

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.2. 00</i>
		Página	1 de 95

TITULO DEL PROYECTO

**Propuesta para la formulación de un plan estratégico para la cooperativa
coomultrup de Pamplona Norte de Santander**

Autor

JUAN DANIEL CARRASQUILLA OJEDA

Director

OSCAR AUGUSTO FIALLO SOTO

Ingeniero industrial

PhD en planeación estratégica y gestión de empresas

Codirector

JANETH LORENA VALERO PABÓN

Ingeniera industrial

Magister en planificación global

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍAS MECÁNICA, MECATRÓNICA E
INDUSTRIAL**

FACULTAD DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA



UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

PAMPLONA, MARZO 14 DEL 2020

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	2 de 95

Tabla de contenido

1. RESUMEN DEL PROYECTO	6
1.1. Título:.....	6
1.2. Palabras claves.	6
2. INTRODUCCIÓN	7
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8
3.1. ANTECEDENTES.....	8
3.2. MARCO REFERENCIAL.....	12
3.2.1. MARCO CONCEPTUAL	12
3.3. MARCO TEÓRICO.....	18
3.3.1. La estrategia.....	18
3.3.2. Paradigmas estratégicos.....	19
3.3.3. Porter y los paradigmas estratégicos.....	19
3.3.4. Estrategias genéricas.....	19
3.3.5. Plan estratégico.	22
3.3.6. Estrategias generales de crecimiento	25
3.3.7. Economía solidaria	26
3.3.8. Dirección estratégica	26
3.3.9. Cooperativismo.....	27
3.3.10. Cuadro de Mando Integral (CMI).....	28
3.3.11. Mapas estratégicos.....	30
3.3.12. Análisis estructural de la industria (modelo de las Cinco Fuerzas de Porter).....	30
3.3.13. Análisis DOFA	33
3.3.14. Análisis PESTEL	33
3.3.15. Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)	34
3.3.16. Perfil de Capacidad Interna de la Compañía (PCI)	35
3.3.17. Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEEA)	36
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	37
4.1. Formulación del problema	38
5. OBJETIVOS	38
5.1. Objetivo General	38
5.2. Objetivos Específicos.....	38
6. METODOLOGÍA.....	39
6.1. Tipo de Investigación.....	40
6.2. Población.....	40
6.3. Muestra.....	40

	<p align="center">Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial</p>	<p align="center">Código</p>	<p align="center"><i>1.1. 00</i></p>
		<p align="center">Página</p>	<p align="center">3 de 95</p>

6.4. Fuentes primarias	40
6.5. Fuentes de recolección de información.....	41
7. RESULTADOS	41
7.1. Diseño del plan estratégico de la cooperativa coomultrup	41
7.2. Realizar un análisis interno y externo de la cooperativa que permita la identificación de la situación actual.....	42
7.2.1. Encuesta de percepción para asociados	43
7.2.2. Análisis interno y externo.....	55
7.3. Diseñar la propuesta de un plan estratégico que promueva el desarrollo sostenible y exitoso de la cooperativa.....	63
7.3.1. Formulación de estrategias	63
7.3.2. RECONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA COOPERATIVA COOMULTRUP	68
7.3.3. Ejes estratégicos y Objetivos estratégicos	72
7.3.4. Mapa estratégico.....	72
7.3.5. Plan de acción	72
7.4. Establecer herramientas para el control y seguimiento del plan estratégico que contribuyan a la evaluación del desempeño de la organización en función del cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.....	1
7.4.1. Cuadro del Mando Integral.....	1
8. CONCLUSIONES.....	1
9. RECOMENDACIONES.....	2
10. Referencias	3
11. ANEXO	4
11.1. ENCUESTA DE PERCEPCIÓN REALIZADA A LOS CLIENTES, ASOCIADOS Y PÚBLICO EN GENERAL.....	4
11.2. CUESTIONARIO REALIZADO AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECTIVOS.....	7
11.3. EVIDENCIAS DE LAS ENCUESTAS.....	11

	<p align="center">Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial</p>	<p align="center">Código</p>	<p align="center"><i>1.1. 00</i></p>
		<p align="center">Página</p>	<p align="center">4 de 95</p>

Tabla De Figuras

Figura 1 Ventajas Estratégicas.....	20
Figura 2 Matriz De Ansoff	21
Figura 3 Opciones De Mercado	21
Figura 4 Tasa De Crecimiento De La Industria.....	22
Figura 5 posibles Líneas De Actuación	23
Figura 6 Tres Dimensiones Del Negocio.....	24
Figura 7 Perspectivas Del Cuadro De Mando Integral	28
Figura 8 Modelo De Las Cinco Fuerzas De Porter.....	31
Figura 9 Perfil De Oportunidades Y Amenazas En El Medio (POAM).....	35
Figura 10 Perfil De La Capacidad Interna De La Compañía (PCI).....	36
Figura 11 Posición Estratégica Y Evaluación De Acciones (PEEA)	37
Figura 12 Diseño Del Modelo Propuesto Para La Realización Del Plan Estratégico	41
.....	
Figura 13 Datos Del Cuestionario Realizado Al Consejo De Administración Y Directivos	54
Figura 14 Grafica Del Cuestionario Realizado Al Consejo De Administración Y Directivos	54
Figura 15 Matriz PCI	55
Figura 16 Matriz DOFA	59
Figura 17 Matriz POAM.....	60
Figura 18 Flywheel	65
Figura 19 Mapa Estratégico.....	75
Figura 20 Cuadro Del Mando Integral.....	1

Tabla De Ilustraciones

Ilustración 1 tabulación pregunta 1 para asociados	43
Ilustración 2 tabulación pregunta 2 para asociados	43
Ilustración 3 tabulación pregunta 3 para asociados	43
Ilustración 4 tabulación pregunta 4 para asociados	43
Ilustración 5 tabulación pregunta 5 para asociados	44
Ilustración 6 tabulación pregunta 6 para asociados	44
Ilustración 7 tabulación pregunta 7 para asociados	44
Ilustración 8 tabulación pregunta 8 para asociados	45
Ilustración 9 tabulación pregunta 1 para clientes.....	48
Ilustración 10 tabulación pregunta 2 para clientes.....	48
Ilustración 11 tabulación pregunta 3 para clientes.....	48
Ilustración 12 tabulación pregunta 4 para clientes.....	49
Ilustración 13 tabulación pregunta 5 para clientes.....	49
Ilustración 14 tabulación pregunta 6 para clientes.....	49
Ilustración 15 tabulación pregunta 7 para clientes.....	50
Ilustración 16 tabulación pregunta 8 para clientes.....	50
Ilustración 17 tabulación pregunta 9 para clientes.....	51

	<p align="center">Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial</p>	<p align="center">Código</p>	<p align="center"><i>1.1. 00</i></p>
		<p align="center">Página</p>	<p align="center">5 de 95</p>

Índice de tablas

Tabla 1 pregunta 9 Para Los Asociados	45
Tabla 2 pregunta 10 Para Los Asociados	46
Tabla 3 pregunta 11 Para Los Asociados	46
Tabla 4 pregunta 12 Para Los Asociados	47
Tabla 5 pregunta 10 para los clientes	51
Tabla 6 pregunta 11 para los clientes	52
Tabla 7 pregunta 12 para los clientes	52
Tabla 8 pregunta 13 para los clientes	54
Tabla 9 Matriz Axiológica.....	70
Tabla 10 Ejes Estratégicos.....	72
Tabla 11 Plan De Acción.....	72

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	6 de 95

1. RESUMEN DEL PROYECTO

1.1. Título: PROPUESTA PARA LA FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA COOMULTRUP DE PAMPLONA NORTE DE SANTANDER

1.2. Palabras claves: Plan estratégico, direccionamiento estratégico, mapa estratégico, diagnostico, estrategia, ejes estratégicos, control y seguimiento de gestión.

El presente trabajo tiene como finalidad formular un plan estratégico para la cooperativa coomultrup, a través de la realización de un estudio interno y externo basado en el diagnóstico de la situación actual de la cooperativa, con la ayuda de todos los colaboradores, asociados, clientes y el área administrativa de la cooperativa, se logró la construcción de las ideas principales del diagnóstico, el cual fue de gran importancia para la realización de las estrategias claves para la construcción del plan estratégico.

Partiendo de los análisis internos y externos realizados, se establecieron estrategias generales para lograr la sostenibilidad y el éxito sostenido de la cooperativa, las cuales se plasmaron en el mapa estratégico el cual orientara las estrategias, las perspectivas y objetivos en el pro del cumplimiento de la misión y visión estructuradas de la cooperativa, soportadas en el diseño del cuadro de mando integral que ayudara a la medición de gestión del plan estratégico, hay que destacar que lo oportuno del proyecto es que permitirá a coomultrup tener una visión más clara para proyectarse en nuevos nichos de mercados aprovechando las fortalezas organizacionales con las que cuenta actualmente.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	7 de 95

2. INTRODUCCIÓN

El pensamiento estratégico es aquello que es capaz de anticipar el efecto de las acciones a largo plazo, es analizar todos los medios que tiene la organización para lograr su objetivo o de una u otra forma proponer distintos métodos para alcanzarlo. La planificación estratégica es la herramienta principal para la creación de nuevos modelos de negocios y planes de empresa. Actualmente es vital que todas las empresas tengan un plan estratégico, debido a que con esta técnica tendrá la capacidad de poder competir con otras empresas. Es por ello que deben implementar nuevos modelos los cuales les permitirá realizar mejoras continuas a largo plazo, el cual será de mucha importancia para poder alcanzar la efectividad de la organización.

Lograr que un plan estratégico sea eficiente requiere de una dirección estratégica que tiene como objetivo formular estrategias y colocarlas en práctica, también de criterios para tomar decisiones organizacionales diarias y de esta manera proponer indicadores que nos permitan realizar seguimientos.

Por otra parte, en el sector del comercio los niveles de competencia son muy altos debido a que existe una gran demanda de supermercados, tiendas, entre otros comercios. La estrategia de promociones y descuentos ya no alcanza para atraer más clientes, Por eso las empresas se ha enfocado en crecer en innovación y experiencia.

Para ganar la fidelidad de los colombianos las empresas de comercio en el país apelan a “todas las formas de lucha”. Desde estrategias con alto componente promocional, que pegó hace dos décadas y mantiene sus seguidores, hasta las de grandes descuentos y las políticas de precios bajos permanentes, con los que buscan sorprender a sus clientes. Estas han sido por tradición las herramientas más efectivas para enganchar a los consumidores, pero ya no parecen suficientes. (revista dinero , 2019)

La cooperativa multiactiva de empleados, trabajadores y particulares de la república de Colombia Ltda (COOMULTRUP). Es una empresa de Primer Grado, vigilada por la

	<p style="text-align: center;">Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial</p>	<p style="text-align: center;">Código</p>	<p style="text-align: center;"><i>1.1. 00</i></p>
		<p style="text-align: center;">Página</p>	<p style="text-align: center;">8 de 95</p>

Superintendencia de La Economía Solidaria, creada hace 42 años por los Trabajadores y Profesores de la Universidad de Pamplona más tarde fortalecida por los Docentes de la Secretaria de Educación Departamental y actualmente extendida a la comunidad en general.

El presente trabajo se encarga de realizar una propuesta para desarrollar estrategias necesarias que ayuden a establecer una sostenibilidad y una efectividad a la cooperativa coomultrup, con el cual se pretende plantear y alcanzar objetivos estratégicos para obtener resultado eficaz. El propósito del presente trabajo es realizar un análisis interno y externo que permita la identificación de la situación actual de la cooperativa para proponer la construcción y formulación de un plan estratégico que ayude a la creación de nuevas políticas viables, e instrumentos y herramientas que le sirvan la cooperativa para evaluar el desempeño de la organización.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para la realización del Anteproyecto titulado, propuesta para la formulación de un plan estratégico para la cooperativa coomultrup de Pamplona Norte de Santander se tuvieron en cuenta los siguientes antecedentes:

3.1. ANTECEDENTES

Modelo práctico de plan estratégico de mercadotecnia para micro y pequeñas empresas de transformación en lagos de moreno, Jalisco. (Lozano-González, 2017)

Lozano, Edith y Torres, Gerardo. (2017). Realizaron un artículo científico denominado “Modelo práctico de plan estratégico de mercadotecnia para micro y pequeñas empresas de transformación en lagos de moreno, Jalisco.” Un plan se concibe para aumentar la capacidad de reacción y conduce al directivo a un conocimiento más exhaustivo de la propia realidad de la empresa. El plan de marketing estratégico tiene como propósito

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	9 de 95

fundamental expresar clara y sistemáticamente las variables elegidas por la empresa, dichas variantes deben traducirse en decisiones y programas de acciones. El modelo que se diseñó es un modelo pragmático, sencillo y adaptable para micro y pequeñas empresas de transformación que inician en la planeación estratégica de mercadotecnia, con la finalidad de habituarlos en la planeación y aumentar la capacidad de reacción que favorezca la vida comercial de la misma. La manera de describir la lámina es un diseño inspirado en el modelo de negocio CANVAS que abarca seis áreas que reflejan la lógica de un proceso de planeación estratégica. El aporte para este presente trabajo de grado, es la metodología para una planeación estratégica.

Plan prospectivo estratégico 2030 para la cooperativa de producción, comercialización y exportación de productos agrícolas biocafé de Colombia.

Se presenta la aplicación de una importante herramienta para la elaboración de un plan estratégico para la cooperativa Biocafé de Colombia, dedicada a la producción y comercialización de café en el Municipio de Pitalito, con miras a establecer unos escenarios probables en los que se puede ubicar la empresa familiar en el 2030, resultantes de un estudio detallado, propuesto por expertos y miembros de la misma, donde se identifican las variables de cambio, su influencia en cada sector y su afectación en el futuro.

Bambague, Miller. (2017). Realizo el trabajo de grado denominado “plan prospectivo estratégico 2030 para la cooperativa de producción, comercialización y exportación de productos agrícolas biocafé de Colombia” el cual tuvo como objetivo Diseñar el Plan Prospectivo Estratégico para la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia, que identifique las estrategias y las ventajas; para lograr el posicionamiento en un plazo mediano (2030). Para el cumplimiento de los objetivos se tuvo en cuenta Los métodos utilizados para el procesamiento de la información fueron, el método Micmac y el Mactor, para el manejo de las variables e identificador de actores, y el ábaco de Regnier seleccionado para la creación y propuesta de los escenarios.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	10 de 95

Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa disempack ltda.

La planeación estratégica según Humberto Serna es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que debe llevar a cabo todas las empresas. Para que la planeación estratégica llegue a ser importante para la empresa, los directivos deben tener en claro cuál es su razón de ser, a donde quiere llegar y sobre qué bases se sustenta cada una de sus acciones.

Cano, Andrés y Cifuentes, Diana. (2011). Realizaron un trabajo de grado denominado “diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Disempack LTDA”. El cual tuvo como objeto diseñar e implementar un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda. Para el cumplimiento de los objetivos de la investigación se basaron en el modelo de planeación estratégica de Humberto Serna y Arthur A. Thompson Jr. En el cual se establece en primer lugar el análisis de la situación interna y externa de la empresa por medio de la matriz DOFA, instrumento analítico que les permitió identificar las debilidades y fortalezas a nivel interno, y las oportunidades y amenazas a nivel externo. El aporte para este presente trabajo de grado, es la metodología de planeación estratégica que utilizaron para direccionar los esfuerzos de la empresa al logro de sus objetivos.

Formulación del plan estratégico para la cooperativa nacional de la vivienda conalvivienda.

A través del desarrollo de un estudio interno basado en un diagnóstico de la situación actual de CONALVIVIENDA, con la participación de los asociados se logró la construcción de la misión y visión que ayude a encauzar el plan estratégico, así mismo, a través de reuniones concertadas se determinaron los valores corporativos que ayuden a la generación y consolidación de una política de identidad de la cooperativa, por lo que definir las políticas administrativas y financieras fue imperioso toda vez que estas deben concluir a un mejoramiento en el crecimiento y la productividad de la cooperativa.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	11 de 95

García, Jorge. (2016). Realizo un proyecto de aplicación presentado como requisito para optar al título de magister denominado “formulación del plan estratégico para la cooperativa nacional de vivienda conalvivienda” el cual tuvo como objetivo formular un plan estratégico para la cooperativa nacional de vivienda conalvivienda para un horizonte de 5 años. Para el cumplimiento de los objetivos el cual se basó en un mapa estratégico para orientar las estrategias y objetivos en pro del cumplimiento misional de la cooperativa, soportándose en el diseño del cuadro de mando integral que ayudo a la medición de gestión del plan estratégico. El aporte para este presente trabajo de grado, es la metodología de planeación estratégica que utilizo para la medición de gestión del plan estratégico.

Planeación estratégica para lograr la sostenibilidad de la fundación la divina misericordia.

El presente trabajo está orientado a la formulación del plan estratégico para la Fundación la Divina Misericordia; mediante el cual se identifican las debilidades existentes y como se pueden convertir en fortalezas, crear oportunidades de mejoras significativas en la productividad y eficiencia y establecer las estrategias que le permitan a la Fundación crear retos posibles que generen compromisos para cumplir una trascendental función social incidiendo de manera contundente en la vida de sus asociados logrando sus objetivos y metas.

Clavijo, lady. (2010). Realizo el trabajo de grado denominado “planeación estratégica para lograr la sostenibilidad de la fundación la divina misericordia” el cual tuvo como objetivo Establecer un plan estratégico a mediano plazo para la fundación la Divina Misericordia orientada al logro de sus objetivos. Para el cumplimiento de los objetivos el cual se basó en, un análisis interno y externo del entorno con la matriz DOFA, la definición de la Visión Estratégica, la revisión y la formulación de la Misión Institucional, la definición de los Valores Institucionales, definición de los Objetivos Estratégicos, la formulación de las Estrategias y el Plan de Acción. El aporte para este presente trabajo de grado, es la metodología de planeación estratégica.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	12 de 95

3.2. MARCO REFERENCIAL

3.2.1. MARCO CONCEPTUAL

3.2.1.1. Plan estratégico: El plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación a nivel económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro. A lo largo de su desarrollo, el plan estratégico señala las bases para el funcionamiento de la empresa en la línea de una consecución de objetivos futuros, aun desconociendo cuál será el futuro. En otras palabras, definirá qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan apareciendo y finalmente conseguir los objetivos marcados previamente. Por otra parte, las personas encargadas de su redacción deben ser responsables de la sociedad que tengan gran capacidad de control de la misma y conocimientos amplios sobre todos sus aspectos

Conceptualmente es parecido al plan de marketing, aunque este último normalmente se suele referir a un proyecto individual de los que acomete la empresa y el estratégico es más genérico englobando todas las líneas de trabajo de la empresa. Por otra parte, ambos forman parte de la elaboración de un buen plan de negocio. (Galan, 2016)

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	13 de 95

3.2.1.2. Mercadeo estratégico: El marketing estratégico es una metodología de análisis y conocimiento del mercado, con el objetivo de detectar oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma más óptima y eficiente, que el resto de competidores. No podemos crear bienes y servicios para posteriormente intentar venderlos. Esta visión hace tiempo que dejó de funcionar. Ahora debemos analizar que necesitan los clientes para después crear productos o servicios enfocados a satisfacer las necesidades detectadas.

El objetivo del marketing estratégico es satisfacer necesidades no cubiertas que supongan oportunidades económicas rentables para la empresa. El profesional del marketing cuando trabaje la parte estratégica del marketing, deberá descubrir nuevos mercados a los que dirigirse, analizar el atractivo de dichos mercados, evaluar el ciclo de vida de los productos con los que va a trabajar, estudiar a sus competidores y además tendrá que encontrar una ventaja competitiva duradera en el tiempo y por supuesto difícil de imitar por la competencia. (roberto espinosa, 2016).

3.2.1.3. Objetivos estratégicos: Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en su estrategia organizacional. Así, se basan en la visión, la misión y los valores de su organización y son ellos los que determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables. (roncancio, 2018)

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	14 de 95

3.2.1.4. Posicionamiento: El posicionamiento es un concepto de marketing basado en la colocación por parte de las empresas de sus marcas en el imaginario colectivo de los consumidores. Por medio de mecanismos de mercadotecnia las compañías hacen que los clientes tengan una percepción particular de ellas. De esto trata el posicionamiento.

A través del posicionamiento, una compañía persigue contar con una posición distinguida y positiva en cuanto a las opiniones que sus potenciales clientes puedan tener de ella. Este conocimiento ayuda a la creación de diferentes acciones en la vida de una firma u organización y a la toma de decisiones, especialmente en el ámbito de la mercadotecnia.

El posicionamiento es un importante mecanismo en términos de medición de competencia, ya que las empresas buscan conocer lo que provocan en las personas frente a la reacción por parte de estas frente a sus habituales competidores, valorando esta percepción y sacando conclusiones de dicho análisis de cara a futuras estrategias de marketing.

Alternativamente, el posicionamiento permite a las empresas conocer si la imagen que desean proyectar al mundo es la que es recibida por parte de los consumidores de sus bienes y servicios, afectando esta comparación a la imagen de marca, la reputación y la imagen corporativa. (econopedia, 2017)

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	15 de 95

3.2.1.5. Competitividad: La competitividad es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores y obtener así, una posición destacada en su entorno. La competitividad generalmente se basa en una ventaja competitiva, esto es, una cierta habilidad, recursos, tecnología o atributos que hacen superior al que la posee. Se trata de un concepto relativo en donde se compara el rendimiento de una persona u organización con respecto a otras.

No obstante lo anterior, cabe mencionar también que no existe una definición única de competitividad existiendo varias interpretaciones y formas de medición que dependen del contexto en que se analice (empresarial, deporte, relaciones internacionales, etc.). (roldan, 2016)

3.2.1.6. Análisis estratégico: El análisis estratégico se refiere al estudio del ambiente interno y externo de una empresa, con el objetivo de evaluar sus componentes presentes y futuros. A partir de él, es posible estructurar una estrategia con base científica, a fin de facilitar el alcance de una meta determinada, ya sea de crecimiento en el mercado, aumento de ventas con Incide Sales, la disminución de costos con publicidad.

Se trata de una forma de investigar, analizar y mapear las particularidades presentes en el alcance de una organización. De esa forma, oportunidades y áreas que necesiten mejorar son fácilmente visualizadas, así como las áreas con un desempeño satisfactorio. (Borges, 2019)

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	16 de 95

3.2.1.7. Planificación estratégica: Por planeación estratégica o planificación estratégica nos referimos usualmente a un proceso sistemático, es decir, metódico, de implementación de planes para obtener objetivos y resultados deseados. Es un tipo de planificación táctica que contempla cuáles son las mejores vías para alcanzar las metas que nos hemos propuesto, tanto dentro de una organización (empresa, institución, etc.) como en la vida personal.

La planeación estratégica es una herramienta organizacional de uso común, sobre todo en el ámbito militar (estrategia militar) o en el de los negocios (estrategia empresarial o estrategia financiera). Igualmente, también aplica para un variado conjunto de ámbitos de la vida, en los que se hace necesario sentar las bases para la consecución de una meta, previendo posibles inconvenientes y procediendo de acuerdo a la ruta más idónea dados los recursos que se tienen. (Estela, 2020).

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	17 de 95

3.2.1.8. Dirección estratégica: La dirección estratégica es el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la organización, buscando obtener una mayor participación en el mercado (competitividad estratégica) y rendimientos superiores al promedio. Es una de las principales actividades desarrolladas por los administradores superiores de una organización. Su importancia radica en que a través de ella se define el rumbo que la empresa seguirá y se establecen los criterios generales para la definición de los objetivos y el desarrollo del trabajo en la organización. (Solorzano, 2015)

3.2.1.9. Plan de acción: Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

En cualquier empresa que se quieran lograr alcanzar unos resultados concretos se hace necesario no sólo organizar unos planes de acción generales sino también otros muchos más específicos que se establezcan por departamentos como, por ejemplo, en los de gerencia, comercialización o administración financiera.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta. (Merino, 2009).

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	18 de 95

3.2.1.10. Pensamiento estratégico: Es importante resaltar la puesta en práctica del pensamiento estratégico cuando los gerentes directivos identifican, analizan y evalúan los elementos claves para el éxito de la organización, provenientes del entorno y de las condiciones intrínsecas, así como cuando diseñan y revisan el sistema de valores, la misión y la visión de la organización. el pensamiento estratégico exige el desarrollo de una actitud gerencial estratégica para actuar en forma proactiva, adelantándose a los acontecimientos, en vez de reactiva, tratando de dar respuestas a hechos pasados, donde en situaciones normales predomina lo urgente sobre lo importante. (Labarca, 2008).

3.3. MARCO TEÓRICO

3.3.1. La estrategia: al realizar un acercamiento preliminar del tema de la estrategia encontramos que se encuentra ligado desde tiempos ancestrales en el tema militar, siendo los chinos quienes, desde hace 2.500 años, usaron militarmente el concepto de estrategia. (Gomez, 2008).

La estrategia es el conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos de una firma. La estrategia operacionaliza la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo y define los procesos, acciones y los recursos necesarios para hacer realidad ante el mercado y el cliente los objetivos empresariales. Por lo tanto, la estrategia define: (Gomez, 2008).

- El posicionamiento competitivo de la compañía.
- Alinea las actividades con la estrategia.
- Construye una diferencia con su competencia.
- Asegura la gestión por procesos.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	19 de 95

- La sostenibilidad organizacional es el resultado de la actividad global de la compañía y no de las partes.
- Eficiencia organizacional.

3.3.2. Paradigmas estratégicos: existen enfoques teóricos sobre como una empresa puede escoger y formular estrategias para enfrentar los diferentes mercados. Existe una amplia discusión académica y empresarial sobre cada uno de los paradigmas siguientes: (Gomez, 2008).

3.3.3. Porter y los paradigmas estratégicos: pionero en la construcción de teorías para la formulación en su libro. Estrategias competitivas, presenta un extenso análisis conceptual y metodológico ampliamente probado y reconocido en el campo de la gestión empresarial. (Gomez, 2008).

3.3.4. Estrategias genéricas: las estrategias genéricas se refieren a modalidades estables que se fijan los negocios para competir. No son aplicables a la corporación en su conjunto. (Gomez, 2008).

En una forma muy general los paradigmas estratégicos que apuntan a la formulación de estrategias genéricas, lo cual son los siguientes:

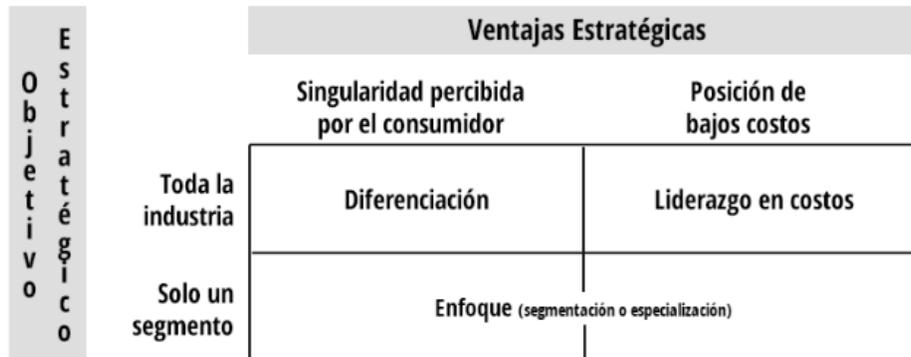
- a) Estrategias genéricas de Michel Porter.
- b) El modelo de negocio de Treacy y Wierseman.
- c) Análisis vectorial de crecimiento (matriz producto mercado de Ansoff).
- d) Análisis de portafolio (BCG matriz).

a) Michel Porter y las estrategias genéricas.

Las estrategias genéricas según Porter son fundamentalmente dos liderazgos en costo y diferencias.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	20 de 95

Figura 1 Ventajas Estratégicas



Fuente: Serna Humberto. (Bogotá, 2008) libro gerencia estratégica.

b) Modelo de negocios y la promesa de valor

Treacy y Wieserman en su libro la disciplina de los líderes del mercado, con un enfoque cercano al de Porter, clasifica las estrategias genéricas de acuerdo con la promesa de valor que la empresa hace al cliente.

- **Liderazgo en producto.**
- **A la medida del cliente.**
- **Excelencia operacional.**

c) Análisis vectorial de crecimiento

El análisis vectorial de crecimiento examina diferentes alternativas de productos en relación con las opciones de mercado de la compañía. Tiene su fundamento en el análisis producto-mercado que introdujo Ansoff. Un análisis sistemático de la estructura de mercado revela las condiciones competitivas y las oportunidades de crecimiento no exploradas. Por lo tanto, el análisis vectorial de crecimiento es una excelente herramienta para definir las estrategias de una empresa.

Figura 2 Matriz De Ansoff



Fuente: vía internet

Figura 3 Opciones De Mercado

		Productos actuales	Productos mejorados	Extensión de línea	Productos nuevos
Opciones de mercado	Mercado actual	Productos actuales	→ ↓	→ ↓	→ ↓
	Mercado extendido	→ ↓	↘ ↓	→ ↓	→ ↓
	Nuevo mercado nacional	→ ↓	→ ↓	→ ↘ ↓	→ ↓
	Nuevo mercado internacional.	→ ↓	↘ ↓	→ ↘ ↓	→ ↓
	Desarrollo de productos	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓

Fuente: Serna Humberto. (Bogotá, 2008) libro gerencia estratégica.

- d) **Análisis del portafolio competitivo:** El análisis del portafolio desarrollado por el Grupo Consultor de Boston (BCG) Se basa en el contexto de la curva de experiencia y enfatiza la importancia de la participación relativa de una compañía en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria. Se examina en esta metodología cada producto

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	1.1. 00
		Página	22 de 95

para determinar que mezcla-portafolio facilita un logro más eficiente y eficaz de los objetivos.

Figura 4 Tasa De Crecimiento De La Industria

Tasa de crecimiento de la industria (Uso de efectivo)	Alto	? Interrogantes (fase introductoria)	* Estrellas (fase de crecimiento)
	Bajo	Perros rabiosos (fase de decadencia) 0	Vacas lecheras (fase de madurez) \$
		Alto	Bajo

Fuente: Serna Humberto. (Bogotá, 2008) libro gerencia estratégica.

3.3.5. Plan estratégico: *fallar en planear es planear para fallar (benjamín franklin)*. Esta frase célebre recomienda que antes de emprender un proyecto hay que planificar, tener un plan armado en el inicio del proyecto será muy favorable a la hora de conseguir los objetivos, porque si no se planifica antes de empezar el proyecto de seguro estaremos planificando para fallar.

Un plan estratégico es el núcleo más importante que tiene una empresa debido a que de esta manera se lograra obtener todos los objetivos planteados, alcanzando de esta manera la visión empresarial propuesta por la organización, es de vital importancia tener ruta y parámetros para alcanzar el éxito, debido a que en este punto es donde es esencial la optimización de recursos.

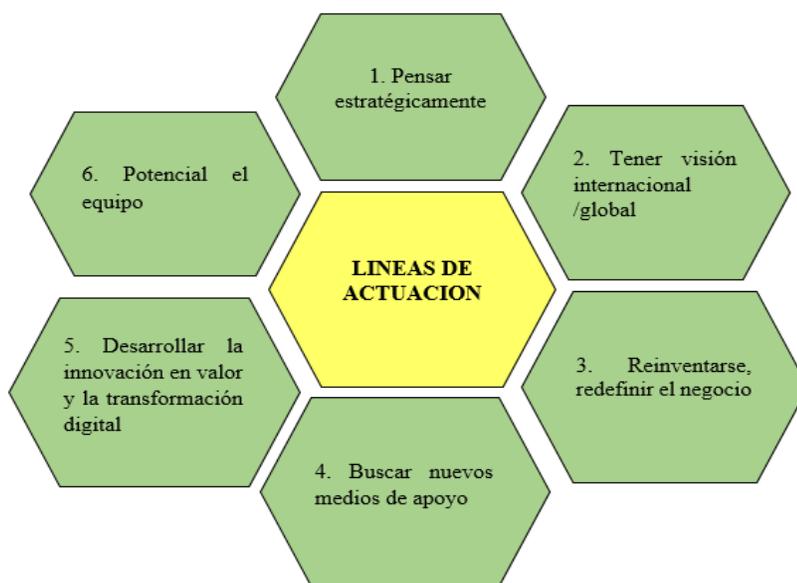
Para el autor del libro *el plan estratégico en la práctica* José maría Sainz Relaciona que el plan estratégico es un término mágico en el cual los directivos y la prensa económica echan mano casi constantemente, hablar de planificación es decidir hoy lo que se hará en el futuro. Pues bien el autor relaciona con distintos significado las cuales son al hablar de un plan estratégico se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	23 de 95

estratégicas corporativas que ha adoptado hoy, cuando se habla de planificación estratégica se debe entender como una suma continua de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí mantener a la empresa en una posición competitiva dentro de un entorno permanente. (Sainz de Vicuña Ancin, 2017)

3.3.5.1. Posibles líneas de actuación para un plan estratégico (Sainz de Vicuña Ancin, 2017)

Figura 5 posibles Líneas De Actuación



Fuente: Sainz De Vicuña Jose Maria.(madrid, 2017). Libro El Plan Estartegico En La Practica.

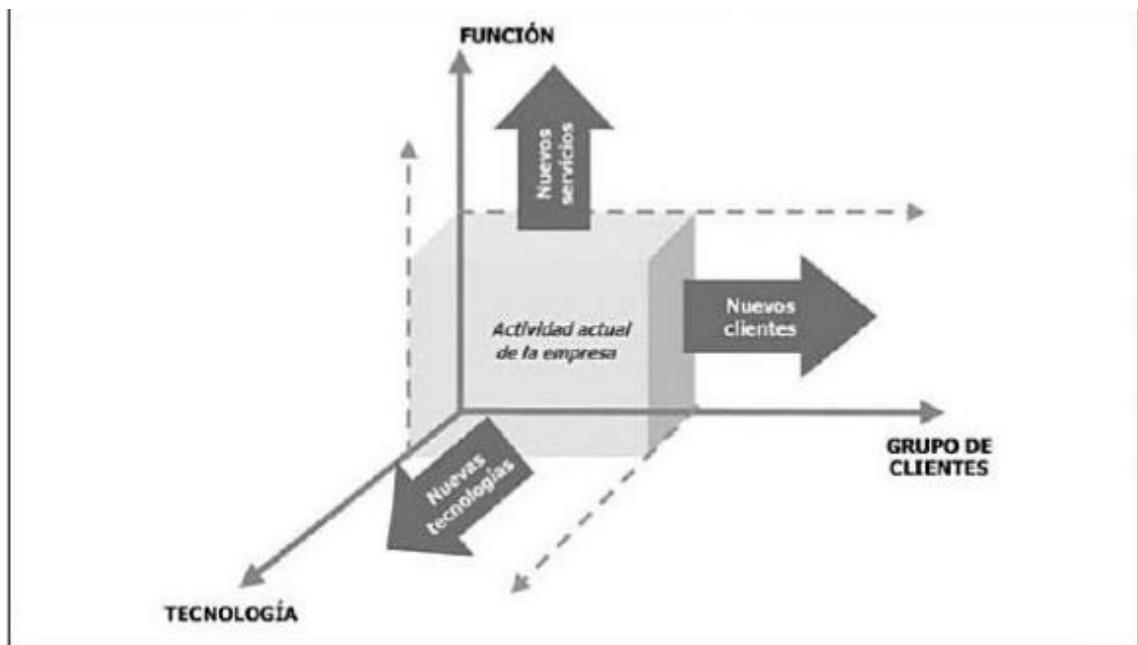
- Tener visión internacional / global.
- Reinventarse, redefinir el negocio.
- Buscar nuevos medios de apoyo.
- Desarrollar la innovación en valor y la transformación digital.
- Potencial el equipo.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	1.1. 00
		Página	24 de 95

El autor José maría Sainz considera que estas seis líneas de actuación son efectivas siempre y cuando la aplicación sea simultáneamente de varias líneas, lo que conllevará un mayor impacto en los resultados empresariales. (Sainz de Vicuña Ancin, 2017)

3.3.5.2. Tres dimensiones del negocio (Sainz de Vicuña Ancin, 2017)

Figura 6 Tres Dimensiones Del Negocio



Fuente: Sainz De Vicuña Jose Maria.(madrid, 2017). Libro El Plan Estartegico En La Practica.

En el libro el plan estratégico en la práctica, José maría Sainz plantea la actividad de la empresa desde las tres dimensiones de un negocio.

EL (QUE) hace la empresa: el servicio o función de base que aporta el producto al cliente.

EL (COMO) presta el servicio o funciona la empresa: que tecnologías emplea la empresa para la producción/ejecución de dicha función

A (QUIEN) se dirige la empresa: cuál es el mercado objetivo o conjunto de grupos de compradores a los que presta la empresa dicha función.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	25 de 95

3.3.6. Estrategias generales de crecimiento: Según la tesis modelo

práctico de plan estratégico de mercadotecnia para micro y pequeñas empresas de transformación en Lagos de Moreno, Jalisco.

Comenta que para la selección de este modelo se hizo en micro y pequeñas empresas que buscan un crecimiento de negocio.

(Lozano-González, 2017).

- **Estrategia de penetración de mercados:** esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con los productos actuales en los mercados que operan actualmente. Para ello, se realizan acciones para aumentar el consumo de los clientes. Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que operamos con productos que conocemos, en mercados que ya conocemos.

- **Estrategia de desarrollo de nuevos mercados:** esta opción estratégica plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. Ejemplos de esta estrategia son: la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores.

- **Estrategia de desarrollo de nuevos productos:** en esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.

- **Estrategia de diversificación:** por último, en la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	26 de 95

se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo.

3.3.7. Economía solidaria: La economía solidaria es una forma diferente de hacer economía, cuya característica primordial es satisfacer las necesidades del ser humano. Ésta se conforma por un conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas democráticas, autogestionarias, humanistas y sin ánimo de lucro.

3.3.7.1. Principios de la economía solidaria:

- El ser humano, su trabajo y los mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.
- Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
- Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
- Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
- Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción
- Participación económica de los asociados en justicia y equidad.
- Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.
- Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
- Servicio a la comunidad.
- Integración con otras organizaciones del mismo sector.
- Promoción de la cultura ecológica

3.3.8. Dirección estratégica: se conoce como Dirección Estratégica, cuyo objetivo principal es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros. Es necesario mencionar que el proceso que implica la dirección estratégica requiere de la utilización de

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	27 de 95

herramientas que desencadenen en estrategias eficientes y efectivas.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) expresan que “la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito”

Para Dess y Lumpkin (2003) la dirección estratégica es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”

3.3.9. Cooperativismo: El Cooperativismo emerge como una iniciativa de socializar la propiedad de la producción mediante la valoración del trabajo como factor primordial de la producción por encima del capital. Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

3.3.9.1. Principios cooperativos:

- Adhesión voluntaria y abierta
- Control democrático de los miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia
- Educación, entrenamiento e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

3.3.9.2. Valores cooperativos:

- Ayuda mutua

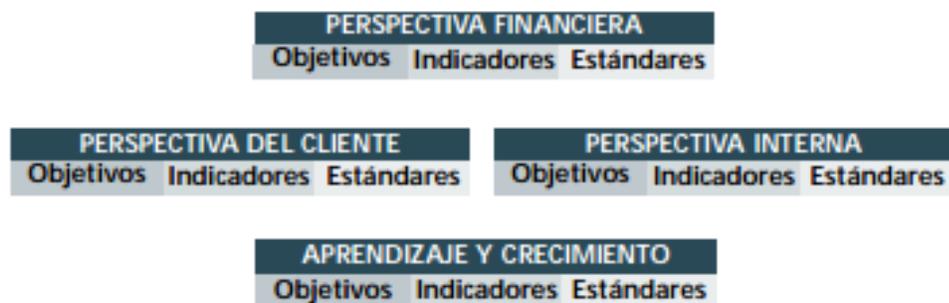
	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	28 de 95

- Responsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad
- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad social y preocupación por los demás

3.3.10. Cuadro de Mando Integral (CMI): (Davila, 1999) el en el artículo publicado por Antonio Dávila en la revista de antiguos alumnos nos comenta que el cuadro de mando integral es un conjunto de indicadores que proporción a la alta dirección una visión comprensiva del negocio para ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

3.3.10.1. Perspectiva de un cuadro de mando integral (Davila, 1999)

Figura 7 Perspectivas Del Cuadro De Mando Integral



Fuente: Documento Nuevas Herramientas De Control (CMI) Antonio Dávila

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	29 de 95

3.3.10.1.1. Perspectiva financiera: La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

3.3.10.1.2. Perspectiva del cliente: La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.

3.3.10.1.3. Perspectiva interna: La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva del cliente, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	30 de 95

3.3.10.1.4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento: La última perspectiva en este modelo de CMI es la de aprendizaje y crecimiento. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

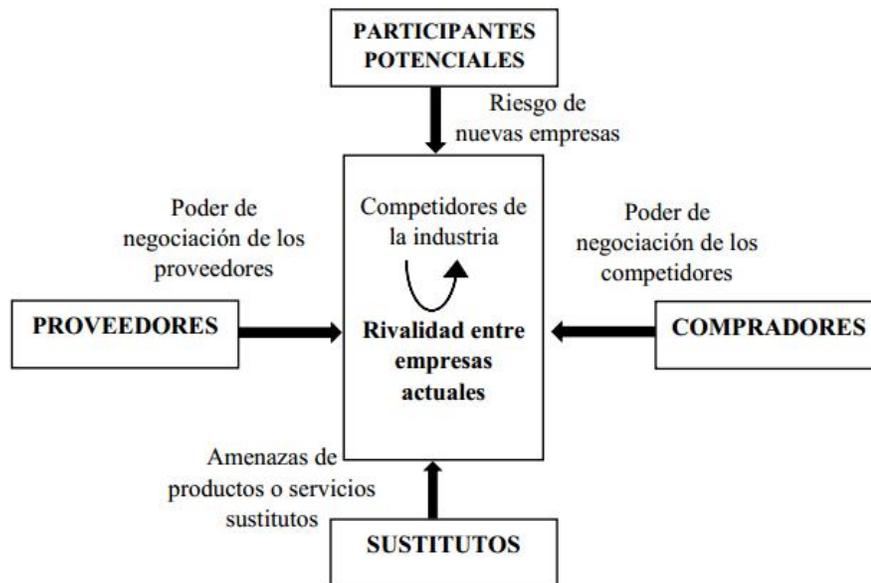
3.3.11. Mapas estratégicos: los mapas estratégicos pueden ayudar grandemente en describir y comunicar la estrategia entre ejecutivo y emplead, Se les llama mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se enlazan a través de relaciones causales, estos permiten visualizar de manera sencilla las estrategias que debe seguir una organización para lograr el objetivo planeado. Para obtener un excelente mapa estratégico este requiere de un detenido análisis de los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar.

3.3.12. Análisis estructural de la industria (modelo de las Cinco Fuerzas de Porter): la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su ambiente, aunque en el ambiente es muy amplio y abarca fuerza social y económica aspectos fundamentales en la industria. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que pueden tener acceso la empresa, las fuerzas externas de la industria son importantes sobre todo en el sentido relativo, dado a que suelen afectar todas las compañías del sector industrial. Por ello la intensidad de la competencia de la industria depende de las cinco

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	1.1. 00
		Página	31 de 95

fuerzas competitivas, su fuerza combinada determina el potencial de utilidades en el sector. (Porter, 1982)

Figura 8 Modelo De Las Cinco Fuerzas De Porter



Fuente: Serna Humberto. (Bogotá, 2008). libro gerencia estratégica.

3.3.12.1. Riesgo de que entren más participantes: los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Eso puede hacer que se reduzcan los precios y que se inflen los costos de las compañías establecidas. Existe una barrera contra la entrada de los nuevos participantes, las principales fuentes de las barreras son seis:

- Economía de escala.
- Diferencia de productos.
- Necesidades de capital.
- Costos cambiantes.
- Acceso a los canales de distribución.
- Desventaja de costos independientes de las economías.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	32 de 95

3.3.12.2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales: la

rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a técnicas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad intensa proviene de varios factores estructurales que interactúan entre si los cuales son:

- Competidores numerosos o de igual fuerza.
- Lento crecimiento de la industria.
- Altos costos fijos o de almacenamiento.
- Ausencia de diferenciación o costos cambiantes.
- Aumento de la capacidad en grandes incrementos.
- Competidores diversos.
- Importantes intereses estratégicos.
- Barreras solidas contra la salida.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	33 de 95

3.3.12.3. Presión proveniente de los productos sustitutos: en un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues impone un techo a los precios que puedan cobrarse rentablemente en él.

3.3.12.4. Poder de negociación de los competidores: los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importante de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global.

3.3.12.5. Poder de negociación de los proveedores: los proveedores de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios.

3.3.13. Análisis DOFA: el análisis DOFA consiste en una matriz que cuyo propósito es diagnosticar y evaluar sistemáticamente las debilidades y fortalezas internas y externas de una organización, para establecer indicadores favorables los cuales le ayuden a disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades. (Chapman, 2004).

3.3.14. Análisis PESTEL: El análisis PESTEL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PESTEL

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	34 de 95

está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas. La plantilla de PEST promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas. (Chapman, 2004)

3.3.14.1. Factor político: los factores políticos tienen que ver con la vida política a todos los niveles (local, regional, nacional, e internacional)

3.3.14.2. Factor económico: los factores económicos son aquellas cuestiones económicas actuales o futuras que pueden afectar en la ejecución de la estrategia de tu empresa

3.3.14.3. Factor socio-cultural: los factores socio-culturales son aquellos elementos de la sociedad que pueden afectar a un proyecto. Es importante prestar atención a las tendencias de la sociedad actual y ver cómo va cambiando

3.3.14.4. Factor tecnológico: los factores tecnológicos son decisivos actualmente, pues la velocidad de mejora tecnológica de hoy avanza rápidamente

3.3.14.5. Factores ecológicos: los factores ecológicos son aquellos que guardan relación directa o indirecta con el medioambiente

3.3.14.6. Factores legales: los factores legales son todos aquellos relacionados con la obligación de cumplir las leyes establecidas

3.3.15. Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM):

el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y

oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la organización. (Gomez, 2008)

Figura 9 Perfil De Oportunidades Y Amenazas En El Medio (POAM)

Clasificación Factores	GRADO Amenazas			GRADO Oportunidades			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	Tecnológicos	■	■	■	■	■	■	■	■
Económicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Políticos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Geográficos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Serna Humberto. (Bogotá, 2008). libro gerencia estratégica.

3.3.16. Perfil de Capacidad Interna de la Compañía (PCI): el perfil

de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y las amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en el todos los factores que afectan su operación corporativa. (Gomez, 2008)

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	1.1. 00
		Página	36 de 95

Figura 10 Perfil De La Capacidad Interna De La Compañía (PCI)

Clasificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas			Alto	Medio	Bajo
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo			
Directiva									
Competitiva									
Financiera									
Tecnológica									
Talento humano									

Fuente: Serna Humberto. (Bogotá, 2008). libro gerencia estratégica.

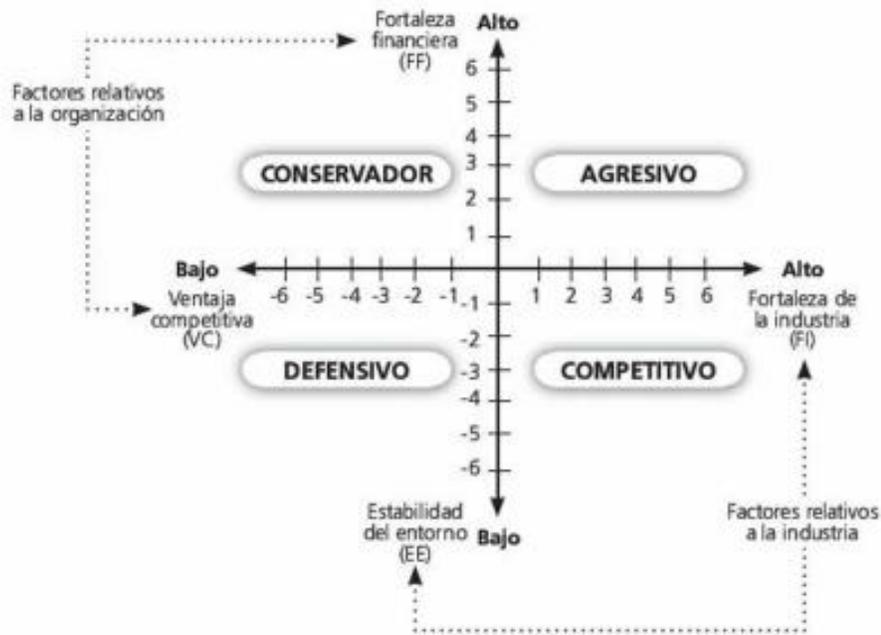
3.3.17. Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEEA): el

enfoque PEEA es un intento para superar algunas de las limitaciones inherentes a los enfoques previos mediante la adición de otras dos dimensiones importantes. En cierto sentido el diagrama PEEA puede considerarse como un resumen de los hallazgos del estudio PIMS, porque cada dimensión se considera un conjunto de vario factores; el gerente puede examinar una alternativa estratégica especifica desde varias perspectivas y, por tanto, estar en una mejor posición para escoger la apropiada.

(Gomez, 2008)

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	1.1. 00
		Página	37 de 95

Figura 11 Posición Estratégica Y Evaluación De Acciones (PEEA)



Fuente: Serna Humberto. (Bogotá, 2008). libro gerencia estratégica.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

COOMULTRUP, Cooperativa Multiactiva de Empleados Trabajadores y Particulares de la República de Colombia, empresa de Primer Grado, vigilada por la Superintendencia de La Economía Solidaria, creada hace 42 años por los Trabajadores y Profesores de la Universidad de Pamplona más tarde fortalecida por los Docentes de la Secretaria de Educación Departamental y actualmente extendida a la comunidad en general. A lo largo de estos años se ha trabajado arduamente por el bienestar de sus asociados logrando los objetivos propuestos, promoviendo el fortalecimiento y el reconocimiento en el sector solidario.

Coomultrup está presentado una falta de planeación estratégica debido a que los directivos toman decisiones de manera subjetiva. Esta situación se presenta por la falta de concientización al personal directivo acerca de la importancia que tiene la planeación. Esto puede llevar a la cooperativa a no aprovechar las oportunidades necesarias que le brinda el sector y las fortalezas de la compañía. Todo esto debido a que en el sector del comercio los niveles de competencia son muy altos debido a que existe una gran demanda de

	<p align="center">Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial</p>	<p align="center">Código</p>	<p align="center"><i>1.1. 00</i></p>
		<p align="center">Página</p>	<p align="center">38 de 95</p>

supermercados, tiendas, entre otros comercios. La estrategia de promociones y descuentos ya no alcanza para atraer más clientes.

Esta situación hace necesario diseñar e implementar un plan estratégico en la cooperativa con la participación de los directivos y demás miembros de la organización, donde se comprometan a cumplir los objetivos principales de la cooperativa y de esta manera convertirse en una organización sostenible.

4.1. Formulación del problema

¿Cómo diseñar e implementar una propuesta de un plan estratégico que contribuya a la sostenibilidad de la cooperativa?

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Formular una propuesta de un plan estratégico que contribuya al éxito sostenible y su desarrollo de la cooperativa.

5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis interno y externo de la cooperativa que permita la identificación de la situación actual.
- Diseñar la propuesta de un plan estratégico que promueva el desarrollo sostenible y exitoso de la cooperativa.
- Establecer herramientas para el control y seguimiento del plan estratégico.

	<p align="center">Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial</p>	<p align="center">Código</p>	<p align="center"><i>1.1. 00</i></p>
		<p align="center">Página</p>	<p align="center">39 de 95</p>

6. METODOLOGÍA

En el estudio descriptivo se identifican características del universo de investigación, se señala la forma de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establece comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. (Alvarez, 2006).

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayor parte de las veces se usan el muestreo para la recolección de información, y la información obtenida se somete a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico. (Alvarez, 2006).

Los estudios descriptivos, tienen un propósito el cual es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Por esto es posible:

- Establecer las características demográficas de unidades investigadas.
- Identificar formas de conductas y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación.
- Establecer comportamientos concretos.
- Descubrir y comprobar la posible asociación.

Según lo anterior se define esté presente proyecto de pasantía que se pretende desarrollar un tipo de investigación descriptiva, puesto que se describirá la situación actual de la cooperativa. Mediante un análisis de los diferentes factores y condiciones que componen la problemática para poder definir un plan estratégico basado en la planificación con la finalidad de mejorar los factores de competitividad y sostenibilidad de la cooperativa.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que

	<p align="center">Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial</p>	<p align="center">Código</p>	<p align="center"><i>1.1. 00</i></p>
		<p align="center">Página</p>	<p align="center">40 de 95</p>

se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. (Roberto Hernández Sampieri, 2010).

6.1. Tipo de Investigación

El presente trabajo es de tipo descriptiva debido a que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos.

6.2. Población

La población objeto de trabajo está representada por los asociados, administrativos, concejo de administración y clientes particulares.

6.3. Muestra

Muestra no probabilística: cualitativa intencional razonada.

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados). Para el caso de estudio pequeña y mediana empresa que corresponde a un número de personas

6.4. Fuentes primarias

Es posible que, el desarrollo de la investigación propuesta dependa de la información que el investigador debe recoger directamente. Cuando esto sucede, se habla de la fuente primaria, e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada. (Alvarez, 2006)

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	41 de 95

Para el presente trabajo se tomaron como fuentes primarias a los asociados, administrativos, concejo de administración. Debido a que son los principales actores que intervienen en un direccionamiento estratégico, para la propuesta del plan estratégico.

6.5. Fuentes de recolección de información

El éxito de la investigación depende de la calidad de la información que se obtiene de las fuentes, así como de su tabulación, ordenamiento, procesamiento y presentación.

Para la presente investigación se aplicó el instrumento de recolección de información (encuesta).

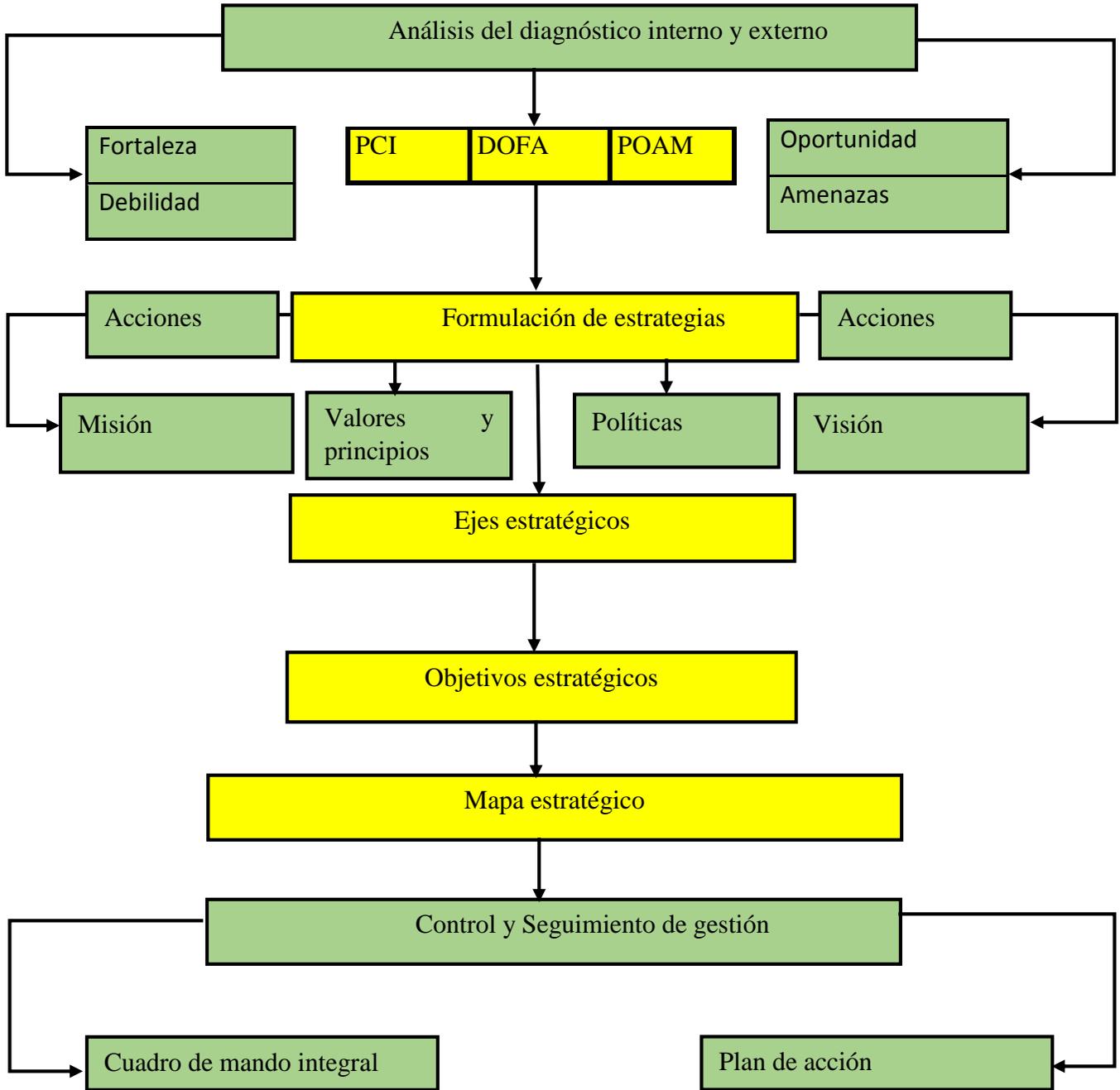
Los diferentes métodos y herramientas a utilizar en este proyecto son: la matriz DOFA, debido a que esta matriz consiste en un importante propósito que es diagnosticar y evaluar sistemáticamente las debilidades y fortalezas internas y externas de una organización, para establecer indicadores favorables los cuales le ayuden a disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades, matriz PESTEL es una matriz muy beneficiosa debido a que su técnica especial de análisis estratégico es definir el contexto de la compañía a través de diferentes factores.

7. RESULTADOS

7.1. Diseño del plan estratégico de la cooperativa coomultrup

Actualmente la cooperativa no cuenta con un direccionamiento estratégico definido, es por ello que se hace indispensable realizar un modelo estructural que le permita a la cooperativa tener escenarios de actuación estratégica. A continuación, se presenta la metodología estructurada que se utilizara para alcanzar los objetivos y estrategias propuestas en el plan estratégico:

Figura 12 Diseño Del Modelo Propuesto Para La Realización Del Plan Estratégico



Fuente: Elaborado Por El Autor Del Documento.

7.2. Realizar un análisis interno y externo de la cooperativa que permita la identificación de la situación actual.

Para el cumplimiento del primer objetivo se relazaron diferentes diagnósticos, en los cuales fue de gran importancia la realización de: encuestas, cuestionarios, y matrices para diagnosticar a profundidad la situación actual de la cooperativa.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	1.1. 00
		Página	43 de 95

Ilustración 1 tabulación pregunta 1 para asociados



31 son de género femenino y 29 de género masculino

7.2.1. Encuesta de percepción para asociados

A un total de 138 encuestados en las instalaciones de la cooperativa coomultrup, el 43.5% de los encuestados son asociados, y el 56.5% son clientes, cabe resaltar que los asociados son 60, los cuales

Ilustración 2 tabulación pregunta 2 para asociados



cooperativa coomultrup. Dado a que son usuarios de todos los servicios.

Con una muestra de 70 asociados a los cuales se les realizó la pregunta si conocen los servicios que ofrece la cooperativa coomultrup, se obtuvo los siguientes datos. El 100% de los asociados conocen todos los servicios que ofrece la

Ilustración 3 tabulación pregunta 3 para asociados



los servicios más adquiridos por los clientes.

El 91.5% de los asociados utilizan todos los servicios ofrecidos por la cooperativa coomultrup, y el 8.5% de los asociados solo utilizan los servicios de crédito y supermercado, debido a que son

Ilustración 4 tabulación pregunta 4 para asociados



que la cooperativa necesita mejorar los siguientes aspectos, 8 asociados sugirieron que

El 63.4% los asociados respondieron que a la cooperativa no le hace falta mejorar ningún servicio ofrecidos por la organización. Y la otra parte de los asociados en un total de 36.6% respondieron

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	1.1. 00
		Página	44 de 95

todo se puede mejorar, 7 asociados sugirieron mejorar variedad de productos, facturación, escasos de producto, abastecimiento, 3 asociados sugirieron ampliarse más y gestionar más convenios, y 4 asociados sugirieron mejorar los créditos, debido a que estos servicios que hay que mejorar actualmente están presentando falencias en el proceso.

Ilustración 5 tabulación pregunta 5 para asociados



El 63.5% de los asociados consideran que a la cooperativa no le hace falta ningún tipo de servicio, y el 36.5% de los asociados consideran que si le hacen falta otros servicios a la cooperativa. 11 Asociados

consideran que a la cooperativa le hace falta el servicio de domicilio, 5 asociados consideran que le hace falta una cafetería, 4 asociados consideran que le hace falta una droguería, y 2 asociados consideran que le hace falta más ofertas, esto dado a que los asociados presentan necesidades del tipo de servicio que ellos creen que la cooperativa podría implementar.

Ilustración 6 tabulación pregunta 6 para asociados



El 100% de los asociados respondieron que no reciben mejor servicio en otra entidad, debido a que en la cooperativa les brindan un servicio eficiente y eficaz en cualquier servicio en general.

Ilustración 7 tabulación pregunta 7 para asociados

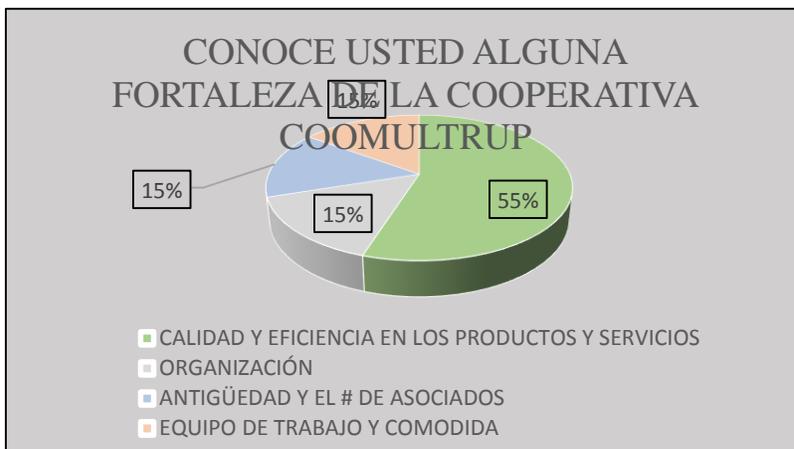


El 84% de los asociados encuestados respondieron que no conocen ninguna debilidad de la cooperativa coomultrup, el 16% de los asociados respondieron que si conocen debilidades de la

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	1.1. 00
		Página	45 de 95

cooperativa, 4 asociados dijeron que una de las debilidades de la cooperativa es el espacio, 2 asociados dijeron la parte de los software en el sistema de cajas, 2 asociados dijeron la escases de los productos, y 2 asociados dijeron compromiso en el uso de los servicios por parte de los asociados, todo esto gracias a que los asociados han observado detalladamente las falencias que tiene la cooperativa.

Ilustración 8 tabulación pregunta 8 para asociados



El 55% de los asociados dijeron que una de las fortalezas de la cooperativa es la calidad y eficiencia en sus productos y servicios, un 15% de los asociados dijeron que una de las fortalezas de la cooperativa es la organización, otro

15% dijeron antigüedad y el número de asociados, y el otro 15% dijo el equipo de trabajo y la comodidad, todo esto gracias al buen servicio prestado por la organización.

Tabla 1 pregunta 9 Para Los Asociados

Como califica usted los servicios prestados por la cooperativa coomultrup						
Escalas	0	1	2	3	4	5
Supermercado					6	54
Créditos					4	56
Suministros					4	56

Calificación de los servicios prestados por la cooperativa coomultrup

SUPERMERCADO

El 90 % de los asociados calificaron el servicio de supermercado en la escala de 5

El 6% de los asociados calificaron el servicio de supermercado en la escala 4

CRÉDITO

El 93.5% de los asociados calificaron el servicio de crédito en la escala de 5

El 6.5% de los asociados calificaron el servicio de crédito en la escala de 4

SUMINISTROS

El 93.5% de los asociados calificaron el servicio de suministros en la escala de 5

El 6.5% de los asociados calificaron el servicio de suministros en la escala de 4

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	1.1. 00
		Página	46 de 95

Tabla 2 pregunta 10 Para Los Asociados

Como califica usted las instalaciones de la cooperativa coomultrup						
Escalas	0	1	2	3	4	5
Ubicación				4	15	41
Instalaciones físicas					5	55

UBICACIÓN

El 69% de los asociados calificaron las instalaciones de la cooperativa en la ubicación en la escala 5

El 25% de los asociados calificaron las instalaciones de la cooperativa en la ubicación en la escala 4

El 6% de los asociados calificaron las instalaciones de la cooperativa en la ubicación en la escala 3

INSTALACIONES FÍSICAS

El 91.8% de los asociados calificaron las instalaciones físicas de la cooperativa en la escala 5

El 8.2% de los asociados calificaron las instalaciones físicas de la cooperativa en la escala 4

Tabla 3 pregunta 11 Para Los Asociados

Como califica usted la prestación de los servicios que presta la cooperativa coomultrup						
Escalas	0	1	2	3	4	5
Comodidad					3	57
Atención por parte de los empleados					3	57
Diversidad de productos				1	6	53
Precios cómodos				1	7	52
Tasa de interés				1	5	54

COMODIDAD

El 95% de los asociados calificaron en una escala de 5 la comodidad

El 5% de los asociados calificaron en una escala de 4 la comodidad

ATENCIÓN POR PARTE DE LOS EMPLEADOS

	<p align="center">Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial</p>	<p align="center">Código</p>	<p align="center">1.1. 00</p>
		<p align="center">Página</p>	<p align="center">47 de 95</p>

El 95% de los asociados calificaron en una escala de 5 la atención por parte de los empleados

El 5% de los asociados calificaron en una escala de 4 la atención por parte de los empleados

Diversidad de productos

El 88.5% de los asociados calificaron en una escala de 5 la diversidad de productos

El 10% de los asociados calificaron en una escala de 4 la diversidad de productos

El 1.5% de los asociados calificaron en una escala de 3 la diversidad de productos

Precios cómodos

El 86.8% de los asociados calificaron en una escala de 5 los precios cómodos

El 11.7% de los asociados calificaron en una escala de 4 los precios cómodos

El 1.5% de los asociados calificaron en una escala de 3 los precios cómodos

Tasa de interés

El 90% de los asociados calificaron la tasa de interés en una escala de 5

El 8.5% de los asociados calificaron la tasa de interés en una escala de 4

El 1.5% de los asociados calificaron la tasa de interés en una escala de 3

Tabla 4 pregunta 12 Para Los Asociados

Como califica usted la calidad del servicio prestado por la cooperativa coomultrup					
Escalas	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
Calidad del servicio prestado				2	58

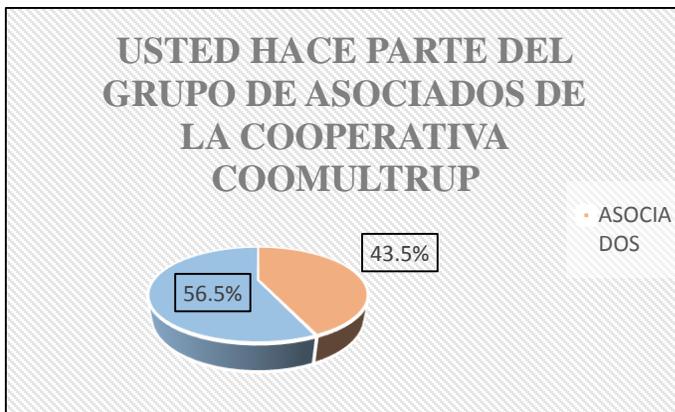
El 96.8% de los asociados califico el servicio ofrecido en general por la cooperativa coomultrup en muy buena

El 3.2% de los asociados califico el servicio ofrecido en general por la cooperativa coomultrup en buena

7.2.1.1. Encuesta de percepción para clientes

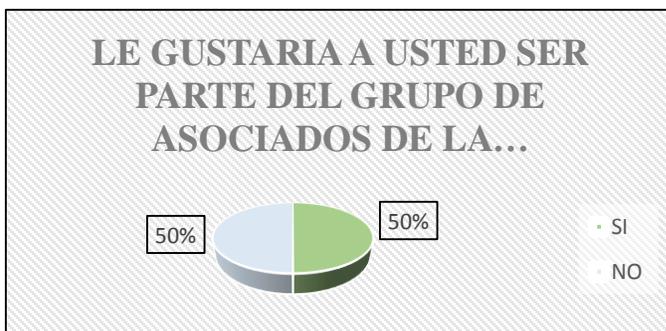
	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	1.1. 00
		Página	48 de 95

Ilustración 9 tabulación pregunta 1 para clientes



A un total de 138 encuestados en las instalaciones de la cooperativa coomultrup, el 43.5% de los encuestados son asociados, y el 56.5% son clientes, cabe resaltar que los clientes son 78, los cuales 41 son de género femenino y 37 de género masculino.

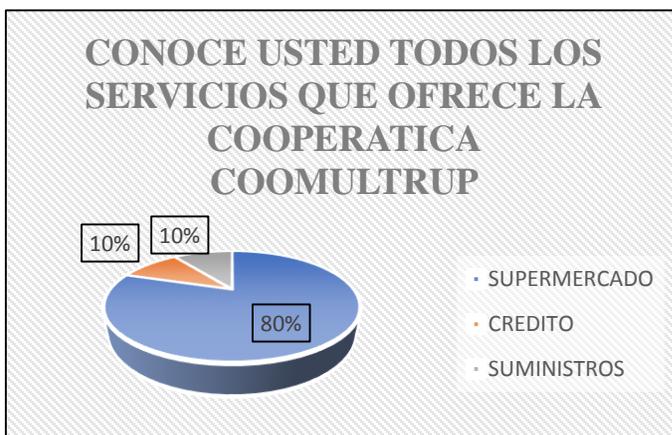
Ilustración 10 tabulación pregunta 2 para clientes



Para un total de 78 clientes, de los cuales el 50% de estos respondieron que si les gustaría ser parte del grupo de asociados de la cooperativa coomultrup, debido a que hacer partes del grupo de asociados

les traerá múltiples beneficios, el otro 50% respondió que no les gustaría, debido a que este 50% que respondieron que no, en tiempo atrás habían pertenecido al grupo de asociados de la cooperativa.

Ilustración 11 tabulación pregunta 3 para clientes



En una muestra de 78 clientes a los cuales se les realizó la pregunta si conocen los servicios que ofrece la cooperativa coomultrup, obtuvimos los siguientes datos. El 80% de los clientes solo conocen el supermercado, debido a que es el área que más frecuentan los clientes, y es

el área de la cooperativa más concurrida, 10% conocen la línea de crédito y 10% conocen los suministros. Esto gracias a que una parte de los clientes encuestados anteriormente hacían parte del grupo de asociados.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	1.1. 00
		Página	49 de 95

Ilustración 12 tabulación pregunta 4 para clientes



En la encuesta realizada a los clientes se observó que el 100% de los clientes solo son usuarios del supermercado. Debido a que no tienen conocimiento de los demás servicios que ofrece la cooperativa.

Ilustración 13 tabulación pregunta 5 para clientes

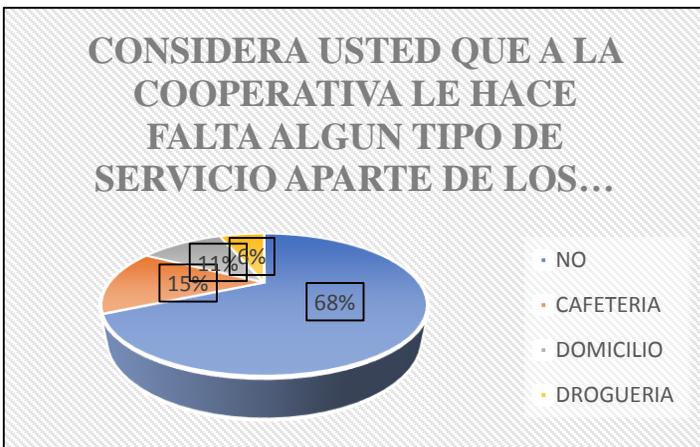


En los datos obtenidos se observan las siguientes respuestas de los clientes. 60% de los clientes dicen que la cooperativa tiene todos sus servicios en perfecta excelencia y que por el momento

no es importante mejorarlos, 17% de los clientes dicen que es importante mejorar el sistema de colas en las cajas registradoras, debido a que se están presentando muchos cuellos de botella en el procesos para realizar los pagos, también actualización de software y realizar muy frecuentemente más abastecimiento, esto dado a que los productos se agotan muy rápidamente, 15% de los clientes dicen que es importante mejorar la parte del supermercado en cuanto a los espacios, ya que el espacio en el cual se encuentra el supermercado es muy limitado, 8% de los clientes sugieren que se mejore la parte de los créditos.

Ilustración 14 tabulación pregunta 6 para clientes

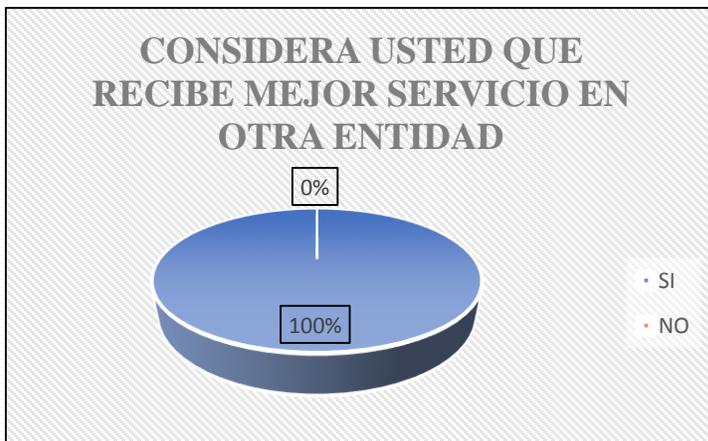
	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	50 de 95



El 68% de los clientes respondieron que a la cooperativa coomultrup no le hace falta ningún otro tipo de servicio aparte de los que ofrece, y que está muy bien suministrada de servicios, 15% de los clientes respondieron que a la cooperativa le hace falta una cafetería o establecimiento para

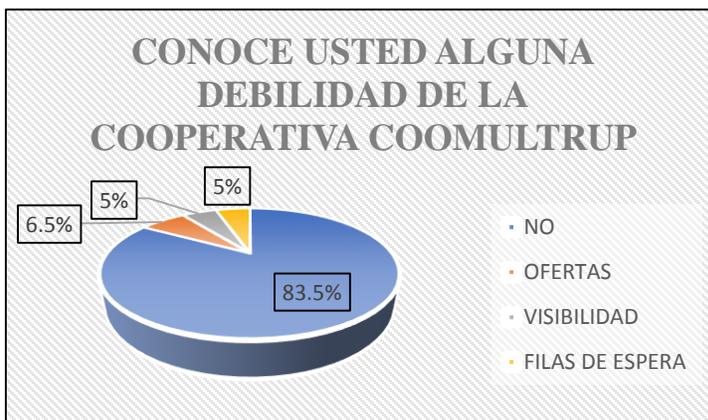
comidas, 11% de los clientes respondieron que le hace falta servicio de domicilio, 6% de los clientes respondieron que le hace falta una droguería, se obtuvo esta información debido a que son necesidades habituales de los clientes.

Ilustración 15 tabulación pregunta 7 para clientes



El 100% de los clientes respondieron que no reciben mejor servicio en otra entidad, que el servicio que le brindan en esta entidad es el mejor servicio que les han prestado en la ciudad de pamplona.

Ilustración 16 tabulación pregunta 8 para clientes



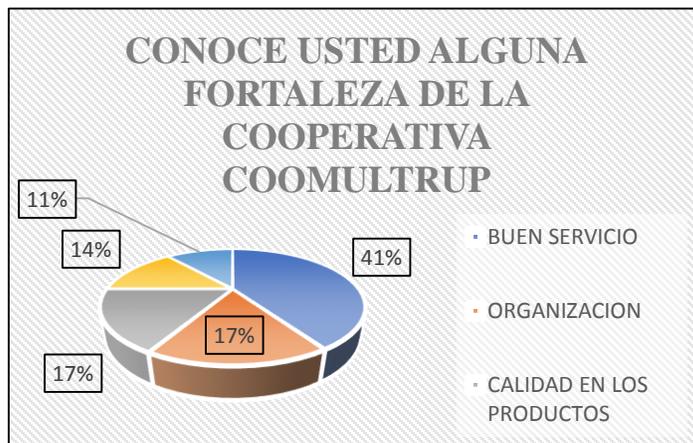
El 83.5% de los clientes respondieron que no conocen ninguna debilidad en absoluta, el 6.5% de los clientes respondieron que una de las debilidades de la cooperativa es que no realizan ofertas consecutivas, y esto lleva a que los clientes no tengan una

excelente satisfacción, un 5% de los clientes respondieron que una de las debilidades de la cooperativa es la visibilidad del establecimiento, dado a que la cooperativa se encuentran oculta y no es visible. Muchas personas no conocen su ubicación exacta y el otro 5% de los clientes respondieron que la otra debilidad que contempla la cooperativa son las colas de esperas para realizar el respectivo pago de los productos adquiridos, debido a que se están

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	1.1. 00
		Página	51 de 95

presentando problemas con el software, algunos colaboradores encuestados respondieron que el software es lento.

Ilustración 17 tabulación pregunta 9 para clientes



El 41% de los clientes dicen que la mayor fortaleza de la cooperativa es que prestan un buen servicio, un 17% de los clientes respondieron que una de las fortalezas de la cooperativa es la organización, el otro 17% respondió que son la calidad de

los productos que comercializan, 14% de los clientes respondieron que no conocen fortalezas de la cooperativa, y el 11% de los clientes respondieron que una de las fortalezas es la antigüedad y el número de asociados de la cooperativa, esto gracias a la buena calidad del servicio prestado por la cooperativa.

Tabla 5 pregunta 10 para los clientes

Como califica usted los servicios prestados por la cooperativa coomultrup						
Escalas	0	1	2	3	4	5
Supermercado					28	50
Créditos			1		5	8
Suministros			1	2	16	18

Calificación de los servicios prestados por la cooperativa coomultrup

SUPERMERCADO

El 64 % de los clientes calificaron el servicio de supermercado en la escala de 5

El 36% de los clientes calificaron el servicio de supermercado en la escala 4

CRÉDITO

Solo el 18% de los clientes calificaron el servicio de crédito, un cliente califco en la escala de (2) cinco clientes en la escala (4) y ocho clientes calificaron en la escala (5)

SUMINISTROS

Solo el 47.5% de los clientes calificaron el servicio de suministros, un cliente califco en la escala de (2) dos clientes en la escala (3) dieciséis clientes calificaron en la escala (4) dieciocho clientes calificaron en la escala (5)

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	1.1. 00
		Página	52 de 95

Tabla 6 pregunta 11 para los clientes

Como califica usted las instalaciones de la cooperativa coomultrup						
Escalas	0	1	2	3	4	5
Ubicación			1	13	19	45
Instalaciones físicas				3	13	62

UBICACIÓN El 57.6% de los clientes calificaron las instalaciones de la cooperativa en la ubicación en la escala 5

El 25.6% de los clientes calificaron las instalaciones de la cooperativa en la ubicación en la escala 4

El 16.6% de los clientes calificaron las instalaciones de la cooperativa en la ubicación en la escala 3

El 0.2% de los clientes calificaron las instalaciones de la cooperativa en la ubicación en la escala 2

INSTALACIONES FÍSICAS

El 83.5% de los clientes calificaron las instalaciones físicas de la cooperativa en la escala 5

El 13.7% de los clientes calificaron las instalaciones físicas de la cooperativa en la escala 4

El 2.8% de los clientes calificaron las instalaciones físicas de la cooperativa en la escala 3

Tabla 7 pregunta 12 para los clientes

Como califica usted la prestación de los servicios que presta la cooperativa coomultrup						
Escalas	0	1	2	3	4	5
Comodidad					13	65
Atención por parte de los empleados				2	9	67
Diversidad de productos					10	68
Precios cómodos			2	9	30	37
Tasa de interés			1		5	8

COMODIDAD

El 83.4% de los clientes calificaron una escala de 5 en el servicios prestado por la cooperativa en temas de comodidad

	<p align="center">Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial</p>	<p align="center">Código</p>	<p align="center"><i>1.1. 00</i></p>
		<p align="center">Página</p>	<p align="center">53 de 95</p>

El 16.6% de los clientes calificaron una escala de 4 en el servicios prestado por la cooperativa en temas de comodidad

Atención por parte de los empleados

El 86% de los clientes calificaron una escala de 5 en el servicio prestado por la cooperativa en temas de atención por parte de los empleados

El 11.5% de los clientes calificaron una escala de 4 en el servicio prestado por la cooperativa en temas de atención por parte de los empleados

El 2.5% de los clientes calificaron una escala de 3 en el servicio prestado por la cooperativa en temas de atención por parte de los empleados

Diversidad de productos

El 87.2% de los clientes calificaron una escala de 5 en el servicio prestado por la cooperativa en la diversidad de productos

El 12.8% de los clientes calificaron una escala de 4 en el servicio prestado por la cooperativa en la diversidad de productos

Precios cómodos

El 47.5% de los clientes calificaron una escala de 5 en el servicio prestado por la cooperativa en los precios cómodos

El 38.5% de los clientes calificaron una escala de 4 en el servicio prestado por la cooperativa en los precios cómodos

El 11.5% de los clientes calificaron una escala de 3 en el servicio prestado por la cooperativa en los precios cómodos

El 2.5% de los clientes calificaron una escala de 2 en el servicio prestado por la cooperativa en los precios cómodos

Tasa de interés

Solo el 18% de los clientes calificaron la tasa de interés, un cliente califco en la escala de (2) cinco clientes en la escala (4) y ocho clientes calificaron en la escala (5)

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	1.1. 00
		Página	54 de 95

Tabla 8 pregunta 13 para los clientes

Como califica usted la calidad del servicio prestado por la cooperativa coomultrup					
Escalas	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
Calidad del servicio prestado				34	44

El 56.5% de los clientes calificaron la calidad del servicios en general ofrecido por la cooperativa coomultrup en la escala de muy bueno

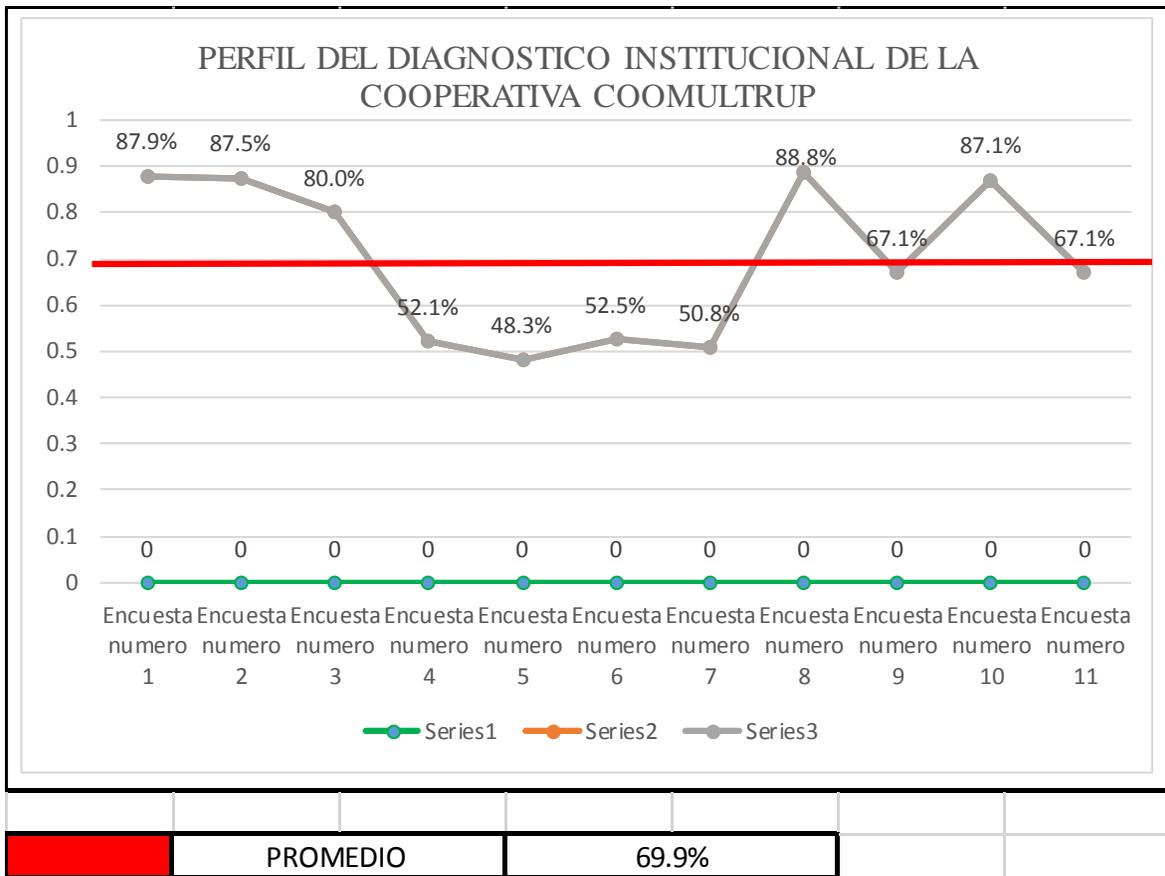
43.5% de los clientes calificaron la calidad del servicios en general ofrecido por la cooperativa coomultrup en la escala de bueno

7.2.1.2. Cuestionario realizado al consejo de administración y directivos

Figura 13 Datos Del Cuestionario Realizado Al Consejo De Administración Y Directivos

Encuesta estructurada para el consejo de administración y directivos de la cooperativa coomultrup. Diagnostico institucional para la elaboración del plan estratégico				
Diagnóstico del estado actual de la cooperativa coomultrup				
Evaluador	Puntaje maximo	Puntaje obtenido de cada encuesta	Porcentage de cumplimiento	Meta (100%)
Encuesta numero 1	240	211	87.9%	100.0%
Encuesta numero 2	240	210	87.5%	100.0%
Encuesta numero 3	240	192	80.0%	100.0%
Encuesta numero 4	240	125	52.1%	100.0%
Encuesta numero 5	240	116	48.3%	100.0%
Encuesta numero 6	240	126	52.5%	100.0%
Encuesta numero 7	240	122	50.8%	100.0%
Encuesta numero 8	240	213	88.8%	100.0%
Encuesta numero 9	240	161	67.1%	100.0%
Encuesta numero 10	240	209	87.1%	100.0%
Encuesta numero 11	240	161	67.1%	100.0%
<u>total</u>	<u>2640</u>	<u>1846</u>	<u>69.9%</u>	<u>100.0%</u>

Figura 14 Grafica Del Cuestionario Realizado Al Consejo De Administración Y Directivos



7.2.2. Análisis interno y externo

Figura 15 Matriz PCI



PCI (PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA)									
CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Imagen corporativa. Responsabilidad social	x						x		
Uso de planes estratégicos. Analisis estartégicos		x					x		
Evaluación y pronóstico del medio				x			x		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		x					x		
Flexibilidad de la estructura organizacional			x				x		
Comunicación y control gerencial		x					x		
Orientación empresarial		x							
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		x						x	
Habilidad para responder a la tecnología cambiante			x				x		
Habilidad para manejar la inflación		x						x	
Agresividad para enfrentar la competencia		x						x	
Sistemas de control				x			x		
Sistemas de toma de decisiones			x				x		
Sistemas de coordinación		x					x		
Evaluacion de gestión		x					x		
TOTAL	53%			13%			87%		

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Habilidad técnica y de manufactura					X		X		
Capacidad de innovación	X						X		
Nivel de tecnologías utilizados en los productos				X			X		
Fuerzas de patentes y procesos				X			X		
Efectividad de la producción y programas de entregas	X						X		
Valor agregado al producto	X						X		
Intensidad de mano de obra en el producto		x					X		
Economía de escala	X						X		
Nivel tecnológico				X			X		
Aplicación de tecnología de computadores		X					X		
Nivel de coordinación e integración con otras áreas		x						X	
Flexibilidad de la producción		X					X		
TOTAL	56%			31%			97%		



CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del personal				X			X		
Experiencia técnica	X						X		
Estabilidad	X						X		
Rotación		X					X		
Absentismo			X					X	
Pertenencia		X					X		
Motivación	X						X		
Nivel de remuneración		X						X	
Accidentalidad	X						X		
Retiros			X					X	
Indices de desempeño	X						X		
TOTAL	70%			9%			91%		

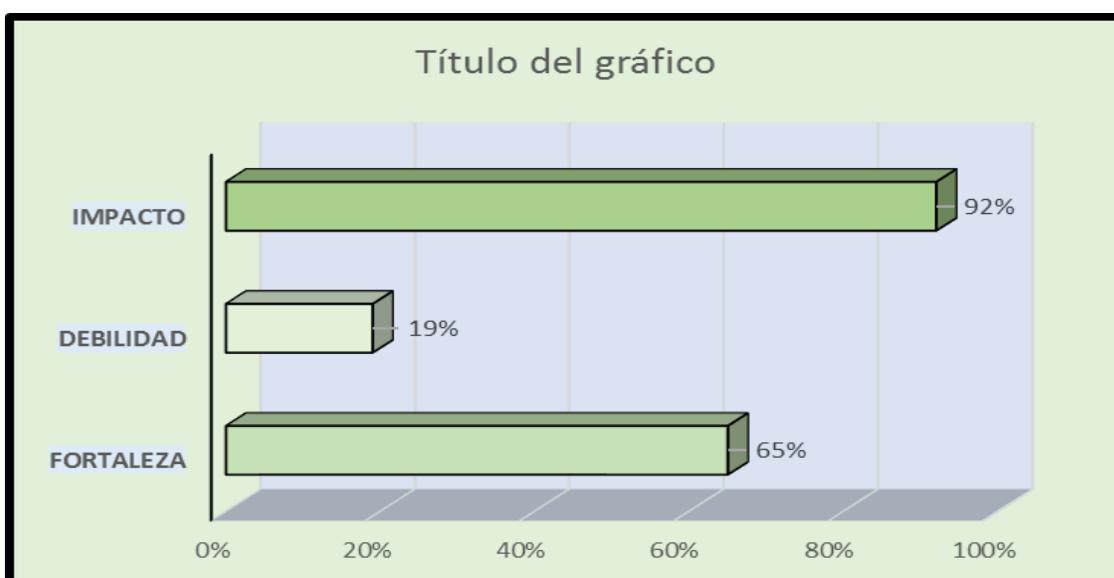
CAPACIDAD COMPETITIVA	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Fuerza de producto, calidad.	X						X		
Exclusividad	X						X		
Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
Participación del mercado	X						X		
Bajos costos de distribución y ventas				x				X	
Uso de la curva de experiencia				X			X		
Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo reposición	X						X		
Inversión de I&D para el desarrollo de nuevos productos		x					X		
Grandes barreras en entradas de productos en la compañía	X						X		
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	X						X		
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	X						X		
Concentración de consumidores	X						X		
Administración de clientes				X				X	
Acceso a organismos privados o publicos				x			X		
Portafolio de productos	X						X		
Programa posventa				X			X		
TOTAL	64%			33%			96%		



CAPACIDAD FINANCIERA	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a capital cuando lo requiere	X						X		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento				X				X	
Facilidad para salir del mercado		X					X		
Rentabilidad, retorno de la inversión	X						X		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	X						X		
Comunicación y control gerencial		X						X	
Habilidad para competir con precios	X						X		
Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda	X						X		
Estabilidad de costos	X						X		
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica		X						X	
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	X						X		
TOTAL	82%			9%			91%		

A	M	B
ALTO	MEDIO	BAJO
3	2	1

CAPACIDADES	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
CAPACIDAD DIRECTIVA	53%	13%	87%
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	56%	31%	97%
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	70%	9%	91%
CAPACIDAD COMPETITIVA	64%	33%	96%
CAPACIDAD FINANCIERA	82%	9%	91%
TOTAL	65%	19%	92%



	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	1.1. 00
		Página	59 de 95

Figura 16 Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	
OPORTUNIDAD	AMENAZAS
O.1 PORTUNIDAD	A.1 Competencia en el sector
O.2 Disponibilidad de creditos	A.2 Crecimiento en el sector
O.3 Crecimiento economico exponencia	A.3 Nuevos competidores
O.4 Programas sociales	A.4 Precios bajos por la competencia
O.5 Avance tecnologico del sector bancario en sus	A.5 Riesgos de la competencia
O.6 Alianzas estrategicas	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F.1 Imagen corporativa. Responsabilidad social	D.1 Evaluación y pronóstico del medio
F.2 Velocidad de respuesta a condiciones	D.2 Sistemas de control
F.3 Orientación empresarial	D.3 Nivel de tecnologías utilizados en los
F.4 Agresividad para enfrentar la competencia	D.4 Administración de clientes
F.5 Capacidad de innovación	D.5 Programa posventa
F.6 Economía de escala	
F.7 Estabilidad	
F.8 Fuerza de producto, calidad. Exclusividad	
F.9 Acceso a capital cuando lo requiere	
F.10 Rentabilidad, retorno de la inversion	
F.11 Numero de asociados	
F.12 Liquidez, disponibilidad de fondos internos	

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	1.1. 00
		Página	60 de 95

	OPORTUNIDAD	AMENAZAS
	O.1 Estabilidad del sector	A.1 Competencia en el sector
	O.2 Disponibilidad de créditos	A.2 Crecimiento en el sector
	O.3 Crecimiento económico	A.3 Nuevos competidores
	O.4 Programas sociales	A.4 Precios bajos por la competencia
	O.5 Avance tecnológico del sector	A.5 Riesgos de la competencia
	O.6 Alianzas estratégicas	
FORTALEZA	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (FA)
F.1 Imagen corporativa.	Incrementar el número de asociados y clientes diversificando los productos y servicios de la cooperativa	Participación en nuevos segmentos de mercados
F.2 Velocidad de respuesta a		
F.3 Orientación empresarial		
F.4 Agresividad para enfrentar la	O.1,O.2,O.3,O.6, Y	A.1,A.2,A.3,A.4,A.5, Y
F.5 Capacidad de innovación	Sostenibilidad para crecimiento y desarrollo sostenible de la cooperativa	
F.6 Economía de escala		
F.7 Estabilidad		
F.8 Fuerza de producto, calidad.	O.1,O.2,O.4,O.5, Y F.1,F.5,F.12	
F.9 Acceso a capital cuando lo		
F.10 Rentabilidad, retorno de la		
F.11 Número de asociados		
F.12 Liquidez, disponibilidad de		
DEBILIDADES	ESTRATEGIA (DO)	ESTRATEGIA (DA)
D.1 Evaluación y pronóstico del medio	Fortalecimiento en el sistema de información con los clientes, asociados y público en general	Modernización y ampliación de las instalaciones e infraestructura de la cooperativa
D.2 Sistemas de control		
D.3 Nivel de tecnologías utilizados en		
D.4 Administración de clientes	O.1,O.2,O.5, Y D.1,D.2,D.4	A.1,A.2, Y D.1, D.2
D.5 Programa posventa	Excelencia en tecnologías en los productos y servicios que ofrece la cooperativa	
	O.1,O.2,O.3,O.5, Y D.1,D.3,D.5	

Figura 17 Matriz POAM

POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONOMICO									
La apertura económica	X						X		
Ley de mercado de valores			X						X
Ley de modernización en las TIC		X						X	
Ley de entidades financieras	X						X		
Tendencia para reducir la inflación	X						X		
Acuerdos de libre comercio		X						X	
Estabilidad del sector	X						X		
Tasa de interés			X				X		
Tamaño de mercado	X						X		
Disponibilidad de créditos	X						X		
Crecimiento económico exponencial	X						X		
Nivel de proveedores	X								X
Competencia en el sector				X			X		
Crecimiento en el sector				X			X		
TOTAL	57%			14%			86%		



POLITICOS	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Politica del pais	x								x
Politica del departamento	x								x
Descordinacion entre los frentes politicos,economico y social				x				x	
TOTAL	67%			33%			44%		

SOCIALES	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Paz social	X						X		
No hay discriminacion racial	x						x		
Estructura socioeconomica	x							x	
Presencia de la clase media		x					x		
Innovacion en proyectos de impacto social		x					x		
Incremento del desempleo			x						x
Responsabilidad social empresarial		x					x		
Programas sociales	x						x		
relaciones institucionales	x						x		
Conformismos de la sociedad			x						x
TOTAL	77%			0%			83%		

TECNOLOGICO	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Telecomunicaciones		X					X		
Automatizacion de procesos como medio para optimizar el tiempo	x						X		
Facilidad de acceso a la tecnologia	X						X		
Resistencia a cambios tecnologicos					x		X		
Avance tecnologico del sector bancario en sus diferentes canales	X						X		
TOTAL	60%			13%			100%		

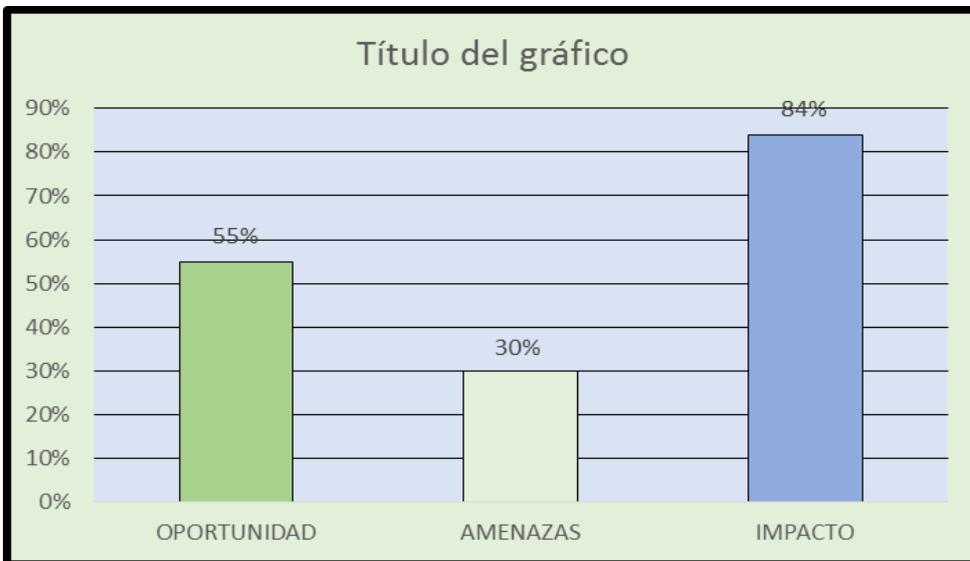


COMPETITIVO	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Desregulacion del sector financiero				x			x		
Alianzas estrategicas	x						x		
Nuevos competidores				x				x	
Precios bajos por la competencia				x			x		
Certificacion en calidad					x		x		
Opinion de los clientes	x						x		
Riesgos de la competencia				x				x	
Penetracion del sector cooperativo en el pais	x						x		
Posicionamiento del sector cooperativo	x						x		
TOTAL	44%			52%			93%		

GEOGRAFICOS	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Dificultad de trasporte aereo-terrestre				x			x		
Ubicacion cercana a proveedores					x		x		
Variacion en el clima				x			x		
Distintas vias de acceso	x						x		
TOTAL	25%			67%			100%		

A	M	B		
ALTO	MEDIO	BAJO		
3	2	1		
FACTORES	OPORTUNIDAD	AMENAZAS	IMPACTO	
ECONOMICO	57%	14%	86%	
POLITICO	67%	33%	44%	
SOCIAL	77%	0%	83%	
TECNOLOGICO	60%	13%	100%	
COMPETITIVO	44%	52%	93%	
GEOGRAFICO	25%	67%	100%	
TOTAL	55%	30%	84%	

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	1.1. 00
		Página	63 de 95



7.3. Diseñar la propuesta de un plan estratégico que promueva el desarrollo sostenible y exitoso de la cooperativa.

7.3.1. Formulación de estrategias

1) Incrementar el número de asociados y clientes diversificando los productos y servicios de la cooperativa.

Acción 1: Realizar un estudio de mercadeo para obtener puntos estratégicos donde se puedan comercializar y ofrecer los distintos servicios de la cooperativa, para así de esta manera responder a la demanda elevada de los nuevos competidores que están ingresando al sector.

Acción 2: Diseñar un plan de promociones y ofertas, aprovechando la disponibilidad de créditos con la que cuenta la cooperativa, innovando a través del uso de la tecnología, para impulsar los productos y servicios ofrecidos, consiguiendo más volumen de clientes.

Perspectivas de clientes y asociados

La perspectiva de los clientes y asociados está orientada a lograr de manera eficiente la satisfacción de los de todos los clientes en generales y los asociados mediante la propuesta de valor que se les ofrece y a lograr un excelente servicio.

	<p align="center">Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial</p>	<p align="center">Código</p>	<p align="center">1.1. 00</p>
		<p align="center">Página</p>	<p align="center">64 de 95</p>

- Aumentar la satisfacción de los clientes y de los asociados con la propuesta de valor
- Búsqueda de la fidelización de los clientes y asociados
- Segmentar el mercado en nichos para ofrecer una propuesta de valor atractiva, consiguiendo un incremento en la lealtad de los clientes, realizando ofertas y promociones

Propuesta de valor para la perspectiva de los clientes y asociados

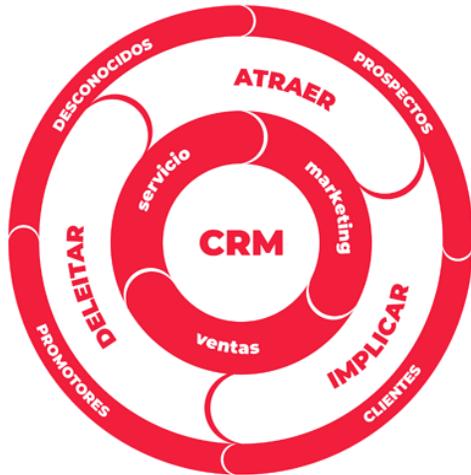
Utilizar un flywheel donde se coloque a los clientes y asociados como prioridad.

Buscar acciones claves de la cooperativa para realizar flywheel, para generar un espiral de acciones claves lo cual ayude a generar un motor de crecimiento exponencial de acciones.

- Validar los productos y servicios adquiridos por los clientes y asociados, obteniendo información si los productos y servicios que se les ofrecen a los clientes y asociados suplieron la necesidad requerida, para así saber si somos capaces de vender los servicios ofrecidos por la cooperativa.
- Validar la satisfacción que tuvieron los clientes y asociados al momento de adquirir los productos y servicios.
- Automatizar la satisfacción de los clientes y asociados, construyendo protocolos de satisfacción, a través de un soporte con relación de información por medios de contacto de clientes, asociados y cooperativa.
- Estudiar la recurrencia de los clientes y asociados a la cooperativa, supervisando si los clientes y asociados siguen comprando los mismos productos, para así generar estructuras diferentes de propuestas de valor, en la cual se pueda saber que más requieren los clientes y asociados.
- Sistematización para la captación de los clientes y asociados, asiendo promociones y ofertas agresivas que permitan atraer, retener y captar clientes y asociados.

**Precios bajos en nuestros productos y servicios*

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	1.1. 00
		Página	65 de 95



**Más concurrencias de clientes y asociados*

**Inevitablemente abran más demandas*

**Inevitablemente abran más ofertas y promociones*

**INICIA
NUEVAMENTE EL CICLO
DE DEL FLYWHEEL**

Figura 18 Flywheel

Fuente: extraído de internet fuente cyberclick.es

2) Sostenibilidad para crecimiento y desarrollo sostenible de la cooperativa.

Acción 1: Proporcionar a la cooperativa con las mejores herramientas tecnológicas, físicas y de gestión, para garantizar y desarrollar, una infraestructura eficiente, analizando la gestión, y crecimiento en niveles de ingresos con el fin de asegurar una sostenibilidad y un éxito eficaz futuro.

Acción 2: generar dimensiones sociales y económicas, para fomentar un clima económico estable y predecible, estimulando la estabilidad de la cooperativa, para confrontar y brindar oportunidades para un desarrollo de la cooperativa sostenible y un crecimiento exitoso.

Perspectivas de gestión administrativa y financiera

La perspectiva de gestión administrativa y financiera está orientada a lograr de manera eficiente optimizar todos los recursos de la cooperativa para aumentar la productividad y los ingresos de la misma, y de esta manera obtener una sostenibilidad y desarrollo sostenible en la cooperativa.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	66 de 95

- Generación de ingresos
- Productividad

3) Participación en nuevos segmentos de mercados.

Acción 1: Identificar nuevos clientes para ampliar sectores, equilibrando diferentes nichos de mercados donde se pueda ingresar, aprovechando las herramientas con los que cuenta la cooperativa.

Acción 2: implementar factores que permitan determinar la competitividad de la cooperativa mediante un análisis de variables relacionadas con el comportamiento del sector, determinando la permanencia y participación en nuevos segmentos de mercados.

Perspectiva competitiva

La perspectiva competitiva está orientada a lograr de manera eficiente la permanencia y el crecimiento sostenible de la cooperativa, y de esta manera asiéndola más rentable.

- Realizar un estudio de las fuerzas que influyen en la competitividad
- Realizar un análisis competitivo

Los estudios deben arrojar indicadores e índices los cuales permitirán definir la posición de la cooperativa en un momento dado. Estos indices servirán para realizar el análisis competitivo.

4) Fortalecimiento en el sistema de información con los clientes, asociados y público en general.

Acción 1: Implementar un sistema de administración e información de los clientes internos y externos con los que cuenta la cooperativa, definiendo parámetros para poder responder eficientemente a los cambios, confrontando los resultados obtenidos.

	<p>Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial</p>	<p>Código</p>	<p>1.1. 00</p>
		<p>Página</p>	<p>67 de 95</p>

Acción 2: Implementar un sistema de evaluación y administración del desempeño de los asociados. Esto para estimular la permanencia dentro de la cooperativa, y para atraer nuevos asociados

Perspectiva de tecnologías de información y comunicación

La perspectiva de tecnologías de información y comunicación está orientada a lograr de manera eficiente y asegurar el uso intensivo de las tecnologías de información y las comunicaciones como estrategia vital para el desarrollo de la cooperativa.

- Implementar plataformas de tecnológicas integradas que apoyen en los procesos de la información y comunicación de los clientes y asociados en general.
- Fortalecer las plataformas de redes sociales lo cual juegan un papel estratégico para escuchar y responder directamente a los clientes y asociados, Para incrementar significativamente el nivel de interacción.
- Establecer estrategias estructuradas para construir relaciones de lealtad y compromiso más fuertes con los clientes y asociados.

5) Excelencia en tecnologías en los productos y servicios que ofrece la cooperativa.

Acción 1: implementar una plataforma tecnológica integrada para que ayude a fortalecer los procesos.

Acción 2: implementar controles y seguimientos que puedan medir el mejoramiento de los productos y servicios que ofrece la cooperativa, generando respuestas de creatividad e innovación en todo el portafolio que ofrece, aumentando el crecimiento exponencial de la cooperativa en el mercado.

Perspectiva del capital intelectual

- Reemplazar los equipos de cómputo, para reducir la incidencia en fallas tecnológicas, mejorando así la productividad de la cooperativa.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	68 de 95

6) Modernización y ampliación de las instalaciones e infraestructura de la cooperativa.

Acción 1: Ampliar área geográfica teniendo mayor participación en los mercados locales, y Alternativas de crecimiento y expansión.

Acción 2: innovar en la infraestructura y en la adecuación de espacios para fortalecer y mantener una tecnología eficiente, manteniendo espacios amplios y cómodos en una infraestructura con equipamiento funcional eficientes.

Perspectiva en infraestructura e innovación

7) Promover, construir y desplegar aquellas competencias claves del personal del talento humano para ejecutar las estrategias

Acción 1: Cambiar y mejorar la capacidad de la organización Incrementando el rendimiento laboral, Aumentando la responsabilidad del recurso humano y promoviendo el trabajo en equipo para premiar con reconocimientos

Acción 2: Invertir en la educación y el desarrollo del talento humano como una condición indispensable para lograr una posición competitiva, Manteniendo la preocupación permanente por el desarrollo de los mismos y para que se integren con entusiasmo a los desafíos de la cooperativa.

Perspectiva del talento humano

7.3.2. RECONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA COOPERATIVA COOMULTRUP

Misión actual

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados(as), su familia y los usuarios, fundamentado en los principios, fines y valores de la Economía Solidaria.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	69 de 95

Misión actualizada

Coomultrup es una cooperativa que provee el fortalecimiento y reconocimiento del sector solidario, basada y regida bajo los principios cooperativos la cual se encarga de; la prestación de servicios comerciales y financieros, para satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de los clientes y asociados. Comprometida con sus colaboradores a través de una administración ágil y confiable, con fines y valores de la economía solidaria contribuyendo a un desarrollo de calidad y a la mejora continúa

Visión actual

Será la Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito líder de la región en la prestación de los servicios de Economía Solidaria.

Visión actualizada

Será la Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito líder de la región en la prestación de los servicios de Economía Solidaria, reconocida por su alto compromiso y calidad en la prestación de sus servicios de manera socialmente responsable.

Valores y principios cooperativos

Los cambios vertiginosos que se deben asumir en la sociedad requieren de actos, por los cuales los valores cooperativos son esenciales para la transparencia del ejercicio, el comportamiento de los miembros de la organización deben basarse y ajustarse a los valores y principios cooperativos.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	1.1. 00
		Página	70 de 95

Tabla 9 Matriz Axiológica

MATRIZ AXIOLÓGICA					
Grupo de interés	Sociedad	Clientes	Proveedores	Colaboradores	Asociados
Valor cooperativos					
RESPONSABILIDAD	x	x	x	x	x
AUTOGESTIÓN	x	x	x	x	x
IGUALDAD	x	x	x	x	x
COOPERACIÓN	x	x	x	x	x
AYUDA MUTUA	x	x	x	x	x
DEMOCRACIA	x	x	x	x	x
TRASPARENCIA	x	x	x	x	x
HONESTIDAD	x	x	x	x	x
EQUIDAD	x	x	x	x	x

7.3.2.1.1. Características de los grupos de interés

Fuente: libro gerencia estratégica

Con la sociedad: la cooperativa se compromete con todo su equipo de trabajo ante la sociedad hacer mejores ciudadanos aportando todos los valores cooperativos, iniciando y respaldando esfuerzos relacionados con el bienestar de la sociedad en general.

Con los clientes: La cooperativa se compromete en anticipar todas las necesidades de los clientes para satisfacer todos los requerimientos del mismo, ofreciéndoles productos y servicios de la mejor calidad, respetando creencias, principios y derechos de todos los clientes.

Con los proveedores: la cooperativa se compromete a negociar justa y equitativamente con los proveedores, reconociendo los valores y principios cooperativos.

Con los colaboradores: la cooperativa se compromete con sus colaboradores a respetar, principios y derechos del ciudadano, por ello se compromete al desarrollo de sus colaboradores, en su bienestar y en el mejoramiento de la calidad de vida. Cree en su participación, estimula su iniciativa, propicia un clima orientado hacia el trabajo en equipo.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	71 de 95

Con los asociados: la cooperativa se compromete con los asociados a proveer dividendos atractivos y justos, estará preparada para tomar riesgos prudentes con el propósito de alcanzar un crecimiento cooperativo sostenible y exitoso a largo plazo.

7.3.2.2. Principios cooperativos

- Membresía abierta y voluntaria
- Control democrático de los miembros
- La participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

7.3.2.3. Políticas

Política general: *construir relaciones sostenibles con los clientes, asociados, colaboradores, proveedores y la sociedad en general.*

Esta política se genera para contrarrestar la falta de comunicación y la relación existente entre los miembros de la cooperativa así como todos los miembros administrativos y los de más. Respetar y valorar objetivamente todas las creencias y opiniones de las personas vinculadas a la cooperativa, como lo son colaboradores, clientes, asociados y proveedores. Evitando en todo momento incurrir en cualquier tipo de discriminación que puedan afectar la libertad, integridad y dignidad de cualquier persona.

Política de sustentabilidad y crecimiento: *Crece y desarrollarse institucionalmente asegurando la viabilidad y sostenibilidad económica de la cooperativa. Generando los instrumentos para el logro y el éxito de una gestión administrativa con eficiencia y eficacia.*

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	72 de 95

Política de atención oportuna al cliente: Centrándose en las necesidades y requerimientos de los clientes, asociados y de la comunidad en general, para así de esta manera satisfacer todas las necesidades de la comunidad.

Política de participación: Desarrollando procesos participativos de los clientes, asociados y colaboradores de la cooperativa sustentado en los valores y principios cooperativos que estimule un buen clima cultural de la organización.

Política de evaluación y control: Manteniendo una evaluación sistemática, transparente y objetiva de la gestión.

7.3.3. Ejes estratégicos y Objetivos estratégicos

Tabla 10 Ejes Estratégicos

7.3.4. Mapa estratégico

7.3.5. Plan de acción

Tabla 11 Plan De Acción

EJES ESTRATÉGICOS

Ejes estratégicos	Objetivos de cada eje	Estrategia de cada eje	Objetivo de cada estrategia
Satisfacción de los clientes, asociados y público en general consiguiendo una fidelización eficiente.	Implementar programas agresivos de ofertas mediante estrategias de promoción y comercialización de los distintos productos y servicios que ofrece la cooperativa, buscando; calidad, sostenibilidad y el éxito sostenido de la cooperativa.	Incrementar el número de asociados y clientes diversificando los productos y servicios de la cooperativa.	Generar confianza en los clientes y asociados logrando una satisfacción y fidelización con los mismos.
		Fortalecimiento en el sistema de información con los clientes, asociados y público en general.	Implementar un sistema de evaluación y administración de la información y desempeño de los clientes, asociados y público en general.
Excelencia en innovación, modernización y desarrollo tecnológico	Desarrollar tecnológicamente y de manera integral en la cooperativa acciones que pongan a niveles adecuados los equipos de producción para garantizar el éxito sostenible y en competitividad tecnológica con las demás entidades en el sector, para lograr permanentemente control de los procesos, con la máxima flexibilidad y calidad.	Excelencia en tecnologías en los productos y servicios que ofrece la cooperativa.	Desarrollar software para un sistema de gestión integral de los productos y servicios que ofrece la cooperativa, en las áreas más importantes.
		Modernización y ampliación de las instalaciones e infraestructura de la cooperativa.	Generar una transformación digital en la cooperativa que sirva para estimular el presente y futuro de la organización, con herramientas tecnológicas que ayuden a simplificar los procesos.



Propuesta trabajo de grado para
optar por el título de Ingeniero Industrial

Código

1.1. 00

Página

74
de 95

Sostenibilidad y crecimiento competitivo de mercado	Diseñar estrategias que anticipen y respondan adecuadamente a las necesidades de los clientes y asociados para obtener un crecimiento sostenible y una permanencia exitosa en el mercado.	Sostenibilidad para crecimiento y desarrollo sostenible de la cooperativa.	Lograr una utilización más integral e intensiva en los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa, desarrollando estrategias de excelencia e innovando, en la anticipación de las necesidades y requerimientos de los clientes, asociados y público en general, para así darles respuestas oportunas.
		Participación en nuevos segmentos de mercados.	Realizar un análisis competitivo, observando el comportamiento de los sectores de la industria, identificando la posición de la cooperativa, y de esta manera logrando un crecimiento sostenible, exitoso y rentable.
Desarrollo del talento humano para alcanzar una ventaja diferencial y muy importante con la competencia.	Diseñar un sistema para el manejo del recurso humano mejorando el nivel profesional y educativo de los mismos, formando un grupo de colaboradores idóneos, altamente competitivos con sentido de pertenencia a la organización y comprometidos con los objetivos de la cooperativa.	Promover, construir y desplegar aquellas competencias claves del personal del talento humano para ejecutar las estrategias	Diseñar programas de evaluación para el desempeño del recurso humano, dándoles participación y reconocimientos a los colaboradores

MAPA ESTRATÉGICO

Será la Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito líder de la región en la prestación de los servicios de Economía Solidaria, reconocida por su alto compromiso y calidad en la prestación de sus servicios de manera socialmente responsable. Gracias a sus capacidades para responder a los cambios que se presentan en el mercado anticiparemos las necesidades y requerimientos de nuestros clientes y asociados. Seremos un grupo cooperativo líder en el sistema financiero y comercialización de productos.

PERSPECTIVAS

CLIENTE Y ASOCIADOS

ORGANIZACIÓN INTERNA

**FINANCIERA
CRECIMIENTO**

Y

TALENTO HUMANO

EJES ESTRATÉGICOS

Satisfacción de los clientes, asociados y público en general consiguiendo una fidelización eficiente

Excelencia en innovación, modernización y desarrollo tecnológico

Sostenibilidad y crecimiento competitivo de mercado

Desarrollo del talento humano para alcanzar una ventaja diferencial y muy importante con la

ESTRATEGIAS

Incrementar el número de asociados y clientes diversificando los productos y servicios de la cooperativa.

Fortalecimiento en el sistema de información con los clientes, asociados y público en general.

Excelencia en tecnologías en los productos y servicios que ofrece la cooperativa

Modernización y ampliación de las instalaciones e infraestructura de la cooperativa.

Sostenibilidad para crecimiento y desarrollo sostenible de la cooperativa.

participación en nuevos segmentos de mercados

Promover, construir y desplegar aquellas competencias claves del personal del talento humano para ejecutar las estrategias.

Figura 19 Mapa Estratégico

NOTA: El mapa estratégico lleva una secuencia consecutiva de relaciones en columnas

PLAN DE ACCIÓN

Estrategias	Objetivo de la estrategia	Acciones	Perspectiva	Indicador	Responsable	Tiempo
Incrementar el número de asociados y clientes diversificando los productos y servicios de la cooperativa	Generar confianza en los clientes y asociados logrando una satisfacción y fidelización con los mismos.	<p>Acción 1: Realizar un estudio de mercadeo para obtener puntos estratégicos donde se puedan comercializar y ofrecer los distintos servicios de la cooperativa, para así de esta manera responder a la demanda elevada de los nuevos competidores que están ingresando al sector.</p> <p>Acción 2: Diseñar un plan de promociones y ofertas, aprovechando la disponibilidad de créditos con la que cuenta la cooperativa, innovando a través del uso de la tecnología, para impulsar los productos y servicios ofrecidos, consiguiendo más volumen de clientes.</p>	Perspectiva de clientes y asociados	<p>1) Diseñar protocolos básicos de atención a los clientes y asociados.</p> <p>2) % de fidelización de los clientes y asociados.</p> <p>3) Buscar acciones claves de la cooperativa para realizar flywheel.</p>	Gerencia y administrativos	6 meses
Sostenibilidad para el crecimiento y desarrollo sostenible de la cooperativa.	Lograr una utilización más integral e intensiva en los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa,	<p>Acción 1: proporcionar a la cooperativa con las mejores herramientas tecnológicas, físicas y de gestión, para garantizar y desarrollar, una infraestructura eficiente, analizando la gestión, y crecimiento en niveles de ingresos con el fin de asegurar una sostenibilidad y un éxito eficaz futuro.</p>	Perspectivas de gestión administrativa y financiera	1) % de avances de planificación e implementación de herramientas efectivas en el crecimiento de la	Gerencia y administrativos	Todo el tiempo, en frecuencia



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código

1.1. 00

Página

77
de 95

	desarrollando estrategias de excelencia e innovando, en la anticipación de las necesidades y requerimientos de los clientes, asociados y público en general, para así darles respuestas oportunas.	Acción 2: generar dimensiones sociales y económicas, para fomentar un clima económico estable y predecible, estimulando la estabilidad de la cooperativa, para confrontar y brindar oportunidades para un desarrollo de la cooperativa sostenible y un crecimiento exitoso.		cooperativa. 2) % del índice de DuPont		constante
Participación en nuevos segmentos de mercados	Realizar un análisis competitivo, observando el comportamiento de los sectores de la industria, identificando la posición de la cooperativa, y de esta manera logrando un crecimiento	<p>Acción 1: Identificar nuevos clientes para ampliar sectores, equilibrando diferentes nichos de mercados donde se pueda ingresar, aprovechando las herramientas con los que cuenta la cooperativa.</p> <p>Acción 2: implementar factores que permitan determinar la competitividad de la cooperativa mediante un análisis de variables relacionadas con el comportamiento del sector, determinando la permanencia y participación en nuevos segmentos de mercados.</p>	Perspectiva competitiva	1) % del análisis competitivo	Gerencia y administrativos	Todo el tiempo, en frecuencia constante



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código

1.1. 00

Página

78
de 95

	sostenible, exitoso y rentable.					
Fortalecimiento en el sistema de información con los clientes, asociados y público en general	Implementar un sistema de evaluación y administración de la información y desempeño de los clientes, asociados y público en general.	Acción 1: Implementar un sistema de administración e información de los clientes internos y externos con los que cuenta la cooperativa, definiendo parámetros para poder responder eficientemente a los cambios, confrontando los resultados obtenidos.	Perspectiva de tecnologías de información y comunicación	1) Fortalecer las plataformas de redes sociales. 2) % del grado de efectividad en la relación de la información construida.	Gerencia y administrativos	4 meses
		Acción 2: Implementar un sistema de evaluación y administración del desempeño de los asociados. Esto para estimular la permanencia dentro de la cooperativa, y para atraer nuevos asociados				
Excelencia en tecnologías en los productos y servicios que ofrece la cooperativa.	Desarrollar software para un sistema de gestión integral de los productos y servicios que ofrece la cooperativa, en las áreas más importantes.	Acción 1: implementar una plataforma tecnológica integrada para que ayude a fortalecer los procesos.	Perspectiva del capital intelectual	1) % de los indicadores de seguimiento y control del mejoramiento	Gerencia y administrativos	5 meses
		Acción 2: implementar controles y seguimientos que puedan medir el mejoramiento de los productos y servicios que ofrece la cooperativa, generando respuestas de creatividad e innovación en todo el portafolio que ofrece, aumentando el crecimiento exponencial de la cooperativa en el mercado.				



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código

1.1. 00

Página

**79
de 95**

Modernización y ampliación de las instalaciones e infraestructura de la cooperativa		Acción 1: Ampliar área geográfica teniendo mayor participación en los mercados locales, y Alternativas de crecimiento y expansión.	Perspectiva en infraestructura e innovación	1) % de efectividad tecnológica y de infraestructura	Gerencia y administrativos	1 año
		Acción 2: innovar en la infraestructura y en la adecuación de espacios para fortalecer y mantener una tecnología eficiente, manteniendo espacios amplios y cómodos en una infraestructura con equipamiento funcional eficientes.				
Promover, construir y desplegar aquellas competencias claves del personal del talento humano para ejecutar las estrategias	Diseñar programas de evaluación para el desempeño del el recurso humano, dándoles participación y reconocimientos a los colaboradores	Acción 1: Cambiar y mejorar la capacidad de la organización Incrementando el rendimiento laboral, Aumentando la responsabilidad del recurso humano y promoviendo el trabajo en equipo para premiar con reconocimientos	Perspectiva del talento humano	1) % de colaboradores capacitados	Gerencia y administrativos	6 meses
		Acción 2: Invertir en la educación y el desarrollo del talento humano como una condición indispensable para lograr una posición competitiva, Manteniendo la preocupación permanente por el desarrollo de los mismos y para que se integren con entusiasmo a los desafíos de la cooperativa.				

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.2. 00</i>
		Página	1 de 95

7.4. Establecer herramientas para el control y seguimiento del plan estratégico que contribuyan a la evaluación del desempeño de la organización en función del cumplimiento de los objetivos y metas propuestas

Una vez generados y diseñados los objetivos estratégicos, se inicia a desarrollar las herramientas para el control y seguimiento del plan estratégico, el cual contribuirá en la evaluación del desempeño de la organización para el funcionamiento y cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, se realiza el cuadro de mando integral, para darle cumplimiento a la misión de la cooperativa, determinando el propósito de cada objetivo, perspectiva, estrategias, y ejes estratégicos. Identificando el indicador perteneciente a cada uno de ellos, el cual consiste en realizar una descripción, para definir sus metas y responsabilidades establecidas, dejando claro la orientación de cada objetivo estratégico en cada perspectiva.

7.4.1. Cuadro del Mando Integral

Figura 20 Cuadro Del Mando Integral



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código 1.2. 00

Página 1 de 95

Cuadro de mando integral- Coomultrup											
Tiempo maximo para la implementacion 2 años											
Fecha de inicio del control y seguimiento del cuadro de mando integral											
N° de	Perspectivas	Eje estrategico	Obejetivo de cada eje	Estrategias	Objetivo de cada strategi	Responsable	Indicadores	Nivel actual	Nivel desarr	Meta	Plazo
1	CLIENTE Y ASOCIADOS	Buscar altos niveles de satisfacción de los clientes, asociados y público en general consiguiendo una fidelización eficiente	Implementar programas agresivos de ofertas mediante estrategias de promoción y comercialización de los distintos productos y servicios que ofrece la cooperativa, buscando; calidad, sostenibilidad y el éxito sostenido de la	Incrementar el número de asociados y clientes diversificando los productos y servicios de la cooperativa.	Generar confianza en los clientes y asociados logrando satisfaccion y fidelizacion	Gerencia y administrativos	Buscar acciones claves de la cooperativa para realizar flywheel.			100%	6 meses
2			Fortalecimiento en el sistema de información con los clientes, asociados y público en general	Implementar un sistema de evaluación y administración de la información y desempeño de los	Fortalecer las plataformas de redes sociales.				100%	4 meses	
3	ORGANIZACIÓN INTERNA	Excelencia en innovación, modernización y desarrollo tecnológico	Desarrollar tecnológicamente y de manera integral en la cooperativa acciones que pongan a niveles adecuados los equipos de producción para garantizar el éxito sostenible y en competitividad	Excelencia en tecnologías en los productos y servicios que ofrece la cooperativa	Desarrollar software para un sistema de gestión integral de los productos y servicios que ofrece la cooperativa, en las áreas	Gerencia y administrativos	% de los indicadores de seguimiento y control del mejoramiento			100%	5 meses
4			Modernización y ampliación de las instalaciones e infraestructura de la cooperativa	Generar una transformación digital en la cooperativa que sirva para estimular el presente y futuro de la	% de efectividad tecnológica y de infraestructura				100%	1 año	
5	FINANCIERA Y CRECIMIENTO	Sostenibilidad y crecimiento competitivo de mercado	Diseñar estrategias que anticipen y respondan adecuadamente a las necesidades de los clientes y asociados para obtener un crecimiento sostenible y una permanencia exitosa en el mercado.	Sostenibilidad para crecimiento y desarrollo sostenible de la cooperativa.	Lograr una utilización más integral e intensiva en los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa,	Gerencia y administrativos	% de avances de planificación e implementación de herramientas efectivas en el crecimiento de la			100%	Todo el tiempo, en frecuencia constante
6			Participación en nuevos segmentos de mercados.	Realizar un análisis competitivo, observando el comportamiento de los sectores de la industria, identificando la posición	% del análisis competitivo				100%	Todo el tiempo, en frecuencia constante	
7	TALENTO HUMANO	Desarrollo del talento humano para alcanzar una ventaja diferencial y muy importante con la competencia	Diseñar un sistema para el manejo del recurso humano mejorando el nivel profesional y educativo de los mismos, formando un grupo de colaboradores idóneos, altamente competitivos con sentido de pertenencia a	Promover, construir y desplegar aquellas competencias claves del personal del talento humano para ejecutar las estrategias	Diseñar programas de evaluación para el desempeño del el recurso humano, dándoles participación y reconocimientos a los colaboradores	Gerencia y administrativos	% de colaboradores capacitados			100%	4 meses
8							100%				
Observaciones											

	<p align="center">Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial</p>	<p align="center">Código</p>	<p align="center">1.2. 00</p>
		<p align="center">Página</p>	<p align="center">1 de 95</p>

8. CONCLUSIONES

Después de haber realizado un análisis estratégico en la cooperativa COOMULTRUP, se logró observar mediante la realización de un diagnóstico interno y externo que la cooperativa está en un buen estado, pero; que no contaba con una planeación estratégica que direccionara la organización, fue por ello que se realizaron distintos escenarios a través de la agrupación de estrategias mediante el diagnóstico analizado. Lo cual mediante los conocimientos obtenidos y aprendidos se deriva que la cooperativa tiene una gran falencia en dirección estratégica.

Por lo establecido anteriormente se inició el diseño de la propuesta de un plan estratégico en el cual se establecieron correcciones en la misión y visión de la cooperativa, así mismo se construyeron estrategias, objetivos y mapas estratégicos. Dándole un direccionamiento estratégico y sostenible a la cooperativa; las estrategias y objetivos estudiados, diseñados y planteados estratégicamente se realizaron con el consejo de administración de la cooperativa y los directores en acompañamiento, logrando la propuesta del plan estratégico, lo cual fue un éxito. Debido a que ayudara a la cooperativa para ser más competitiva, alcanzando y manteniendo un crecimiento y desarrollo sostenible.

Gracias al estudio realizado se analizaron los posibles inconvenientes que se pueden presentar en el momento de la ejecución del plan estratégico, fue por ello que se diseñó la estructura del seguimiento del plan, mediante la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI), lo cual nos dará resultados en tiempo real de las estrategias y objetivos planteados para así de esta manera poder medir la eficiencia y la eficacia de las metas propuestas a alcanzar.

	<p align="center">Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial</p>	<p align="center">Código</p>	1.1. 00
		<p align="center">Página</p>	2 de 95

9. RECOMENDACIONES

En relación a los diferentes análisis realizados en la cooperativa coomultrup se establecieron recomendaciones orientadas para un direccionamiento estratégico, que integre los procesos de los productos y servicios ofrecidos por la misma y a la vez implementar estrategias innovadoras que ayuden a un crecimiento exponencial y sostenible; por lo cual se recomienda lo siguiente:

Es necesario e importante que la cooperativa COOMULTRUP implemente y desarrolle el plan estratégico propuesto en el presente documento, lo que hace que la cooperativa cree dirección estratégica y pueda anticipar los cambios, necesidades y requerimientos de; los clientes, asociados y público en general.

Realizar seguimiento y control al plan estratégico a través de la metodología planteado en el documento, se recomienda que los directivos y asociados no vean este éxito innovador como un gasto en el análisis de los objetivos y el estudio de mercadeo si no como una inversión.

Se recomienda y es de vital importancia darle a conocer el plan estratégico completo tanto a los asociados como los colaboradores.

Es fundamental que la cooperativa adopte programas de capacitación sobre fundamentación, planeación estratégica y cultura organizacional, para realizar una efectiva ejecución del plan estratégico.

Es necesario la asignación de un comité de que se encargue de las estrategias y el seguimiento para dar el cumplimiento a los objetivos y metas propuestas plasmadas en el plan estratégico.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	1.1. 00
		Página	3 de 95

10. Referencias

alvarez, c. e. (2006). *metodologia diseño y desarrollo del proceso de investigacion con enfasis en ciencias empresariales* . bogota : LIMUSA noriega editores .

borges, c. (18 de 10 de 2019). *blog*. Obtenido de blog: <https://rockcontent.com/es/blog/analisis-estrategico/>

chapman, a. (22 de 08 de 2004). *degerencia.com*. Obtenido de degerencia.com: https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/

davila, a. (1999). el cuadro de mando integral . *revista de antiguos alumnos*, 7.

econopedia. (4 de 08 de 2017). *econopedia* . Obtenido de econopedia: <https://economipedia.com/definiciones/posicionamiento.html>

estela, m. (13 de 2 de 2020). *concepto.de*. Obtenido de concepto.de: <https://concepto.de/planeacion-estrategica/>

galan, j. s. (30 de 06 de 2016). *economipedia*. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>

gomez, h. s. (2008). GERENCIA ESTRATÉGICA: TEORÍA, METODOLOGÍA, ALINEAMIENTO, IMPLEMENTACIÓN Y MAPAS ESTRATÉGICOS: ÍNDICES DE GESTIÓN. En h. s. gomez, *GERENCIA ESTRATÉGICA: TEORÍA, METODOLOGÍA, ALINEAMIENTO, IMPLEMENTACIÓN Y MAPAS ESTRATÉGICOS: ÍNDICES DE GESTIÓN* (pág. 19). bogota : 3R Editores .

labarca, n. (1 de 4 de 2008). *scielo*. Obtenido de scielo: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872008000100004

Lozano-González, E. A.-A. (2017). MODELO PRÁCTICO DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA MICRO Y. *ra ximhai*, 1.

Merino, J. P. (0 de 0 de 2009). *definicion.de*. Obtenido de definicion.de: <https://definicion.de/plan-de-accion/>

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	4 de 95

Porter, M. E. (1982). *ESTRATEGIA COMPETITIVA TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS SECTORES INDUSTRIALES Y DE LA COMPETENCIA*. Mexico: continental .

revista dinero . (2019). Las estrategias de supermercados y discounters para ganar más clientes. *revista dinero*.

roberto espinosa . (23 de 10 de 2016). *roberto espinosa* . Obtenido de roberto espinosa : <https://robertoespinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos>

Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* . Mexico : Mc Graw Hill.

roldan, p. n. (2 de 12 de 2016). *economipedia*. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>

roncancio, g. (31 de 5 de 2018). *PENSEMOS*. Obtenido de PENSEMOS: <https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos>

sainz de vicuña ancín, j. m. (2017). *el plan estrategico en la practica* . Madrid : ESIC EDITORIAL.

solorzano, c. d. (16 de 7 de 2015). *utelblog universidad* . Obtenido de utelblog universidad : <https://www.utel.edu.mx/blog/dia-a-dia/retos-profesionales/que-es-la-direccion-estrategica/>

11. ANEXO

11.1. ENCUESTA DE PERCEPCIÓN REALIZADA A LOS CLIENTES, ASOCIADOS Y PÚBLICO EN GENERAL

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

Edad: _____	Genero _____ :
Fecha : _____ - _____ - _____	

1) ¿hace parte usted del grupo de asociados de la cooperativa coomultrup?

	<p align="center">Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial</p>	Código	1.1. 00
		Página	6 de 95

En una escalas de 0 a 5, donde 0 mala y 5 es buena, escoja en la escala el valor que usted piense que es el indicado para su respuesta en las siguientes preguntas.

Como califica usted los servicios prestados por la cooperativa coomultrup						
Escalas	0	1	2	3	4	5
Supermercado						
Créditos						
Suministros						

Como califica usted las instalaciones de la cooperativa coomultrup						
Escalas	0	1	2	3	4	5
Ubicación						
Instalaciones físicas						

Como califica usted la prestación de los servicios que presta la cooperativa coomultrup						
Escalas	0	1	2	3	4	5
Comodidad						
Atención por parte de los empleados						
Diversidad de productos						
Precios cómodos						
Tasa de interés						

En las diferentes escalas, escoja la escala que usted piense que es la indicada para su respuesta en las siguientes preguntas.

Como califica usted la calidad del servicio prestado por la cooperativa coomultrup					
Escalas	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
Calidad del servicio prestado					

OBSERVACIÓN Y SUGERENCIAS

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	1.1. 00
		Página	7 de 95

11.2. CUESTIONARIO REALIZADO AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECTIVOS

A continuación, se presenta una serie de preguntas que permitirán hacer un diagnóstico del estado actual de la cooperativa. El resultado será tomado como un punto de partida para decidir sobre las acciones que se desarrollarán dentro del Plan estratégico 2020. Responda con toda honestidad cada una de las siguientes preguntas.

S = Siempre/ Si	F=Frecuentemente	S	F	AV	N
AV = A veces	N=Nunca /no				
1) DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO (20 PTS)					
1.0 ¿Está determinada y por escrito la misión, visión, principios y valores de la cooperativa?					
1.1 ¿Tiene claro la cooperativa el perfil de los clientes claves?					
1.2 ¿La cooperativa tiene un plan estratégico y evalúa su cumplimiento?					
1.3 ¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación estratégica de la cooperativa?					
1.4 ¿Existe una metodología para hacer seguimiento del plan estratégico?					
1.5 ¿Están definidas las áreas estratégicas de la cooperativa?					
1.6 ¿La cooperativa utiliza enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones?					
1.7 ¿la cooperativa establece metas claves para el funcionamiento de la organización?					

	<p align="center">Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial</p>	<p align="center">Código</p>	<p align="center">1.1. 00</p>
		<p align="center">Página</p>	<p align="center">8 de 95</p>

1.8 ¿Evalúa el cumplimiento de esas metas y utiliza los resultados de la evaluación para mejorar?				
1.9 ¿Las metas que ha establecido están orientadas a satisfacer las necesidades de los distintos clientes?				
1.10 ¿La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal?				
1.11 ¿La cooperativa tiene sistema de gestión estratégico?				
1.12 ¿se ha definido indicadores de gestión?				
1.13 ¿hay claridad con respecto a las fortaleza y debilidades de la cooperativa?				
1.14 ¿la cooperativa fomenta el trabajo en equipo para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa?				
2) ENFOQUE EN LOS CLIENTES, ASOCIADOS Y SU SATISFACCIÓN (20 PTS)				
2.0 ¿Determina la institución necesidades de los clientes potenciales?				
2.1 ¿Tiene un mecanismo claro de selección e inducción para los asociados que van a ingresar a la cooperativa?				
2.2 ¿Tiene mecanismos para conocer permanentemente las necesidades de sus clientes?				
2.3 ¿Existe un sistema para dar respuesta a las necesidades de los clientes?				
2.4 ¿Existen mecanismos de participación para los clientes?				
2.5 ¿Evalúa el grado de satisfacción de sus clientes?				
2.6 ¿Existen cifras que muestren el grado de satisfacción de los clientes?				
3) DESARROLLO DEL PERSONAL (15 PTS)				
3.0 ¿la cooperativa cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos?				
3.1 ¿la cooperativa utiliza un proceso para la selección del personal? ¿Existe un proceso de inducción del personal?				

	<p align="center">Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial</p>	Código	1.1. 00
		Página	9 de 95

3.2 ¿El personal de la cooperativa está altamente motivado?				
3.3 ¿Plantea el desarrollo profesional de los empleados dentro de la cooperativa?				
3.4 ¿Existe un plan institucional orientado al desarrollo personal y profesional de los empleados?				
3.5 ¿Establece de antemano las necesidades y oportunidades de capacitación de los empleados?				
3.6 ¿Mide el grado de satisfacción de los empleados con indicadores claros y confiables?				

4) GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA (20 PTS)				
4.0 ¿Existe una herramienta que permite analizar, rediseñar y optimizar nuevos procesos administrativos y financieros?				
4.1 ¿Se comunica con claridad, oportunidad y precisión cualquier cambio o modificación hecha a los procesos administrativos y financieros?				
4.2 ¿La planeación, desarrollo y evaluación de los procesos administrativos reflejan un permanente apoyo al desarrollo del proceso de la cooperativa?				
4.3 ¿Existe un organigrama claro, que refleja la filosofía de la cooperativa?				
4.4 ¿Las funciones de cada empleado están debidamente especificadas y permiten su participación activa para el buen desarrollo de la cooperativa?				
4.5 ¿Existe un mecanismo de comparación de la estructura organizacional de la cooperativa, con otras?				
4.6 ¿Se lleva una documentación clara completa y actualizada de los procesos relevantes de cada una de las áreas de la cooperativa?				
4.7 ¿Existe una clara metodología que permite analizar y mejorar cada proceso?				
5) ORGANIZACION E INFRAESTRUCTURA (15 PTS)				
5.0 ¿la empresa cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas?				

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	<i>1.1. 00</i>
		Página	10 de 95

5.1 ¿son altos los costos de trasportes por recibos de insumos y despacho de productos?				
5.2 ¿La planta física es espaciosa y adecuada para poder llevar a cabo los distintos servicios?				
5.3 ¿Existen planes preventivos y proactivos para dar mantenimiento a las instalaciones y evitar accidentes?				
5.4 ¿la estructura organizacional es flexible?				
5.5 ¿La estructura organizacional tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?				
5.6 ¿la estructura organizacional se puede adaptar a nuevas circunstancias?				
6) CONTROL Y DIRECCIÓN (10 PTS)				
6.0 ¿se han definidos objetivos de control en la cooperativa?				
6.1 ¿se han definidos parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas?				
6.2 ¿la cooperativa maneja sistema de gestión de control?				
6.3 ¿la cooperativa tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad, y gerenciales?				
6.4 ¿se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?				

S	5
F	4
AV	3
N	0