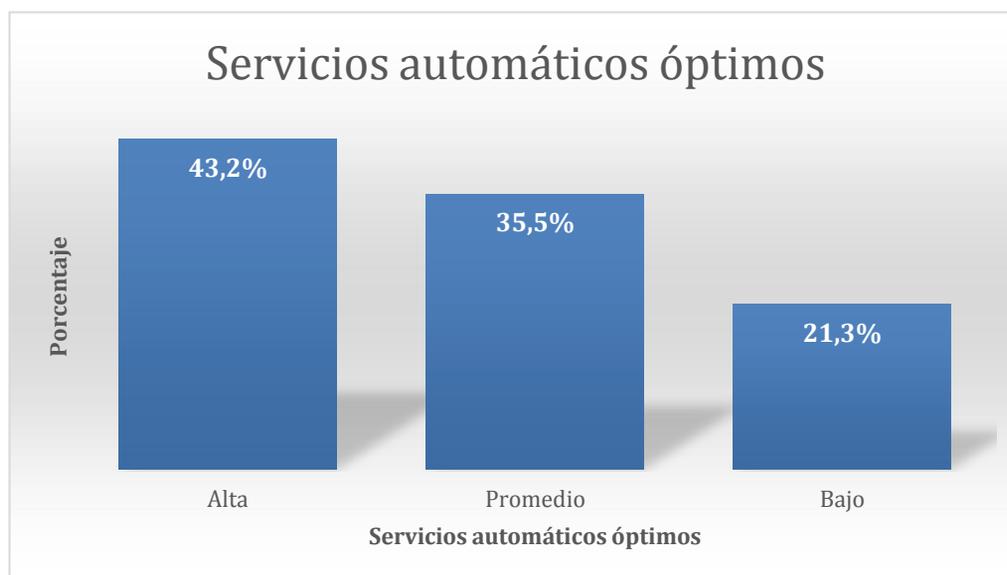
La Calidad Técnica percibida según su indicador Servicios automáticos óptimos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alta	73	43,2	43,2	43,2
	Promedio	60	35,5	35,5	78,7
	Bajo	36	21,3	21,3	100,0
Total		169	100,0	100,0	

Nota. Software estadístico SPSS -25.

Figura N° 17

La Calidad Técnica percibida según su indicador Servicios automáticos óptimos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.



Nota. Software estadístico SPSS -25.

Interpretación y Análisis:

Según la tabla 16 y figura 17, de acuerdo al indicador Servicios automáticos óptimos el 43.2% de los socios encuestados es alta, en vista a la percepción referente de los servicios automáticos, dado que están de acuerdo con los servicios que tiene la entidad financiera, mientras que el 35.5% refirió que esta moderadamente de acuerdo con los servicios, así mismo el 21.3% se ubica en el nivel bajo, dado que están totalmente en desacuerdo con los servicios, por ende, no la recomienda. Es decir, a mejores servicios automáticos, mayores niveles de satisfacción y mayor nivel de recomendación.

Resultados de la dimensión Valor percibido

Tabla 17

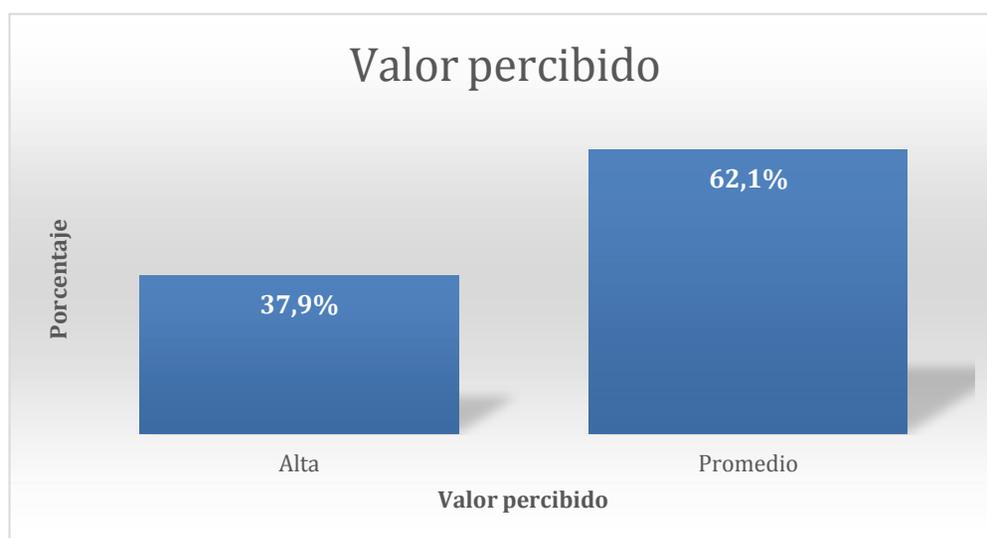
Satisfacción del cliente según su dimensión Valor percibido en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alta	64	37,9	37,9	37,9
	Promedio	105	62,1	62,1	100,0
Total		169	100,0	100,0	

Nota. Software estadístico SPSS -25.

Figura N° 18

Satisfacción del cliente según su dimensión Valor percibido en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.



Nota. Software estadístico SPSS -25.

Interpretación y Análisis:

Según la tabla 17 y figura 18, de acuerdo a la dimensión denominada Valor percibido el 62.1% de socios afirmaron tener un Valor percibido en grado promedio, es decir, no estar ni satisfechos ni insatisfechos, mientras que el 37.9% restante se ubicó dentro de la categoría alta, manifestando un Valor percibido elevado, por todo lo que

les ofrece la cooperativa. Es así, que gran parte los socios encuestados no emitían mayores percepciones sobre el tema, pues el Valor percibido era subjetivo e iba relacionado al tipo de atención que recibían en las instalaciones de la cooperativa.

Resultados del indicador Tasas y tarifas atractivas

Tabla 18

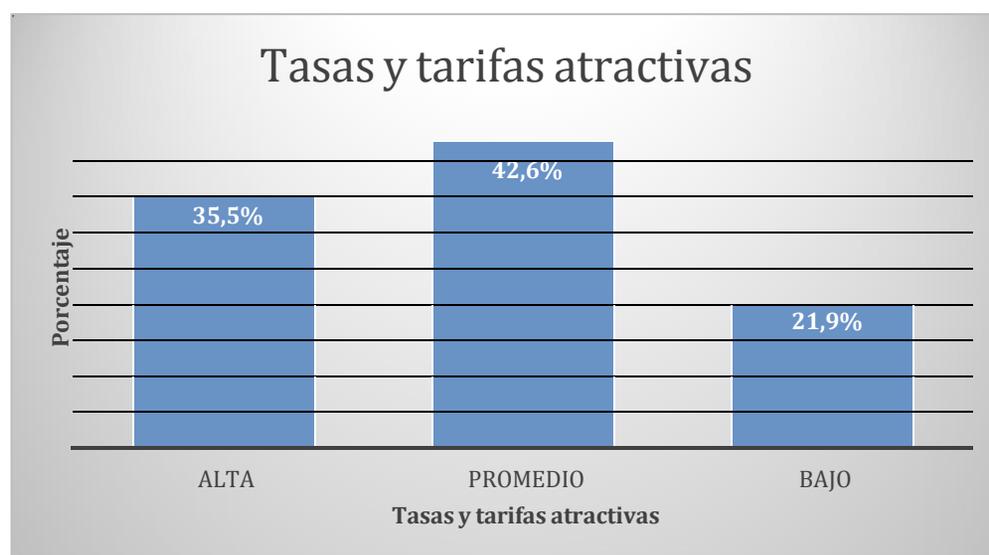
El Valor percibido según su indicador Tasas y tarifas atractivas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	60	35,5	35,5	35,5
	Promedio	72	42,6	42,6	78,1
	Bajo	37	21,9	21,9	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota. Software estadístico SPSS -25.

Figura N° 19

El Valor percibido según su indicador Tasas y tarifas atractivas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia de Cusco.



Nota. Software estadístico SPSS -25.

Interpretación y Análisis:

Según la tabla 18 y figura 19, de acuerdo al indicador Tasas y Tarifas atractivas, el 42.6% de los socios encuestados, manifestaron como promedio, ya que no están ni satisfechos ni insatisfechos con las tasas y tarifas, el 35.5% refirió que está contento con las tasas y tarifas para mejorar su negocio, mientras que el 21.9% indica que está totalmente insatisfecho con las tasas y tarifas para el progreso de su negocio, dado que son factores externos los que no posibilitan su planificación para sacar el máximo provecho a tal información, así como factores de tiempo, o la dificultad para aplicar tal información técnica, entre otros.

4.3. Discusiones

Luego de haber concluido con la presentación y respectiva interpretación de cada resultado, se debe seguir con la discusión junto a los estudios previos, además de las teorías abordadas.

De acuerdo con el **Objetivo general** planteado: Elaborar una propuesta para desarrollar la administración estratégica de los trabajadores y mejorar, a futuro, la satisfacción del cliente, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020, se expone que el 50% de colaboradores, manifiestan que la administración estratégica es buena, mientras que el otro 50% emite que la administración estratégica está a una escala regular, así mismo el 50.9% de los socios encuestados manifestaron percibir una satisfacción alta, y el 49.1% restante una satisfacción promedio. Bajo este escenario, es posible evidenciar como concuerdan nuestros resultados con los conseguidos en el estudio de Ángeles (2005) titulado *“Administración Estratégica como la base de la Calidad en el desarrollo empresarial”*, manifestando que entre las mejores herramientas de gestión que aumentan la rentabilidad y producción de una empresa se halla la administración estratégica, por lo que es necesario que todos los integrantes de la organización estén comprometidos al cambio y sean partícipes, de la mejora continua de. Seguido por el caso de Pezoa (2017), que realizó su investigación denominada *“Percepción de la Satisfacción de los clientes cuentacorrentistas sobre la calidad del servicio entregado por las entidades Bancarias durante el año 2017, en Chillán, Chile”*, manifestando que de las entidades bancarias solo tres cumplieron con los estándares de satisfacción en donde la entidad bancaria con el mayor porcentaje de satisfacción correspondía en el primer puesto al Banco Scotiabank con un 75,6% seguido por el Banco Falabella con el 66,5% y por último el 63,4% correspondía al Banco Chile. Es por ello, que la administración

estratégica es esencial para obtener la satisfacción del cliente quien está en constante observación de lo que se le brinda.

Es así, que de acuerdo con el **Objetivo específico 1:** Mejorar la satisfacción del cliente a partir de la formulación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020. Se evidenció que la implementación de estrategias y la evaluación de estrategias se ubicaron el nivel regular. En este sentido, se evidencia concordancia con los resultados obtenidos por Castañeda (2017), en su estudio titulado *“Administración estratégica y rentabilidad en la Empresa nacional de la Coca S.A. – 2016”*, manifestando que un 79% del personal fue considerado pocas veces o nunca para el diseño de estrategias y un 69% del personal el considerado pocas veces o nunca en el diseño de objetivos, lo cual terminaría por incidir en el resultado final de la empresa, además se corrobora que existía una disminución de la rentabilidad de la empresa al 2016, que fue de -0.56% sobre el patrimonio y -0.44% sobre los activos. Así como el caso Aragón, J., Fernández, R., & Quintero, E. (2017), en su estudio titulado *“Planeamiento Estratégico del Banco de la Nación”*, manifestando que el Banco de la Nación dentro de su estructura y metas se planteaba ventajas competitivas muy importantes y que ayudaban a mantenerse en el mercado financiero, pero era necesario que a su vez se consolidara con ventajas adicionales que le permitirían llegar más eficazmente al logro de sus objetivos planteados de manera que se consolidaría una entidad financiera en beneficio de sus clientes y de la misma. Es por ello, que la variable es indispensable para poder conocer nuevas medidas que apoyen en la mejora de la institución, como una reducción de la competencia. Y como los resultados de Corilla, M., & Julcarima, G. (2017) en su estudio titulado *“Planeamiento Estratégico de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región de Junín”*, manifestando que el 100% de los procesos de las cajas de esa región eran

dadas de manera automatizada, llevando a una manera manual generando una pérdida de tiempo y que iba en desmedro e insatisfacción del cliente. Está a la vez, poseía una gran rotación de personal por lo que no existía motivación en cuanto al aprendizaje por parte de sus trabajadores ya que eran cambiados constantemente, influyendo en sus conductas interpersonales y siendo afectada la productividad de la empresa.

De otro lado, de acuerdo con la **Objetivo específico 2:** Mejorar la satisfacción del cliente a partir de la implementación de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020. Se evidencio que la dimensión Calidad Funcional percibida alcanzó un nivel alto, la dimensión Calidad Técnica percibida y Valor percibido se encontraron en el nivel promedio. En este sentido, se evidencia concordancia con los resultados obtenidos por Benavente & Figueroa (2012), en su estudio *titulado “Medición del grado de satisfacción de los clientes Bancarios de Puerto Montt basada en la escala Servqual”*, manifestando que los clientes no se encontraban lo bastante satisfechos con respecto al servicio entregado por su ejecutivo bancario, esto en general a los clientes de la Banca Empresa, analizadas todas las dimensiones pudieron afirmar y demostrar que existían diferencias entre bancos siendo el Banco del Estado el mejor evaluado y por lo tanto con mayor grado de satisfacción de los clientes de Banca Empresa y con menores brechas entre lo esperado y lo obtenido por los servicios brindados a los clientes. En contraste se presentó al Banco Santander con el menor puntaje entre ítems y por lo tanto con un mayor grado de insatisfacción de los clientes y mayores brechas que corregir para lograr mejorar sus servicios. Así como, el caso de Guzmán & Vega (2006) en su estudio *titulado “Factores de satisfacción e insatisfacción en la Banca por Internet en Chile”*, manifestando que, Al realizar las entrevistas en profundidad, se encontró que un total de 49 entrevistados no había experimentado una situación insatisfactoria utilizando la banca

en Internet. A su vez, se encontró que 24 entrevistados no habían tenido experiencias satisfactorias utilizando su banco. Es por ello, que en base a los resultados obtenidos se comprobó que se tiene que hacer un estudio de la percepción que tienen los clientes con el grado de satisfacción que poseen.

De acuerdo con la **Objetivo específico 3:** Mejorar la satisfacción del cliente a partir de la evaluación de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020. Esta evaluación conlleva a analizar la calidad del servicio prestado y sopesar las estrategias en base a sus efectos en la mejora de la satisfacción del cliente. En este sentido, se evidencia concordancia con los resultados obtenidos por Corilla, M., & Julcarima, G. (2017) en su estudio titulado “Planteamiento Estratégico de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región de Junín “manifestando que el 100% de los procesos de las cajas de esa región eran dadas de manera automatizada, llevando a una manera manual generando una pérdida de tiempo y que iba en desmedro e insatisfacción del cliente. Finalmente, que, poseía una gran rotación de personal por lo que no existía motivación en cuanto al aprendizaje por parte de sus trabajadores ya que eran cambiados contantemente, influyendo en sus conductas interpersonales y siendo afectada la productividad de la empresa. Tal como el caso de Saavedra (2017) en su estudio titulado “Satisfacción del cliente y Posicionamiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente, distrito de Tarapoto, 2017” manifestando que el nivel de satisfacción del cliente en la cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente, en el 2017, en relación a las dimensiones Calidad funcional percibida, Calidad técnica percibida, Valor percibido, Confianza y Expectativas era alto, determinado mediante encuestas aplicadas a los socios, tabuladas y graficadas mediante SPSS, que el 51% tenían un nivel de satisfacción alta, el 36% satisfacción media y el 13% satisfacción baja. Es por ello, que en gran medida se

reconoce que las propuestas ayudaran a poder identificar nuevas medidas en beneficio de la empresa.

4.4. Propuestas

Propuesta 1

Título: Incorporación de un sistema de seguimiento, control, distribución e implementación de estrategias dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.

1. Estrategia

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, tiene deficiencias en el tema de la identificación de las debilidades tanto de los colaboradores, como de la empresa (FODA), así como el desconocimiento adecuado de la visión y misión de la institución, estos son causantes de muchos de los problemas que se observaron en la sección de resultados, así también las falencias al realizar las tareas ya que al observar errores se tiene que hacer un doble trabajo, y esto es derivado debido a que no se tiene un control de sus actividades, de manera que no se puede detectar los problemas para poder minimizarlos o evitarlos.

2. Objetivos

Objetivo estratégico

Incorporar un sistema de seguimiento y control para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.

Objetivos operativos

- Tener un mejor seguimiento de las actividades internas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.
- Mejorar la administración estratégica, en relación a la elaboración adecuada del FODA y la puesta en conocimiento claro de la visión y misión a todos los trabajadores.
- Desarrollar un control exhaustivo de las deficiencias de las actividades internas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.
- Identificar las debilidades en el desarrollo de las actividades internas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.
- Mejorar los tiempos de respuesta hacia los usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.

3. Justificación

Esta propuesta es relevante desde el punto de la mejora continua de las actividades, ya que se evidencia por medio de molestias por parte de los usuarios, respecto a la labor que realizan los trabajadores tiempos de retardo en la atención y esto se debe a que no se tiene una buena información respecto a las labores que realizan, es por ello que existe la necesidad de poder aplicar un sistema que apoye en el tema del seguimiento y control del personal y las actividades que se realizan dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.

Además, el abordaje adecuado del FODA institucional permitirá redirigir los esfuerzos de los colaboradores hacia los verdaderos objetivos de la empresa.

4. Actividades

Las actividades se realizarán en tres etapas:

PRIMERA ETAPA:	Diseño del sistema de un seguimiento para las actividades internas en la cooperativa
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico sobre el cumplimiento de las actividades, además de un diagnóstico FODA institucional. • Planificar el seguimiento en periodos para cubrir con la totalidad de operaciones. • Establecer encargados y responsables para cada etapa.
SEGUNDA ETAPA:	Implementación del sistema de seguimiento para las actividades internas en la cooperativa
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Poner en marcha el sistema para el control y seguimiento en la cooperativa. • Promover el uso del sistema en los colaboradores.
TERCERA ETAPA:	Control del seguimiento para las actividades internas en la cooperativa
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar controles periódicos sobre los resultados del sistema. • Análisis los resultados obtenidos. • Realizar retroalimentaciones para mejorar las actividades de la cooperativa.

5. Resultado

Como resultados de la propuesta se espera disponer de:

- Control integral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.
- Personal capacitado para el solucionar las deficiencias mediante el uso del sistema de control y seguimiento.

- Actividades internas controladas de manera constante.
- Tiempos de respuesta más reducidos hacia el usuario.

Propuesta 2

Título: Implementación de estrategias de motivación dirigida hacia los colaboradores y evaluación continua respecto a la atención al cliente.

1. Estrategia

En el presente estudio se observó que el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, muestra bajos niveles de motivación respecto a las actividades que realiza, este factor motivación influye de manera directa en la atención al cliente, y este dato se obtuvo debido a la percepción y crítica que tienen los clientes, es por ello que es necesario tener estrategias relacionadas a la motivación para poder generar un ambiente laboral más ameno. Estas estrategias serían las capacitaciones que buscarían mejorar la eficacia en las atenciones, y establecer un sistema de reconocimiento que premia al colaborador que más se destaca y que es reconocido por el asociado, tal premio podría ser un incentivo económico. Y en un caso extremo, de ser necesario, evaluar la posibilidad de establecer un sistema de penalizaciones ligada estrictamente al actuar poco profesional del colaborador.

2. Objetivos

Objetivo estratégico

Incorporar una estrategia de motivación dirigida hacia los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.

Objetivos operativos

- Realizar actividades que fortalezcan la motivación de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.
- Crear un ambiente laboral ameno para todos los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.
- Tener clientes más satisfechos con la atención dada por los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.

3. Justificación

En la actualidad es ideal tener una organización, en la cual prime el clima laboral adecuado y uno de los factores que predomina en este tema, es la motivación, la cual se logra dando mejoras tanto en el aspecto económico como en el factor laboral, dando reconocimientos e incentivos a su esfuerzo y esto repercute en el estado de ánimo del colaborador y así mismo en la atención que brinda hacia los clientes, y al tener resultados positivos en la atención al cliente se podrá mejorar la imagen corporativa de la organización.

4. Actividades

Las actividades se realizarán en tres etapas:

PRIMERA ETAPA: Planificación para implementar estrategias de motivación hacia los colaboradores

ACTIVIDADES

- Realizar un plan de implementación según etapas.
- Establecer periodos de desarrollo de talleres.
- Asignar responsables.

SEGUNDA ETAPA: Implementación de estrategias de motivación hacia los colaboradores

ACTIVIDADES

- Realizar talleres para elevar la motivación.
- Capacitar al personal, para que éste sea más eficaz y humano en su trato con los socios.

	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar charlas informativas sobre el compromiso laboral. • Realizar convenios con otras instituciones para mejorar la motivación.
TERCERA ETAPA:	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de estrategias de motivación hacia los colaboradores
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un seguimiento sobre los participantes en función a la motivación. • Brindar asesorías después de los talleres de motivación. • Analizar los resultados.

5. Resultado

Como resultados de la propuesta se espera disponer de:

- Colaboradores con mayor motivación en realizar su labor.
- Un adecuado ambiente laboral para mejorar el desempeño de los colaboradores.
- Clientes con mayor satisfacción en la atención brindada.

Propuesta 3

Título: Capacitación del personal para una mejor atención al cliente de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito CREDICUSCO De La Provincia De Cusco - 2020

1. Estrategia

En la actualidad los clientes presentan dudas, en ocasiones reclamos y preguntas frecuentes de cómo va su estado dentro de la cooperativa, razón por la cual es fundamental la capacitación referente a la atención al cliente a todo el personal de la Cooperativa De Ahorro y Crédito CREDICUSCO de la Provincia

De Cusco, con el fin de que el cliente logre encontrar respuestas a sus cuestionamientos y su nivel de confianza con la cooperativa aumente.

2. Objetivos

Objetivo estratégico

Realizar capacitaciones referentes a la atención del cliente, a los que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.

Objetivos operativos

- Contratar a especialistas para brindar estas capacitaciones y lograr que el colaborador tenga una mejor relación con el cliente.
- Contratar personal capaz y eficiente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.
- Mejorar la relación con los clientes y obtener su confianza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.

3. Justificación

Existen diferentes circunstancias de clientes con diferentes temperamentos al momento de buscar respuestas a sus cuestionamientos, lo que motiva a todo el sector empresarial a contar con personal capacitado para lograr sobrellevar y encontrar soluciones ante posibles contextos inoportunos, logrando que el cliente obtenga una respuesta clara, entendible y obtener buenos comentarios con respecto a la cooperativa

4. Actividades

Las actividades se realizarán en dos etapas:

PRIMERA ETAPA: Identificar a un especialista para la realización de una capacitación eficiente

ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los periodos de capacitación. • Tener una ventanilla de solución de problemas. • Evaluar a los colaboradores mediante pruebas o exámenes.
SEGUNDA ETAPA:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación mensual a los colaboradores
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar horarios y periodos con los colaboradores. • Tener frecuentemente una organización de los nuevos acontecimientos de la empresa. • Promover la buena atención a todos los clientes.

5. Resultado

Como resultados de la propuesta se espera disponer de:

- Clientes satisfechos e informados respecto a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.
- Personal capacitado para poder resolver eficientemente conflictos que lleguen acontecer, usando medidas óptimas.
- Organización y buena comunicación en todo el círculo de colaboradores de la empresa

Propuesta 4

Título: Promociones de bajas tasas de interés en fechas festivas durante el año

1. Estrategia

En el presente estudio se observó que existe más recepción de préstamos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO en temporadas festivas , ofreciendo bajas tasas de interés motivando a los clientes a adquirir cantidades significativas de dinero para largos periodos, este factor motiva e influye de

manera directa en la visualización del cliente con respecto a las demás cooperativas, y este dato se obtuvo al análisis con respecto a los clientes en los periodos festivos, es así que se realiza planes de publicidad para difundir las promociones que se tiene previsto, mejorando la calidad de nuestros servicios.

2. Objetivos

Objetivo estratégico

Realizar planes de promoción, previo estudio de mercado, con respecto a bajas tasas de interés en fechas festivas establecidas en calendario y obteniendo una mejor visualización y de opción a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO ante las demás.

Objetivos operativos

- Realizar planes de acuerdo a calendario festivo sobre promociones de tasas bajas de interés para captar más socios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.
- Promocionar y difundir publicidad eficiente en medios de comunicación sobre estas promociones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.
- Contar con más clientes y generar más confianza a los nuevos integrantes como aportantes y/o socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.

3. Justificación

La sociedad actualmente busca poder hacer crecer su negocio accediendo a préstamos con tasas bajas de interés, donde busca la comodidad y facilidad de

poder lograr pagar sus cuotas, las personas que cuentan con estos pequeños negocios buscan a financieras que les brinden estos servicios para poder incrementar su capital, esto se lograra gracias a planes de promoción que la cooperativa realice, presentando bajas tasas de interés en las debidas fechas programadas.

4. Actividades

Las actividades se realizarán en tres etapas:

PRIMERA ETAPA:	Estudio de mercado para la elaboración de la presentación de promociones durante el año
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la concurrencia de préstamos de acuerdo a las fechas. • Determinar las fechas. • Presentar las bajas tasas de interés. • Emplear los lugares de asistencias masivas para lograr una mejor difusión del mensaje o propuesta.
SEGUNDA ETAPA:	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar las fechas, de los bajos intereses y análisis de publicidad
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar qué medios de comunicación serán utilizados. • Establecer las fechas y dar a conocer al personal. • Indicar las bajas tasas de interés.
TERCERA ETAPA:	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar y difundir la publicidad en las fechas establecidas
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un manejo eficiente de los medios donde se difundirá la publicidad. • Dar a conocer a los presentes y nuevos clientes las nuevas promociones.

-
- Revisar el alcance que se tiene sobre la publicidad.
-

5. Resultado

Como resultados de la propuesta se espera disponer de:

- Más clientes decidiendo trabajar con la cooperativa.
- Una buena visualización de la cooperativa, generando confianza.
- Una mejor llegada de información al cliente mediante a la publicidad elaborada.

Propuesta 5

Título: Elaboración de planes de capacitación para los clientes emprendedores, brindándoles conocimiento para mejorar su negocio.

1. Estrategia

En el presente estudio se observó que la mayor parte de socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO tienen un negocio, siendo estos clientes potenciales, quienes buscan mejorar y hacer crecer su emprendimiento, dato obtenido de acuerdo al análisis que se realiza mensualmente en la cooperativa, buscando ideas innovadoras para brindar una satisfacción al cliente, acompañándolo no solo en el préstamo sino también en sus conocimientos de cómo llevar y construir mejores planes para su negocio.

2. Objetivos

Objetivo estratégico

Incorporar capacitaciones para clientes potenciales siendo estos emprendedores que trabajan con la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.

Objetivos operativos

- Lograr que nuestros clientes emprendedores logren un desarrollo empresarial conjuntamente con la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.
- Recepcionar mejores préstamos con sumas significativas a raíz del crecimiento de las capacitaciones brindadas a emprendedores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.
- Contar con nuevos clientes interesados en obtener préstamos y capacitaciones de cómo hacer crecer su negocio.

3. Justificación

Actualmente los que realizan más préstamos son emprendedores, buscando mejorar y hacer crecer su negocio, muchas de estas personas no tienen conocimiento de cómo organizar sus ganancias y gastos, razón por la cual nace la idea de realizar capacitaciones con especialistas que guíen a las personas que deseen emprender y a los emprendedores en sí, logrando no solo mejores empresarios sino más préstamos con mejores sumas de dinero. Dado que esta estrategia genera más confianza a los socios nuevos o recurrentes en su calidad de aportante, ya que al evidenciar que se están haciendo desembolsos con sumas considerables, consideran seguir ahorrando, trabajando o unirse a la cooperativa.

4. Actividades

Las actividades se realizarán en tres etapas:

PRIMERA ETAPA: Establecer al especialista en el área que realizara la capacitación a los emprendedores

ACTIVIDADES

- Organizar fechas para las capacitaciones.
- Organizar grupos de clientes.
- Realizar seguimiento de sus negocios (visitas domiciliarias o al propio negocio).

SEGUNDA ETAPA:

- Determinar el lugar para realizar las capacitaciones.

ACTIVIDADES

- Organizar horarios.
- Establecer fechas.
- Realizar manuales de guía.

TERCERA ETAPA:

- Realizar las capacitaciones a los emprendedores

ACTIVIDADES

- Realizar un análisis de sus negocios.
- Dar a conocer modalidades de crecimiento empresarial.
- Brindar información tributaria de acuerdo al tipo de empresa.

5. Resultado

Como resultados de la propuesta se espera disponer de:

- Clientes informados y guiados a realizar un crecimiento de su negocio organizadamente.
- Mejores prestamos de sumas significativas.
- Empresarios con negocios bien posicionados.
- Captación de más ahorristas.

4.5 Presupuesto y Cronograma de actividades para las propuestas establecidas

4.5.1 Presupuesto

N°	Componente	Costo en S/.
1	Recursos humanos	1500
2	Talleres de capacitación	2400
3	Logística	500
4	Marketing y otros	800
Total		5,200

Nota. Elaboración propia.

4.5.2. Cronograma de actividades

Actividades a desarrollar	ETAPAS	FECHAS
1. Incorporación de seguimiento y control para la cooperativa de ahorro y crédito CREDICUSCO	Diseño del sistema de un seguimiento para las actividades internas en la cooperativa	1 al 17 marzo, 2023
	Implementación del sistema de seguimiento para las actividades internas en la cooperativa	20 al 31 marzo, 2023
	Control del seguimiento para las actividades internas en la cooperativa	Trimestralmente
2. Implementación de estrategias de motivación dirigida hacia los colaboradores y evaluación	Planificación para implementar estrategias de motivación hacia los colaboradores	10 al 21 abril, 2023
	Implementación de estrategias de	24 abril al 12 mayo,

continúa respecto a la atención al cliente.	motivación hacia los colaboradores	2023
	Evaluación de estrategias de motivación hacia los colaboradores	22 al 26 mayo, 2023
3. Capacitación del personal para una mejor atención al cliente de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito CREDICUSCO De La Provincia De Cusco	Identificar a un especialista para la realización de una capacitación eficiente	29 mayo al 9 junio, 2023
	Capacitación mensual a los colaboradores	Primer días de cada mes, 2023
4. Promociones de bajas tasas de interés en fechas festivas durante el año	Estudio de mercado para la elaboración de la presentación de promociones durante el año	12 al 30 junio, 2023
	Organizar las fechas, de los bajos intereses y análisis de publicidad	10 al 21 julio, 2023
	Promocionar y difundir la publicidad en las fechas establecidas	Con un mes de anticipación a cada fechas festivas
5. Elaboración de planes de capacitación para los clientes emprendedores, brindándoles conocimiento para	Establecer al especialista en el área que realizara la capacitación a los emprendedores	24 julio al 4 agosto, 2023
	Determinar el lugar para realizar las capacitaciones	7 al 9 agosto, 2023
	Realizar las capacitaciones a los	Semestralmente

mejorar su negocio.	emprendedores	
---------------------	---------------	--

Nota. Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Primera. Según los datos obtenidos en la presente investigación, de los 14 trabajadores encuestados, la mitad de ellos alcanzó un nivel “bueno” mientras que el restante se ubicó en el nivel regular, la satisfacción del cliente era alta en el 50,9% y promedio en el 49,1% de los socios encuestados. Por tanto, no solo es posible desarrollar la administración estratégica, también se hace necesaria mejorar la satisfacción del cliente o socio, lo que ratifica la intención del estudio de elaborar una propuesta que a futuro desarrolle la pericia del personal en relación a la administración estratégica y la satisfacción del socio de la Cooperativa de ahorro y crédito CREDICUSCO, 2020.

Segunda. En cuanto a las dimensiones e indicadores de la administración estratégica, la formulación estratégica, implementación de estrategias y evaluación de estrategias se ubicaron en nivel regular, por lo cual la propuesta buscará un mejor desempeño en estas dimensiones para mejorar la satisfacción del cliente en la Cooperativa de ahorro y crédito CREDICUSCO, 2020.

Tercera. En cuanto a las dimensiones de la satisfacción del cliente se ha observado que la dimensión Calidad Funcional percibida alcanzó un nivel alto, la dimensión Calidad Técnica percibida y Valor percibido se encontraron en el nivel promedio. Por lo tanto, la implementación de la propuesta permitirá en el futuro disminuir los niveles elevados de falencias, mejorar o incentivar que los socios recomienden la institución y su satisfacción sea mayor, en la Cooperativa de ahorro y crédito CREDICUSCO, 2020.

Cuarta. En general se ha encontrado un descuido evidente en la comunicación de la parte administrativa hacia los trabajadores en cuanto al planeamiento estratégico, metas a corto y mediano plazo, y cambios repentinos que alteran la forma y modalidad de pago

de los socios, que ha generado una insatisfacción en el cliente, que se puede revertir con una planificación estratégica oportuna.

RECOMENDACIONES

Primera. Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y crédito CREDICUSCO, implementar la propuesta desarrollada en la presente investigación, dado que tal propuesta está desarrollada en función a los resultados que se observaron en cuanto a la administración estratégica, la misma que debe desarrollarse a fin de cumplir con los objetivos de la cooperativa y en cuanto a la satisfacción del cliente, esta puede lograr ser valorada de mejor manera por los socios.

Segunda. Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y crédito CREDICUSCO, en vista de los resultados observados en la administración estratégica, sus dimensiones e indicadores, se hace necesario que se realicen capacitaciones constantes a su personal, siempre buscando el desarrollo de la institución.

Tercera. Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y crédito CREDICUSCO, no descuidar la percepción de la calidad de servicio que tienen sus socios, dado que, en la actualidad ese es un aspecto fundamental para la generación de la lealtad del cliente potencial con la cooperativa.

Cuarta. Se recomienda mejorar la comunicación entre la parte administrativa y los trabajadores, para que estos a su vez transmitan a los socios información veraz y oportuna que conlleve primero a estos a sentirse bien atendidos y luego a satisfacer sus expectativas.

REFERENCIAS

- Ángeles, M. (2013). *Administración estratégica como la base de la calidad en el desarrollo empresarial*. [Tesis de Pregrado, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo]. Pachuca de Soto. <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/10464>
- Aquise, S., & Severo, E. (2016). *Satisfacción del cliente interno y calidad de servicio en la cooperativa de ahorro y crédito Santa María Magdalena en la ciudad de Ayacucho, 2016*. [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga]. Ayacucho. <http://repositorio.unsch.edu.pe/handle/UNSCH/1676>
- Aragón, J., Fernández, R., Quintero, E., & Zapata, Y. (2017). *Planeamiento estratégico del Banco de la Nación*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Surco. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9583>
- Armijo, C. (2010). *Definición de la Visión, Misión, Objetivo*. Lima: UNMSM.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2003). *Marketing: An Introduction*. México: Pearson Educación
- Baptista, H. F. (2014). *Metodología de la Investigación*. (Sexta ed.) México: Mc Graw Hill Education.
- Bedeau, A., & Glueck, W. (1983). *Management* (Tercera ed.). Chicago: The Dryden Press.
- Benavente, B., & Figueroa, T. (2012). *Medición del grado de satisfacción de los clientes Bancarios de Puerto Montt basada en la escala Servqual*. [Tesina de Pregrado, Universidad Austral de Chile]. Puerto Montt. <https://docplayer.es/8859982-Medicion-del-grado-de-satisfaccion-de-los-clientes-bancarios-de-puerto-montt-basada-en-la-escala-servqual.html>
- Benealcázar, C. (2020). *Relación de la satisfacción laboral y el desempeño del personal en la empresa LUMINEX RESOURCES*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Quito. <http://hdl.handle.net/10644/7627>

- Cahuana, C. (2012). *La Gestión Estratégica y el Incremento de la productividad de la carne seca salada en la Asociación Asoprachs en la Provincia de Canchis*. [Tesis de Pregrado, Universidad Andina del Cusco]. Cusco. <http://sbiblio.uandina.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=20909>
- Castañeda, M. (2017). *Administración estratégica y rentabilidad en la Empresa nacional de la Coca S.A.* [Tesis de Pregrado, Universidad Andina del Cusco]. Cusco. <https://hdl.handle.net/20.500.12557/810>
- CNNExpansión. (20 de marzo de 2012). *La satisfacción por la banca, regular*. Obtenido de Expansión: <https://expansion.mx/economia/2012/03/20/mexicanos-palomean-a-banca-mexicana>
- Corilla, M., Julcarima, G., Meneses, C., & Rodríguez, F. (2017). *Planeamiento estratégico de las cajas municipales de ahorro y crédito de la Región Junín*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Lima. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9576>
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12(Ext), 180-205.
- Díaz, L. (2018). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente (socio) en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - Quillacoop Quillabamba – Cusco 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Trujillo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/33270>
- Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities and Practice*. Nueva York: Harper & Row.

- Escobedo, H., Luque, V., Rios, W., Tapia, M. (2019). *Medición de la Calidad en el Servicio de la Caja Municipal Cusco en la Ciudad de Cusco*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Cusco. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/13778>
- Fortun, M. (07 de enero de 2020). *Asignación de recursos*. Obtenido de Asignación de recursos: <https://economipedia.com/definiciones/asignacion-de-recursos.html>
- Fred, D. (2013). *Administración Estratégica* (Vol. Décimo cuarta). México: Pearson Educación.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimo cuarta ed.). México: Pearson.
- García, V., & Maldonado, J. (2020). *Percepción de la calidad de servicio y Satisfacción del cliente externo en el banco Scotiabank Jaén 2019*. [Tesis de Pregrado, Universidad Señor de Sipán]. Pimentel. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/7108>
- Guadalupe, D., Manhualaya, V., & Silva, F. (2018). *Plan estratégico para la empresa Mibanco 2017-2021*. [Trabajo de Investigación, Universidad del Pacífico]. Lima. <http://hdl.handle.net/11354/2315>
- Guadarrama, E., & Rosales, E. (2015). Marketing Relacional: Valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Revista Ciencia y sociedad*, 40 (2). <https://www.redalyc.org/pdf/870/87041161004.pdf>
- Guerrero, H., & Vélez, W. (2013). *Propuesta de un modelo de gestión estratégico e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil. Caso Omaconsa S.A.* [Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana]. Guayaquil. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/5406>

- Guzmán, C., & Vega, C. (2006). *Factores de satisfacción e insatisfacción en la Banca por Internet en Chile*. [Tesis de Pregrado, Universidad de Chile]. Santiago de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/108397>
- Hammond, M. (15 de febrero del 2022). *Satisfacción del cliente: qué es, sus elementos y cómo medirla*. <https://blog.hubspot.es/service/satisfaccion-del-cliente#:~:text=amable%20y%20eficiente,-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20satisfacci%C3%B3n%20del%20cliente%3F,a%20detalle%20lo%20que%20necesitan.>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hill, C., Jones, A., & Schilling, M. (2015). *Administración estratégica*: México: Cengage.
- Ibarrondo, P., & Sánchez, J. (2005). Tendencias estratégicas de las cajas de ahorro y las cajas rurales españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(1), 119-142.
- Izquierdo, C. (2018). *La calidad de servicio y la satisfacción del cliente de la empresa Burgos's restaurant en la ciudad de puerto Maldonado - 2018*. [Tesis de Pregrado, Universidad Andina del Cusco]. Cusco. <https://hdl.handle.net/20.500.12557/2425>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. (Duodécima ed.). México: Pearson Educación
- López, J., & Rodríguez, R. (2008). *Gerencia Estratégica Creativa*. Bogotá: Comité Editorial Académico Víctor Riascos Martines.
- Mejías Acosta & Manrique Chirkova (2011). *Ingeniería Industrial, Vol.XXXII. Valencia-Venezuela*. Edit. Universidad de Carabobo, pág.1815-5936.
- Perrow, W. (1991). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.

- Pezoa, B., & Ramos, R. (2017). *Percepción de la Satisfacción de los clientes cuentacorrentistas sobre la calidad del servicio entregado por las entidades Bancarias durante el año 2017, en Chillán, Chile*. [Tesis de Pregrado, Universidad del Bío-Bío]. Chillan. <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/2855>
- Quispe, L. (2018). *Satisfacción laboral en la financiera Credinka agencia Quillabamba – Cusco 2018*. [Tesis de Pregrado, Universidad Andina del Cusco]. Cusco. <https://hdl.handle.net/20.500.12557/2063>
- Saavedra, J. (2017). “*Satisfacción del cliente y Posicionamiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente, distrito de Tarapoto, 2017*”. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Tarapoto. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/12744>
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración*. (Segunda ed.). México: Limusa.
- Telescopi UG. (14 de marzo de 2010). *Análisis FODA, Definición, ejemplos*. Obtenido de Análisis FODA, Definición, ejemplos: <https://obgin.net/cursos/wp-content/uploads/2019/10/AnalisisFoda.pdf>
- Thompson, I. (2006). *La satisfacción del cliente*. <https://www.procace.cl/Demos/tmk/docs/Satisfacci%C3%B3n%20al%20Cliente.pdf>
- Urbano, P. (2019). *Administración estratégica y desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Huacho. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2831>
- Villajuana, C. (2011). *Gestión Estratégica Integral*. Lima: Villajuana Consultores.
- Zapata, D. Y. (2011). *Gerencia Estratégica*. Medellín: Universidad de Remington.

ANEXOS

Anexo I: Matriz de consistencia

Título: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CREDICUSCO DE LA PROVINCIA DE CUSCO - 2020”				
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable	Metodología
¿Es posible elaborar una propuesta para desarrollar la administración estratégica de los trabajadores y mejorar, a futuro, la satisfacción del cliente, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020?	Elaborar una propuesta para desarrollar la administración estratégica de los trabajadores y mejorar, a futuro, la satisfacción del cliente, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020.	La aplicación de una propuesta desarrolla la administración estratégica de los trabajadores y mejora, a futuro, la satisfacción del cliente, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020?	Administración Estratégica Dimensiones e indicadores Satisfacción del Cliente Dimensiones e indicadores	<p>Tipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicada <p>Nivel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descriptivo-propositivo <p>Diseño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No experimental-transversal
Problema Específico	Objetivos Específicos	Hipótesis específicas		

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se puede mejorar la satisfacción del cliente a partir de la formulación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020? • ¿Se puede mejorar la satisfacción del cliente a partir de la implementación de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020? 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la satisfacción del cliente a partir de la formulación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020. • Mejorar la satisfacción del cliente a partir de la implementación de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 	<ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción del cliente mejora a partir de la formulación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020. • La satisfacción del cliente mejora a partir de la implementación de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020. • La satisfacción del cliente mejora a partir de la 		<p>Población:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 169 socios de las zonas de San Sebastián y San Jerónimo de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito CREDICUSCO, 2020 y 14 personas que constituyen la administración general de la Cooperativa
--	--	---	--	---

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se puede mejorar la satisfacción del cliente a partir de la evaluación de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020? 	<p>2020.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la satisfacción del cliente a partir de la evaluación de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020. 	<p>evaluación de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, 2020.</p>		
--	---	--	--	--

Nota. Elaboración propia.

Anexo II: Cuestionario de satisfacción del cliente – SERVQUAL

Instrucciones: Por favor, indíquenos hasta qué punto piensa que una entidad microfinanciera debería tener las características descritas en cada declaración. Si cree, en relación con la idea que usted tiene en mente, que una característica no es esencial para considerar, excelente a una empresa microfinanciera, **haga un círculo al rededor del número 1. Si cree que una característica es habitualmente esencial para considerar como excelente a una empresa microfinanciera, haga un círculo al rededor del número 7.** Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de uno de los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas; solo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a las entidades Microfinanciera que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.

1	Las entidades microfinancieras excelentes deberían tener equipos de apariencia moderna.	1	2	3	4	5	6	7
2	Las instalaciones físicas de las entidades microfinancieras excelentes deberían ser visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
3	Los empleados de las entidades microfinancieras excelentes deberían tener apariencia limpia.	1	2	3	4	5	6	7
4	En una entidad microfinanciera excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etcétera) deberían ser visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
5	Cuando las entidades microfinancieras excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo deberían cumplir.	1	2	3	4	5	6	7
6	Cuando un cliente tiene un problema, las entidades microfinancieras excelentes deberían mostrar un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5	6	7
7	Las entidades microfinancieras excelentes deberían realizar bien el servicio la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
8	Las entidades microfinancieras excelentes deberían concluir el servicio en el tiempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
9	Las entidades microfinancieras excelentes deberían insistir en mantener registros exentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7
13	En una entidad microfinanciera excelente, los empleados nunca deberían estar demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14	El comportamiento de los empleados de las entidades microfinancieras excelentes debería transmitir confianza a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15	Los clientes de las entidades microfinancieras excelentes deberían sentirse seguros con sus transacciones con la organización.	1	2	3	4	5	6	7
16	En una entidad microfinanciera excelente, los empleados siempre deberían ser amables con los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17	En una entidad microfinanciera excelente, los empleados deberían tener el conocimiento suficiente para responder preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18	Las entidades microfinancieras excelentes, deberían proporcionar a sus clientes atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
19	Las entidades microfinancieras excelentes deberían tener horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20	Una entidad microfinanciera excelente debería tener empleados que ofrecen una atención personalizada hacia sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21	Las entidades microfinancieras excelentes se deberían preocupar por los mejores intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22	Los empleados de las entidades microfinancieras deberían comprender las necesidades específicas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo III: Cuestionario de administración estratégica

(Agradeceremos marcar la alternativa que considere correcta en las siguientes afirmaciones con fines enteramente académicos)

DATOS GENERALES:

Puesto:

Edad :

Sexo :

Formulación De Estrategias	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
1. Participa usted en la elaboración de la misión de la Institución.					
2. Participa usted en la elaboración de la visión de la Institución.					
3. Usted considera que la misión refleja la naturaleza institucional.					
4. Usted considera que la visión refleja el futuro posible y deseable de la organización.					
5. Usted considera que la misión y la visión institucional le permite establecer de manera					

clara los objetivos y estrategias.					
6. Usted realiza un análisis interno de la institución, considerando las fortalezas y debilidades.					
7. Usted realiza un análisis externo, considerando las amenazas y oportunidades de la institución.					
8. Tener un panorama de la situación actual de la institución, le permite a usted tomar mejores decisiones.					
9. Usted determina estrategias para la institución, que le permita brindar mejor servicio a los clientes y usuarios.					
10. Usted considera la participación de los diferentes niveles jerárquicos para la formulación de estrategias.					
11. Usted considera las estrategias					

que se elaboran son congruentes con los objetivos.					
Implementación De Estrategias	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
12. Usted implementa las metas propuestas en la institución.					
13. Usted considera que las metas propuestas por la institución son alcanzables a corto y largo plazo.					
14. Usted considera que las metas establecidas por la institución se ajustan a todos los niveles jerárquicos para su cumplimiento					
15. Usted considera que las políticas permiten alcanzar los objetivos institucionales.					
16. Usted considera que las políticas son implementadas de manera coherente dentro de todos los departamentos de la institución.					

17. Usted considera que las asignaciones de los recursos financieros son congruentes con los objetivos de la institución.					
18. Usted considera que se toma en cuenta los recursos humanos para el logro de los objetivos anuales.					
Evaluación De Estrategias	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
19. Usted realiza la evaluación de factores internos de la institución.					
20. Usted realiza la evaluación de factores externos de la institución.					
21. Usted hace uso de la matriz EFE y EFI para realizar una evaluación más efectiva de la institución					
22. Usted promueve la medición del desempeño laboral de los					

colaboradores de la institución.					
23. Usted considera que los colaboradores cumplen de manera efectiva sus funciones en la institución para alcanzar los objetivos institucionales					
24. Usted aplica medidas correctivas en las Estrategias, objetivos y metas de la institución					
25. Usted evidencia mejora en la institución, con la revisión de los factores internos y externos de la empresa					

Nota. Software estadístico SPSS -25.

Anexo IV: Consentimiento informado

El propósito de este documento es brindarle una clara explicación sobre la investigación, así como de su rol en ella como participante.

En el presente estudio se le pedirá responder un cuestionario de satisfacción. Esto tomará aproximadamente 15 - 20 minutos de su tiempo. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación.

De antemano, se le agradece su colaboración.

Yo _____, con DNI _____, ACEPTO participar en ésta investigación.	
Firma: _____	Fecha: _____

Anexo V: Relación de COOPAC inscritas en el registro de COOPAC y centrales-

Provincia Del Cusco

RELACIÓN DE COOPAC INSCRITAS EN EL REGISTRO DE COOPAC Y CENTRALES- PROVINCIA DEL CUSCO	
1.	COOPAC CREDICUSCO
2.	COOPAC SANTO DOMINGO DE GUZMAN DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
3.	COOPAC SEÑOR DE LOS TEMBLORES LTDA.
4.	COOPAC JUAN XXIII Ltda.
5.	COOPAC DE INTELLECTUALES, LÍDERES Y EMPRESARIOS
6.	COOPAC LIBERTAD
7.	COOPAC CREDICOOP CUSCO
8.	COOPAC QORI WASI LIMITADA
9.	COOPAC LA CHUSPA
10.	COOPAC SOLIDARIDAD ANDINA
11.	COOPAC FONDO PYME
12.	COOPAC CREDIAPOYO – CREDIAPOYO
13.	COOPAC BIENESTAR, DESARROLLO Y ASESORÍA VIDA
14.	COOPAC YANAWARA
15.	COOPAC COOPFERC – COOPFERC
16.	COOPAC MI EMPRESA
17.	COOPAC IMPERIO
18.	COOPAC COOPESUR
19.	COOPAC PERU PROGRESA
20.	COOPAC INTICOOP
21.	COOPAC SALKANTAY
22.	COOPAC AYNÍ
23.	COOPAC GENESIS INVESTMENTS GROUP
24.	COOPAC TFINANCIO

25. COOPAC COOPEVISION CUSCO
26. COOPAC CRECE PERU
27. COOPAC CREDYSOLUCION
28. COOPAC GENESIS

Anexo VI: Evidencias fotográficas





Anexo VII: Plan Estratégico 2019 CREDICUSCO**Plan estratégico de la cooperativa CREDICUSCO**

 CREDICUSCO COOPERATIVA CUSQUEÑA DE AHORRO Y CRÉDITOS	Plan Estratégico Coopac Credicusco 2019		Página: 1- 6
	Dependencia Generadora: Gerencia General	Código: PLAN EST(1) – 2020 CREDICUSCO	Versión: 5 F. Vigencia 01-03-2020

PLAN ESTRATEGICO 2019

	Plan Estratégico Coopac Credicusco 2019		Página: 1- 6
	Dependencia Generadora: Gerencia General	Código:PLAN EST(1) – 2020 CREDICUSCO	Versión: 5 F. Vigencia 01-03-2020

I. INTRODUCCIÓN

Coopac Credicusco Ltda., nace con el objetivo de fomentar el ahorro y uso racional del microcrédito con productos diseñados exclusivamente para los socios de los sectores que no tienen la oportunidad de acceder a la banca tradicional, y ser una fuente de financiamiento e inclusión financiera. Iniciamos nuestras actividades el 15 de enero del 2015, de propiedad conjunta y democrática controlada por sus socios, ya que seguimos un modelo financiero basado en la cooperación, que propone un bienestar compartido entre socios y cooperativa.

Ahora somos una alternativa especializada en micro finanzas que impulsamos proyectos, que contribuyan al desarrollo socioeconómico de nuestros socios, en los sectores de comercio, industria, vivienda, agricultura, servicios, turismo, consumo y cadenas productivas. El manual de organización y funciones que tiene como propósito describir la estructura de funciones y departamentos de la Cooperativas, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada directivo y personal de Credicusco.

“Trabajamos juntos por un futuro mejor para las personas”

Visión

Al 2021 ser la principal alternativa de servicios micro financieros de nuestros socios con productos innovadores adecuados a sus necesidades, destacando en rapidez y calidad de atención.

Misión

Promover servicios micro financieros oportunos y rápidos, brindando un servicio ágil y amigable, logrando relaciones de largo plazo que mejoren la calidad de vida de nuestros socios y amigables con el medio ambiente.

Valores

1. **Compromiso:** Hacer propia la filosofía de Credicusco, involucrarse en el alcance de sus objetivos sintiéndose parte integral de su éxito.
2. **Respeto:** Es la esencia de las relaciones interpersonales, nos valoramos y aceptamos unos a otros sin discriminación.
3. **100% empático:** Nos preocupamos por conocerte, nos ponemos en tu lugar para asesorarte de manera útil y clara.
4. **Espíritu transformador:** Estamos dispuestos a entregar y recibir conocimiento para generar un cambio en nosotros y en nuestro alrededor, nos transformados para transformar.
5. **Alegría:** Ilumina a quién lo transmite, nos permite disfrutar de nuestro trabajo cada día.

	Plan Estratégico Coopac Credicusco 2019		Página: 1 - 6
	Dependencia Generadora: Gerencia General	Código:PLAN EST(1) – 2020 CREDICUSCO	Versión: 5 F. Vigencia 01-03-2020

PLAN ESTRATEGICO COOPAC 2020

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CREDITO CRÉDI CUSCO OF. ESCUCHACA
(ANTA) AÑO 2019**

1. Misión y Visión

Misión

Fomentar el ahorro y uso racional del crédito, brindando un servicio ágil y amigable de fácil acceso para el asociado.

Visión

Ser una de las principales instituciones financieras líderes de la región en Micro-finanzas, reconocidos en el mercado por la calidad de servicio, eficiente y oportuno.

2. Nuestros Valores

Integridad

Actuar en forma honesta y transparente con los valores personales y los de Credicusco.

Responsabilidad

Desempeñar nuestro rol con seriedad y prudencia, asumiendo el riesgo como elemento fundamental en nuestra actividad y tomar la responsabilidad de conocerlo, dimensionarlo y gestionarlo.

Compromiso

Hacer propia la misión, visión y filosofía de Credicusco, creer e involucrarse en el alcance de sus objetivos sintiéndonos parte integral de su éxito.

	Plan Estratégico Coopac Credicusco 2019		Página: 1- 6
	Dependencia Generadora: Gerencia General	Código:PLAN EST(1) – 2020 CREDICUSCO	Versión: 5 F. Vigencia 01-03-2020

Desempeño individual

Esperamos un desempeño individual por encima del estándar del sector, cada colaborador puede y debe marcar la diferencia, ellos determinan el carácter de Credicusco.

Alegría

Ilumina a quien lo transmite, es el lubricante que nos permite disfrutar de nuestro trabajo cada día, así como facilita las relaciones con los asociados.

3. Objetivos de erdiCusco

Servicio al asociado

Es el valor agregado y diferenciador por excelencia aplicado por Credicusco, ofreciendo una experiencia positiva para construir relaciones de largo.

Respeto

Es la esencia de las relaciones interpersonales, nos valoramos como personas y aceptamos unos a otros sin discriminación.

Dedicación

Nos enfocaremos en mejorar nuestros productos, servicios y procesos, con el objetivo de hacer más fácil la experiencia de asociado.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es esencial para el éxito de Credicusco, con el aporte de todos los que intervienen en los procesos, se alcancen los objetivos.

Disposición al cambio

Tener una actitud innovadora, para desarrollar, promover y adoptar nuevos cambios y mejores prácticas.

	Plan Estratégico Coopac Credicusco 2019		Página: 1- 6
	Dependencia Generadora: Gerencia General	Código:PLAN EST(1) – 2020 CREDICUSCO	Versión: 5 F. Vigencia 01-03-2020

4. Productos

1. Crédeinogocio
2. Crédiario
3. Crédito Vehicular
4. Crédisemanal
5. Crédeposito
6. Crédiupal
7. Crédicusco

5. Ahorros

- 1) ahorro a plazo fijo
- 2) Ahorro programado
- 3) Ahorro infantil
- 4) Ahorro de libre disponibilidad

FORMULACION ESTRATEGICA Y TRABAJO Y SUS PROYECCIONES DE CRECIMIENTO

La fase de la formulación estratégica de trabajo para la oficina de Anta, se dio el Viernes 03 de Agosto del año 2018, en donde fue el reconocimiento de la oficina y la presencia de

	Plan Estratégico Coopac Credicusco 2019		Página: 1- 6
	Dependencia Generadora: Gerencia General	Código: PLAN EST(1) – 2020 CREDICUSCO	Versión: 5 F. Vigencia 01-03-2020

todos los colaboradores en actividad de trabajo, en donde se inicia mi análisis interno e externo, para el direccionamiento estratégico de trabajo en base a objetivos ya que se inició su funcionamiento y sus actividades la CAC CrediCusco, con colaboradores y colaboradoras captados del mismo lugar es decir lugareños natos.

Fue realizado presencialmente conjuntamente con los colaboradores de la oficina Anta, se realizó un diagnóstico de la cooperativa (análisis interno y externo). Para el análisis interno se procedió a entrevistar a cada uno de los colaboradores al mismo tiempo observación minuciosa al desenvolvimiento y sus actividades que realizan dentro de la oficina y su forma de comunicación y coordinación entre compañeros.

Al mismo tiempo se realizó un análisis de FODA en donde participaron todos los colaboradores durante una hora y media, el día sábado 04 de Agosto del año 2018, en desarrollo del plan estratégico.

6. Situación actual y posibles mejoras

La Cooperativa de ahorro y crédito CrediCusco, dedicada a la Fomentación del ahorro y uso racional del crédito, brindando un servicio ágil y amigable de fácil acceso para los socios. Por parte de los colaboradores claro entendimiento de la situación actual y de la zona.

1. **Talento humano:** En el proceso de desarrollo de sus funciones y adaptación al equipo laboral con la que actualmente se cuenta, liderazgo, reconocimiento, capacitación de acorde a sus políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Cusco.
2. **Clima laboral:** El equipo humano en proceso de comunicación, organización, coordinación de sistema de trabajo planteada las metas y objetivos asignadas por la CAC CrediCusco, en lograr mensualmente sus metas y tienen capacidad de lograr y la intención es fortalecer el dicho equipo con capacitaciones y así lograr

	Plan Estratégico Coopac Credicusco 2019		Página: 1- 6
	Dependencia Generadora: Gerencia General	Código:PLAN EST(1) – 2020 CREDICUSCO	Versión: 5 F. Vigencia 01-03-2020

integración total al equipo de trabajo que ya está en marcha, por parte de los colaboradores.

3. **Local:** Lugar poco visible en el sentido de su funcionamiento en el segundo nivel de la infraestructura, en lo cual planteo implementar el perifoneo y publicidad al espaldar de la Oficina, para los que quieran ubicar con facilidad, la mejor opción de encontrar la Oficina es por referencia de que conocen todos a la municipalidad de Anta, es favorable por ese lado en darles una forma de ubicarlos rápidamente.
4. Implementación adecuada de la Oficina con materiales y herramientas lo más elemental y idóneo para el trabajo y desarrollo de las actividades de la organización.
5. **Materiales de promoción de los productos de CrediCusco:** Implementación inmediata de las promociones de campaña para mejor captación de más socios y así crecer en las colocaciones de créditos y mas reconocimiento de la población de Anta, básicamente por los agricultores y ganaderos y criaderos de cuyes, con una estrategia de ayudarles a fomentar y capacitarlos en sus actividades visitándolos para el reconocimiento de sus actividades con claridad y asociarlos en a la CAC CrediCusco, fomentando los créditos grupales, paralelamente proponiéndolos convenio para tener mejor control de los créditos otorgados y e recuperación 100%.

7. Ventajas competitivas

Tenemos en el sector financiero un gran talento humano y equipo comprometido con la empresa CrediCusco, y conocimiento y reconocimiento al mercado donde nos afrontamos con los productos de créditos y captación de ahorros por parte de nuestros socios.

Los colaboradores son de la zona, quienes transmiten confianza a los socios para que accedan con seguridad a CAC CrédiCusco.

8. Plan de acción

	Plan Estratégico Coopac Credicusco 2019		Página: 1- 6
	Dependencia Generadora: Gerencia General	Código:PLAN EST(1) – 2020 CREDICUSCO	Versión: 5 F. Vigencia 01-03-2020

Provincia de Anta cuenta con su actividad principal que es la ganadería, agricultura, comercio en los productos de primera necesidad (familiar), abarrotes, veterinarias, transporte, en donde según la percepción de la solicitud de los créditos es capital de trabajo de los diversos micro negocios y cultivo de la agricultura maíz, compra y venta de animales de engorde.

9. Estrategias de promoción y campaña

- Instalación de perifoneo
- Asistir a las ferias y reuniones de las diferentes organizaciones de la provincia anta.
- Formas de campaña navideña que se aproxima

10. Metas

- Colocación por analista de crédito (mensual)
- Captación de ahorros
- Captación de nuevos socios
- Créditos otorgados a socios recurrentes
- Aportes
- Control de la cartera a 2% al mes de diciembre

11. Objetivos estratégicos

- Obtener confianza seguridad y confianza
- Elevar la participación de número de socios
- Posicionamiento de CrediCusco en la provincia de Anta
- Contribuir con la sociedad y lograr la identificación institucional
- Son los que permiten alcanzar metas.

12. Análisis externo (Oficina Provincia Anta), y sus Amenazas y Oportunidades.

	Plan Estratégico Coopac Credicusco 2019		Página: 1- 6
			Versión: 5
	Dependencia Generadora: Gerencia General	Código: PLAN EST(1) – 2020 CREDICUSCO	F. Vigencia 01-03-2020

Para el análisis externo, se visitó a las entidades financieras como cualquier cliente de ellos, para ver su forma de atención de los trabajadores y sus instalaciones de cada establecimiento, en donde observe una gran debilidad de atención y recepción por parte de los analistas de crédito en algunas entidades financieras.

Y aquí los describo lo que percibí y observé de algunas entidades financieras que existen en la provincia de Anta.

- En la entidad financiera Credi Visión, observe que el analista que me atendió estuvo viendo sus expedientes y al mismo tiempo manipulando su equipo celular en donde exploraba el Whatsapp, y la conversación no fue satisfactorio al mismo tiempo el crédito que sería posible en otorgarme con una tasa de 3%, haciendo una comparación con las tasas interés de la cooperativa CrediCusco es mayor. en donde tendría mayor acogida por parte de la población de Anta a sus créditos y tasas de CAC CrediCusco.
- En la caja cusco, lo que observe que su atención demora más de 5 minutos al verificar en el sistema que ellos manejan, al mismo tiempo le dan más atención a su celular, como decepcionando llamas y viendo sus mensajes y Facebook al momento de su entrevista con el cliente.
- En la cooperativa San Pedro de Andahuaylas, me atendieron de manera rápida y con preguntas claras y concisas, lo que observe es sus observaciones hacia mí persona fue directo y en ningún momento se distrajo logrando una comunicación clara.
- En la Caja Huancayo, los requisitos para la salida de un crédito son mínimas y con una tasa de interés de 1.70%, y lo que pidió fue el contrato de alquiler del negocio, cuaderno diario, y fotocopias de recibos de luz, agua, y DNI de la pareja y un garante para un crédito de 10000,00 nuevos soles. La única debilidad que fue es que no quiso ir a verificar inmediatamente a donde vivía, si me sito para el día siguiente que vendría a ser un día sábado. Por qué lo vi como una debilidad por el tema de que el cliente o el socio puede obstar de irse a otra entidad financiera

	Plan Estratégico Coopac Credicusco 2019		Página: 1- 6
			Versión: 5
Dependencia Generadora: Gerencia General	Código: PLAN EST(1) – 2020 CREDICUSCO	F. Vigencia 01-03-2020	

cuando quedas para el día siguiente, de preferencia es atenderle inmediatamente y no hacer esperar mucho tiempo, siempre en cuando es posible dar el crédito si se ve un riesgo en ese caso decirle la verdad que no se va poder otorgarme el crédito, explicando claramente las razones.

Oportunidades:

- Amplio segmento de potencial de socios para incorporarlos.
- Participación de la población y la respuesta es favorable, en lo cual se fortalecera con los convenios consolidados analizando estratégicamente la sostenible a mediano y largo plazo.
- Los colaboradores tienen amistad con los presidentes comunales y los barrios de la provincia de Anta, eso será una vía fácil para firmar convenios.

Amenazas:

- Existen cooperativas, cajas, financieras, bancos, que ofertan servicios financieros similares a la que ofrece la CAC CrediCusco.
- Actualmente caja Huancayo ofrece créditos a tasas bajas en el mercado de Anta.
- Mi Banco, Caja Cusco, Caja Arequipa tienen convenios firmados por ejemplo con el mercado de Anta en donde los comerciantes tienen sus ahorros depositados y en las entidades financieras mencionadas eso indica que escasi poco probable captar socios del mercado.

13. Análisis interno fortalezas y debilidades

Fortalezas:

	Plan Estratégico Coopac Credicusco 2019		Página: 1- 6
	Dependencia Generadora: Gerencia General	Código:PLAN EST(1) – 2020 CREDICUSCO	Versión: 5 F. Vigencia 01-03-2020

- El fenómeno de percepción excelente por parte de los socios y socias con los asesores de negocio en donde a mediano y largo plazo se logrará ser competitivos y sólidos en la provincia de Anta la CAC crediCusco y siempre en cuando se mantenga con el mismo equipo y colaboradores.
- El talento humano es fundamental por la razón que son de la zona, en donde transmiten una participación y un mensaje consiente, donde se ve que se lograra mayores colocaciones de crédito por parte de los asesores de negocios y sus productos de CAC Credi Cusco tiene una participación e impacto de su crecimiento real en asociar socios un total de 506 socios al finalizar el mes de diciembre del año 2018.
- Se lograra posicionamiento eficiente, porque los asesores de negocio que cuenta CAC CrediCusco conoce perfectamente el estilo de vida y sus actividades comerciales y económicas de los pobladores de la provincia de Anta.
- Por parte del talento humano existe una relación madurado y sostenible con la mayoría de los colaboradores, y se tiene que fortalecer de manera inmediata para lograr los objetivos en beneficio de la Cooperativa.
- Las tasas de interés establecidas por la cooperativa son atractivos y están de acuerdo a sus ingresos de la población, por que es una zona comercial con productos y servicios bien establecidos en el mercado, también se observó que sus actividades principales es la ganadería y la agricultura y el comercio. En donde es favorable a mediano y largo plazo dichas actividades y sus conexiones con la provincia de Quillabamba, Abancay, Lima, donde estos provincias y departamentos es de mucha importancia por que hay acceso y comunicación directa.

Debilidades:

- Poca confianza, orientación, en la estructura y proceso Administrativo hacia los colaboradores de CAC CrediCusco (oficina Anta), eso transmite los asesores de negocio y en sus emisiones al momento de dar información y evaluación y captación de socios, en su personalidad de desenvolvimiento en las labores diarias por parte de los asesores de negocio, Poca participación en el desarrollo de las actividades asignadas por parte de los colaboradores de la oficina Anta.

	Plan Estratégico Coopac Credicusco 2019		Página: 1- 6
	Dependencia Generadora: Gerencia General	Código: PLAN EST(1) – 2020 CREDICUSCO	Versión: 5 F. Vigencia 01-03-2020

- Falta de capacitación del personal en el área de atención y evaluación cualitativa y cuantitativa a nuevos socios, para lograr créditos confiables y así lograr que los riesgos no existan.
- Poca comunicación al respecto de las mejoras y estrategias de promoción y salidas a cobrar a los socios.
- Bajo índice de colocaciones
- Poca confianza un sus habilidades y seguridad casi en la mayoría delos colaboradores de la oficina Anta.
- Falta de reconocimiento al personal, por ende se daría la renuncia de ser parte de la CAC CrediCusco.
- Constante falla del internet, eso ocasiona una atención no favorable para los socios en el tiempo, en donde los socios vuelven al día siguiente por su baucher de pago.

14. Objetivos planteados para cumplir las metas propuestas

A partir del desarrollo de la FODA, en donde se ubican los factores internos y externos indicados se establecen objetivos estratégicos para la mejora eficiente y un crecimiento constante en las colocaciones de créditos al igual en número de socios.

El control adecuado de la mora por cartera de la oficina Anta y por la cartera de cada Asesor de negocios.

- En la perspectiva de los socios incrementar los beneficios para el mejor servicio.
- En la perspectiva financiera mejorar los índices financieros: logrando una rentabilidad y liquidez.
- En la perspectiva de los recursos internos optimizar la entrega de servicios eficiente hacia los socios, incrementar la colocación de créditos, diseñar e implementar constantemente el plan de captación socios.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento lograr la construcción de una infraestructura propia, capacitar al personal en los que se requiere en beneficio de la CAC CrediCusco.
- Al mismo tiempo se han planteado metas y proyecciones por meses hasta el mes de diciembre del año 2018:

 CREDICUSCO <small>COOPERATIVA CUSQUEÑA DE AHORRO Y CRÉDITOS</small>	Plan Estratégico Coopac Credicusco 2019		Página: 1- 6
	Dependencia Generadora: Gerencia General	Código: PLAN EST(1) – 2020 CREDICUSCO	Versión: 5 F. Vigencia 01-03-2020

CARTERA DE COLOCACION POR ANALISTA DEL MES DE AGOSTO A DICIEMBRE DEL AÑO 2018

ANALISTA	MET. ACTUAL	MET. AGOSTO	MET. SET	MET. OCT	MET. NOV	MET. DIC	
ROXANA	S/30,000.00	S/25,000.00	S/30,000.00	S/32,000.00	S/35,000.00	S/20,000.00	S/172,000.00
SLEYDER	S/30,870.69	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/30,870.69
YESSICA	S/38,435.85	S/25,000.00	S/30,000.00	S/32,000.00	S/35,000.00	S/20,000.00	S/180,435.85
CAROLINA	S/47,478.59	S/30,000.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/20,000.00	S/97,478.59
KELLY	S/0.00	S/25,000.00	S/30,000.00	S/32,000.00	S/35,000.00	S/20,000.00	S/142,000.00
MARLENY	S/0.00	S/25,000.00	S/25,000.00	S/32,000.00	S/35,000.00	S/20,000.00	S/137,000.00
SAUL	S/0.00	S/60,000.00	S/60,000.00	S/60,000.00	S/60,000.00	S/60,000.00	S/300,000.00
TOTAL	S/146,785.13	S/190,000.00	S/175,000.00	S/188,000.00	S/200,000.00	S/160,000.00	S/1,059,000.00

CAPTACIÓN DE SOCIOS POR ANALISTA DEL MES DE AGOSTO A DICIEMBRE DEL AÑO 2018

ANALISTA	SOC. ACT	SOC. AGOS	SOC. SET	SOC. OCT	SOC. NOV	SOC. DIC	
ROXANA	17	6	8	8	8	8	55
SLEYDER	14						14
YESSICA	17	9	10	12	12	12	72
CAROLINA	33	15					48
KELLY	26	7	8	9	10	10	70
MARLENY	10	10	13	14	15	14	76
SAUL	7	15	15	15	15	12	79
TOTAL	124	62	54	58	60	56	414

PLAN DE CONVENIOS DEL MES DE AGOSTO A DICIEMBRE DEL AÑO 2018

CONVENIOS	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
	O	E	E	E	E	
COMUNIDADES	1	1	1	1	1	5
MUNICIPALIDADES	0	0	0	0	0	0
ASOCIACIONES	0	0	1	0	0	1
TRANSPORTISTAS	0	1	0	0	0	1
TOTAL	1	2	2	1	1	7

	Plan Estratégico Coopac Credicusco 2019		Página: 1- 6
	Dependencia Generadora: Gerencia General	Código:PLAN EST(1) – 2020 CREDICUSCO	Versión: 5 F. Vigencia 01-03-2020

Conclusiones

Este plan estratégico opto por una estrategia de crecimiento de la Cooperativa CrediCusco, con la participación y conocimiento de Gerente General Econ. Darcy Luna Ttito, y en coordinación de los colaboradores de la oficina Anta.

Esta estrategia contempla un plan agresivo para incorporar un segmento de potenciales de los socios, de la provincia de Anta, distritos, Comunidades campesinas.

Es importante tener en cuenta que los socios que cuenta actualmente brindan beneficios en los servicios de intermediación financiera para sus socios, pero para incrementar esos beneficios se requiere mantener indicadores financieros saludables que garanticen su sostenibilidad en el tiempo.

Al mismo tiempo lograr con los socios que ya contamos que nos sugieran y promocionen boca a boca, para lo cual tenemos que preparar al talento humano con las capacitaciones en base a la realidad del mercado.

Atentamente la Gerencia

Anexo VIII: Baremos para la variable administración estratégica y sus dimensiones

Baremos para la variable administración estratégica y sus dimensiones

Dimensión	Administración estratégica (Variable)		
	Niveles		
	Mala	Regular	Buena
Formulación Estratégica	32-34	35-41	42-45
Implementación de Estrategias	22-24	25-27	28-30
Evaluación de estrategias	22-24	25-26	27-30
Puntaje total (Variable)	78-84	85-92	93-95

Anexo IX: Baremos para la variable satisfacción del cliente y sus dimensiones

Baremos para la variable satisfacción del cliente y sus dimensiones

Dimensión	Satisfacción del Cliente (Variable)		
	Niveles		
	Bajo	Promedio	Alto
Calidad Funcional percibida	9-21	22-38	39-58
Calidad Técnica percibida	7-22	23-29	30-48
Valor percibido	6-20	21-27	28-40
Puntaje total (Variable)	22-66	67-93	94-145