



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING**  
**CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE SERVICIO AL CLIENTE, PARA LA COOPERATIVA CRECER WIÑARI, UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA.

**AUTORA:**

**AÍDA VERÓNICA SATÁN GUALLÁN**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2017**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, por la señorita, Aida verónica satán, Guallán, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Jorge Iván Carrillo Hernández  
DIRECTOR

---

Ing. Gladis Lucía Cazco Balseca  
MIEMBRO

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Aida Verónica Satán Guallán declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 14 de marzo de 2017

---

Aída Verónica Satán Guallán

C.C. 060479266-3

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mis queridos padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

*Aída Verónica Satán Guallán*

## **AGRADECIMIENTO**

Luego de realizar este trabajo de titulación, agradezco en especial a las siguientes personas e instituciones quienes han hecho posible de una u otra manera para cumplir este objetivo.

En primer lugar, a mi dios quien fue mi fortaleza para seguir adelante.

A la escuela superior politécnica de Chimborazo, a la carrera de ingeniería comercial, a los diferentes profesores, fuente principal de mis conocimientos.

Al Ing. Jorge Iván Carrillo Hernández, Director del trabajo de titulación. A la Ing. Gladis Lucía Cazco Balseca, Miembro del trabajo de titulación por su apoyo y colaboración.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari, en particular al Lic. Roberto Panchi Gerente.

A todas las personas que me ayudaron a recopilar información para el desarrollo de la investigación.

Y demás personas que aportaron con un granito de arena para cumplir uno de mis objetivos...

***Aída Verónica Satán Guallán***

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de imágenes.....	x
Índice de gráficos.....	x
Índice de figuras.....	xi
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Summary.....	xiii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	5
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	5
2.2 FUNDAMENTACION TEORICA .....	7
2.2.1 La empresa en la actualidad.....	7
2.2.2 Empresa .....	7
2.2.3 Tipos de Empresa.....	8
2.2.4 Fines de la empresa.....	10
2.2.5 Administración y procesos administrativos.....	11

2.2.6	Proceso Administrativo.....	11
2.2.7	Importancia del proceso administrativo en las empresas.....	12
2.2.8	Plan .....	13
2.2.9	Plan estratégico .....	13
2.2.10	Diseño de plan estratégico .....	14
2.2.11	Proceso de la Planeación Estratégica+.....	15
2.2.12	Evolución de la planeación estratégica .....	16
2.2.13	Ventajas de la planeación estrategia .....	17
2.2.14	Tipos De Clientes.....	17
2.2.15	Servicio Al Cliente.....	19
2.2.16	Satisfacción del cliente .....	19
2.2.17	La importancia de la satisfacción al cliente .....	19
2.2.18	El Ciclo del servicio.....	20
2.2.19	Características de los servicios .....	20
2.2.20	La calidad.....	21
2.2.21	Planificación Operativa.....	24
2.2.22	Matriz DOFA .....	27
2.2.23	Historia Del Cooperativismo .....	31
2.2.24	Análisis Micro y Macro Entorno .....	38
2.3	MARCO CONCEPTUAL .....	40
2.3.1	Empresa .....	40
2.3.2	Administración.....	40
2.3.3	Diseño .....	40
2.3.4	Plan .....	40
2.3.5	Plan Estratégico .....	41
2.3.6	Servicio .....	41
2.3.7	Cliente.....	41
2.3.8	Eficiencia .....	41
2.3.9	Eficacia .....	41
2.3.10	Motivación.....	42
2.3.11	Liderazgo .....	42
2.3.12	Mercado .....	42
2.3.13	Comunicación .....	42
2.4	IDEA A DEFENDER .....	42

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	43
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	43
3.2.1 Investigación Descriptiva.....	43
3.2.2 Investigación bibliográfica.....	43
3.2.3 Investigación de campo.....	44
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	44
3.3.1 Población.....	44
3.3.2 Muestra.....	44
3.4 MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	45
3.4.1 Técnicas.....	45
3.4.2 Instrumentos.....	46
3.5 RESULTADOS.....	46
3.5.1 Hallazgos.....	54
3.5.2 Entrevista.....	55
3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	56
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	57
4.1 TÍTULO.....	57
4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	57
4.2.1 Antecedentes de la Propuesta.....	57
4.2.2 Análisis Situacional de la Cooperativa “Crecer Wiñari”.....	61
4.2.3 Planteamiento de Estrategias Para Mejorar el Servicio al Cliente.....	76
4.2.4 Estrategias de seguimiento.....	86
4.2.5 Estrategias de capacitación.....	90
4.2.6 Cronograma y Presupuesto de Ejecución de las Estrategias.....	94
4.2.7 Seguimiento y control de las estrategias.....	96
CONCLUSIONES.....	97
RECOMENDACIONES.....	98
BIBLIOGRAFÍA.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXOS.....	100



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz EFE .....	29
Tabla 2: Matriz EFI.....	31
Tabla 3: Población y Muestra .....	44
Tabla 4: Tiempo de ser socio en la cooperativa.....	47
Tabla 5: Calificación de la atención en el departamento de información.....	48
Tabla 6: Calificación de la atención en el departamento de créditos.....	49
Tabla 7: Calificación de la atención en caja .....	50
Tabla 8: Actitud del personal en el servicio .....	51
Tabla 9: Información del servicio.....	52
Tabla 10: Grado de satisfacción que tiene la cooperativa. ....	53
Tabla 11: Productos ofertados por la cooperativa .....	61
Tabla 12: Factor económico .....	62
Tabla 13: Factor político legal .....	63
Tabla 14: Factor socio cultural .....	65
Tabla 15: Factor tecnológico .....	66
Tabla 16: Factor ambiental .....	67
Tabla 17: Matriz de análisis del micro entorno .....	68
Tabla 18: Evaluación de la matriz EFE .....	73
Tabla 19: Evaluación de la matriz EFE .....	74
Tabla 20: Estrategias de comunicación interna .....	76
Tabla 21: Nivel de satisfacción de los clientes .....	78
Tabla 22: Mejoramiento del ambiente laboral del personal .....	80
Tabla 23: Motivación a nuevos cliente. ....	82
Tabla 24: Diseño de flujograma.....	84
Tabla 25: Lazos comerciales con clientes.....	86
Tabla 26: Importancia del cliente .....	88
Tabla 27: capacitación al personal.....	90
Tabla 28: Proceso de servicio en el aria de crédito .....	92

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Modelo del buzón de sugerencia .....	79
Imagen 2: Cronograma de las actividades de integración .....	81
Imagen 3: Kit de bienvenida.....	83
Imagen 4: Modelo de detalle para clientes fieles.....	87
Imagen 5: Modelo de la tarjeta de cumpleaños .....	89
Imagen 6: Afiche de convocatoria de la capacitación .....	91

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: 4 Etapas del plan estratégico .....	15
Gráfico 2: Tiempo de ser cliente en la cooperativo .....	47
Gráfico 3: Calificación de la atención en el departamento de información.....	48
Gráfico 4: Calificación de la atención en el departamento de créditos .....	49
Gráfico 5: Calificación de la atención en caja .....	50
Gráfico 6: Actitud del personal en el servicio. ....	51
Gráfico 7: Información del servicio.....	52
Gráfico 8: Grado de satisfacción que tiene la cooperativa. ....	53
Gráfico 9: Macrolocalización .....	60
Gráfico 10: Microlocalización .....	60
Gráfico 11: Modelo del proceso de servicios en el departamento créditos .....	93

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Los 10 mandamientos del Servicio al cliente.....	77
Figura 2: Reporte de satisfacción al cliente .....	79
Figura 3: Flujograma de procesos para la atención al cliente.....	85
Figura 4: Formato de reporte de seguimiento de estrategias. ....	96

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta dirigida a los clientes de la Cooperativa Crecer -Wiñari .....	100
Anexo 2: Entrevista dirigida al jefe de agencia. ....	102
Anexo 3: Foto de la encuesta.....	103
Anexo 4: Foto de la encuesta en cajas .....	103
Anexo 5: Foto de la encuesta en el departamento de créditos .....	104
Anexo 6: Foto de la encuesta en información.....	104
Anexo 7: Foto de la entrevista con el jefe de la agencian Riobamba .....	105

## **RESUMEN**

El diseño de un plan estratégico para el mejoramiento continuo de servicio al cliente, para la Cooperativa Crecer Wiñari, ubicada en la ciudad de Riobamba. Se realizó con el fin de solucionar los problemas existentes en el proceso de prestación de servicios que se da por parte del personal administrativo que labora en la institución. Para la cual se plantió encuestas dirigidas a los socios activos, para determinar cuáles son sus inquietudes y opiniones en cuanto a la atención, también se realizó un análisis FODA se proponen tres estrategias las mismas que están plasmadas en diseñar un flujo grama de procesos para una correcta prestación y comunicación interna, la capacitación y el incentivo a nuevos socios y clientes fieles. Para tener un ambiente laboral adecuado y personal comprometido en su trabajo. Dando como resultado usuario satisfechos. Por lo tanto se recomienda realizar un plan de capacitación constante al personal en tecnología y recursos humanos para de esta forma concientizarles de la importancia que tiene el servicio y de esta manera la organización pueda contribuir e impulsar a la economía popular y solidaria de la ciudad.

**Palabras Claves:** PLAN ESTRATÉGICO. MEJORAMIENTO CONTINUO. SERVICIO AL CLIENTE. CLIENTE. FODA.

---

Ing. Jorge Iván Carrillo Hernández  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## SUMMARY

A strategic plan for the continuous improvement of customer service was designed for the Crecer Wiñari Cooperative, located in the city of Riobamba, in order to solve the existing problems in the service delivery process that is given by the administrative staff that Works in the institution. For which surveys were conducted to active partners and determine their concerns and opinions with regard to the attention. Through a SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, and threats) analysis, three strategies were proposed: designing a flowchart of processes for appropriate internal communication and delivery services, training and encouraging new partners and loyal customers to create an adequate work environment and personal commitment to their work. Resulting satisfied users. It is recommended to carry out a constant training plan for staff in technology and human resources to raise awareness about the importance of the service and in this way the organization contributes and promotes the popular economy of solidarity of the city.

**Key Words:** STRATEGIC PLAN. CONTINUOUS IMPROVEMENT. CUSTOMER SERVICE. CUSTOMER. SWOT.

## INTRODUCCIÓN

El plan estratégico es un proceso dinámico y flexible, que permite manifestar los diferentes cambios que se presentan en una organización, y obligan a los dirigentes a diseñar planes estratégicos, desde un enfoque que se rige hacia el futuro, señalando los objetivos planeados para las metas: además mejora el desempeño de las actividades, logrando una gestión más eficiente, mejorando la asignación de los recursos; lo cual conduce a una mejora continua de la calidad al servicio.

La calidad en el servicio al cliente es un factor fundamental, que se debe cumplir dentro de toda organización, sin importar su tamaño se debe mantener una calidad de servicio impecable ante los socios lo cual ayuda a lograr su preferencia frente a los competidores.

El presente trabajo de titulación se realizó en la cooperativa de Ahorro y Crédito “Crecer Wiñari” Ltda, que se encuentra ubicada en las calles. Olmedo y la Jun la Valle, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. Es una entidad financiera que brinda varios servicios a la ciudadanía riobambeña, como micro créditos para los comerciantes, cuentas de ahorro, Pago del bono de Desarrollo Humano, etc. Contribuyendo al desarrollo de esta ciudad.

El objetivo principal de esta investigación consistió en diseñar un plan estratégico para mejorar continuamente el servicio al cliente en la Cooperativa; aplicando técnicas de investigación; como las encuestas dirigidas hacia los clientes para conocer el grado de satisfacción en cuanto a la calidad del servicio; también se realizó un análisis situacional FODA, los resultados obtenidos permitieron plantear estrategias acordes a las necesidades de esta entidad.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA**

El mundo empresarial se mueve bajo un proceso de acelerados cambios y competitividad global, por lo tanto las empresas buscan aumentar el índice de productividad, eficiente y brindar un servicio de calidad, lo que obliga a los gerentes a adoptar estrategias competitivas para aprovechando el recurso humano, promoviendo el trabajo en equipo, buscando la competitividad y respondiendo de manera acertada el auge de la demanda prestando un servicio enfocado a la satisfacción del cliente, de manera eficiente, rápido y de mejor cálida.

La baja participación en el mercado de la cooperativa de ahorro y crédito Crecer Wiñari Ltda.se da por no contar con un adecuado servicio, desconocimiento en los procesos, una mala comunicación la misma que provoca insatisfacción a los clientes.

La falta de actualización de conocimientos profesionales del personal que labora en la entidad financiera por motivo de tiempo, dificulta cumplir con las funciones con calidad en el servicio que presta la dependencia.

La utilización de herramientas no adecuadas por la institución, para medir la satisfacción del servicio, produce clientes inconformes y malestar en los usuarios, y, en ciertas ocasiones se retiran de la cooperativa, por las causas manifestadas, entre otras, las mismas que afectan a la imagen corporativa organizacional.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿De qué manera el diseño de un plan estratégico mejora continuamente el servicio al cliente en la cooperativa Crecer Wiñari, ubicado en la ciudad de Riobamba, permitiendo mejorar el servicio satisfaciendo las necesidades en los clientes?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

Diseño De Un Plan Estratégico Para El Mejoramiento Continuo De Servicio Al Cliente, Para La Cooperativa Crecer Wiñari, Ubicada En La Ciudad De Riobamba, provincia de Chimborazo calles: Olmedo 3057 y Lavalle esq.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad la calidad de servicio es una parte vital para el buen desempeño de cualquier empresa, esta es una de tantas estrategias de marketing como valor agregado necesario que se ofrece para poder destacar y sobresalir en un mercado globalizado como es ahora, donde la competencia es ardua sin importar el giro de negocio, promoviendo el trabajo en equipo, incrementando sus utilidades y preparándose para eventos futuros.

Por lo que es necesario realizar un plan estratégico para el mejoramiento continuo de servicio al cliente, para la cooperativa Crecer Wiñari en la ciudad de Riobamba ya que ayudará a mejorar la atención del servicio, beneficiando de manera efectiva a todos sus socios, satisfaciendo las necesidades existentes en todas las empresas afiliadas y dándose a conocer de la mejor manera a nivel nacional.

Esta herramienta de mejoramiento continuo de servicio al cliente, permitirá también que el departamento de servicio al cliente esté a gusto en su lugar de trabajo y orgullosos de lo que hacen al servicio de la población Riobambeña.

Por ello es una buena oportunidad investigar acerca de este tema para que a través de los conocimientos adquiridos en los cinco años de estudio en la universidad; permita crear, diseñar, elaborar nuevas propuestas, planes o estrategias que permita resolver los problemas que se dan en la empresa por la falta de planificación organizacional, y además, la presente investigación servirá como base a futuras investigaciones que se realicen tanto en la misma empresa como en instituciones que presten servicios similares o este ligados al sector financiero.



## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico para el mejoramiento continuo de servicio al cliente, para la cooperativa Crecer Wiñari Ltda.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar un diagnóstico de la situación actual de cómo se aplica la calidad del servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari.
- Evaluar los puntos fuertes y débiles existentes en la Cooperativa.
- Establecer estrategias para mejorar la calidad del servicio, mantener e incrementar el número de socios en la cooperativa de ahorro y crédito Crecer Wiñari.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

En la cooperativa de Ahorro y Crédito “Crecer Wiñari” anterior mente no se ha realizado diseños de planes estratégicos. En la Universidad Técnica de Cotopaxi se ha realizado trabajos de grado utilizando esta metodología de estudio.

A continuación, se hará referencia de algunas investigaciones:

**TEMA:** DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ANTONIO DE TOACASO”.

**AUTORA:** Chacón Chacón Maricela Enriqueta

Todas las empresas deben tener un plan estratégico, grande o pequeño, las ONG e incluso cada persona debe contar con ella como este plan define la dirección en la que se pretende alcanzar, ya que este instrumento para determinar con claridad y de la misión técnica y visión de la empresa. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio de Toacaso” es una herramienta que permite a la administración gerencia la captura objetivamente la dirección a seguir, lo mismo que siendo generalizada en todas las sinergias generadas personal el logro de los objetivos, el conocimiento del producto y el compromiso con las metas y los objetivos que persigue. Al abordarla planificación de proyectos de capital financiero que opera en el campo de vital importancia, como es la administración del dinero, de un modo u otro los depositantes, clientes externos confiar la gestión de la organización y que es responsable de entregarla seguridad, la utilidad y el servicio que satisfacer las necesidades de consumo o de inversión. Para ello, este estudio del conocimiento real de la institución en el marco financiero, estableciendo claramente el uso de matrices de análisis y diagnósticos internos (MADI), y el análisis

externo de diagnóstico (MADE) y finalmente la Matriz FODA. A continuación, formular estrategias, a partir de establecer metas, objetivos finales, para llegar a esa visión final, siempre tomando el controla través de indicadores, por el nivel ejecutivo o gerente para ver si se reduce el nivel de cartera vencida, lo que es de su competencia, los clientes potenciales, aumentar los socios, proveedores, cómo el mercado en general, la industria, el medio ambiente, etc. Este canal mediante una gestión adecuada y eficiente y la inversión y la comunicación activa entre la dirección y los subordinados.

En la siguiente investigación se planteó de una manera exacta, todos los pasos a seguir para que cualquier organización desarrolle un plan estratégico se comenzó por analizar la situación actual de la institución para saber hacia dónde vamos y ha donde queremos llegar, así como los principios y cultura organizacional.

**TEMA:** ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTIAGO DE QUITO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERÍODO 2012 – 2016

**AUTORA:** Marlon Emilio Almeida Ayala

La planeación estratégica es una alternativa de solución a este problema comprende el direccionamiento estratégico, análisis situacional de la empresa, estudio de mercado, formulación de objetivos y estrategias, establecimiento de un plan de acción con el cual se guía las actividades, se controla procesos y se designa responsables para cumplir la misión de la empresa. El direccionamiento estratégico establece los principios y valore, la visión, y la misión o razón de ser de la empresa. El análisis situacional, indica la posición de la empresa en el macro ambiente y en el microambiente; define, valora, y prioriza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El estudio de mercado, segmenta e investiga el mercado mediante encuestas a clientes actuales y potenciales en ese mercado. Se analiza la información obtenida y se define los objetivos y estrategias de la empresa los cuales sirve para establecer el plan.

Este estudio fue realizado para la cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda. Una metodología de planificación estratégica para realizar los procesos de direccionamiento estratégicos, aplicando la evaluación interna, revisión de la estructura organizacional, fuerza laboral análisis del entorno general, evaluación del entorno competitivo y análisis del contexto interno obteniendo un enfoque global y un plan permitiendo tener como resultado la misión, valores, objetivos, identificación de las oportunidades y amenazas, identificando fortalezas y debilidades para formular las estrategias y planes de acción.

## **2.2 FUNDAMENTACION TEORICA**

### **2.2.1 La empresa en la actualidad**

En la actualidad, el papel de las empresas se ha vuelto mucho más complejo debido a fenómenos como la globalización o al avance incesante de las nuevas tecnologías de la información y del conocimiento. En la empresa de hoy en día, y principalmente en las de gran tamaño, las figuras del empresario y del dueño del capital están claramente definidas.

“La empresa actual integra un conjunto de factores de producción (recursos naturales, personas y capital), que han de ser organizados por el empresario y dirigidos para la obtención de unos objetivos empresariales, como asegurarse la obtención de un beneficio, pero sin olvidar su responsabilidad social con el entorno que la rodea y condiciona su actividad”. (Jiménez, 2012, pág. 45)

### **2.2.2 Empresa**

La empresa es una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados. (García, 2006, pág. 102)

La empresa es aquella entidad con capital social y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores, su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y materiales, o la prestación de servicios (Andrade, 2004)

### **2.2.3 Tipos de Empresa**

Los criterios más habituales para establecer una tipología de las empresas, son los siguientes:

#### **1.-Según el Sector de Actividad:**

**Empresas del Sector Primario:** También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.

**Empresas del Sector Secundario o Industrial:** Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.

**Empresas del Sector Terciario o de Servicios:** Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc. (Rafael, 2003, págs. 106-110)

#### **2.-Según su tamaño:**

**Según el Tamaño:** Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño en:

**Grandes Empresas:** Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales

**Medianas Empresas:** En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados,

**Pequeñas Empresas:** En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite

**Microempresas:** Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente. (Fleitman, 2010)

### **3.-Según la Propiedad del Capital:**

Se refiere a si el capital está en poder de los particulares, de organismos públicos o de ambos. En sentido se clasifican en:

**Empresa Privada:** La propiedad del capital está en manos privadas.

**Empresa Pública:** Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.

**Empresa Mixta:** Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

## **Según el ámbito de Actividad**

Esta clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social. En este sentido las empresas se clasifican en:

**Empresas Locales:** Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio

**Empresas Provinciales:** Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.

**Empresas Regionales:** Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.

**Empresas Nacionales:** Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.

**Empresas Multinacionales:** Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país. (William, 2002)

## **Según el Destino de los Beneficios:**

Según el destino que la empresa decida otorgar a los beneficios económicos (excedente entre ingresos y gastos) que obtenga, pueden categorizarse en dos grupos:

**Empresas con ánimo de Lucro:** Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc.

**Empresas sin ánimo de Lucro:** En este caso los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo. (Ricardo, 2007)

### **2.2.4 Fines de la empresa**

- ✓ Entre los principales fines que persigue una empresa tenemos:
- ✓ Prestar un servicio o producir un bien económico.
- ✓ Perseguir un beneficio económico.
- ✓ Restituir los valores consumidos para poder continuar su actividad.
- ✓ Contribuir al progreso de la sociedad y desarrollo del bienestar social.

### **2.2.5 Administración y procesos administrativos**

La administración se destaca entre todas las operaciones de la empresa, pues con ella se logra coordinar todos los objetivos de la empresa y posicionarla por encima de las circunstancias particulares de cada uno de los sectores que la integran. Especialmente en las empresas en las que trabajan gran cantidad de personas sucede que las funcionalidades de cada uno de los sectores a veces dejan a un lado los objetivos generales de la compañía.

Con un proceso administrativo bien organizado se logra vincular adecuadamente a todos los sectores de la empresa en función de una serie de objetivos comunes. La buena administración de una empresa basada en procesos administrativos bien delineados, además permite ir elevando los niveles de productividad, lo que significa que los recursos, tanto humano como material, se vuelven más efectivos (Ramos, 2014)

### **2.2.6 Proceso Administrativo**

Según el autor Chimal (2006) “Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en el encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución a esto tenemos que tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible” las funciones del administrador son: planificación, organización, dirección y control que conforman el proceso administrativo cuando se les considera desde el punto de vista sistemático. Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones, políticas, religiosas, filantrópicas y militares.

**Planeación:** ¿Qué hacer?

**Organización:** ¿Cómo hacer?

**Dirección:** ¿Dónde hacer?

**Control:** ¿Cuándo hacer?



## **Planificación**

- ✓ Decisión sobre los objetivos
- ✓ Definición de planes para alcanzarlos
- ✓ Programación de actividades

## **Organización**

- ✓ Recursos y actividades para alcanzar los objetivos
- ✓ Órganos y cargos
- ✓ Atribución de autoridades y responsabilidad

## **Dirección**

- ✓ Designación de cargos
- ✓ Comunicación, liderazgo y motivación de personal
- ✓ Dirección para los objetivos

## **Controlar**

- ✓ Definición de estándares para medir el desempeño
- ✓ Corregir desviaciones y garantizar que se realice la planeación (Harold, 2001)

### **2.2.7 Importancia del proceso administrativo en las empresas**

Según el autor Torrellas (2012) “La importancia del proceso administrativo radica en que sigue siendo utilizado hoy en día por la mayoría de las empresas en el mundo, debido a la diversidad de sus términos y funciones las cuales cuentan con su propia importancia. Además de que ayuda y permite a la empresa orientarse hacia el futuro y prevenir seminarios que se pueden desarrollar en el futuro, así como determinar la cantidad de recursos que la empresa necesitara para desarrollar sus planes y hacer frente a las situaciones que se le pueden presentar”.

### **2.2.8 Plan**

El plan es el parámetro técnico-político en el que se enmarcan los programas y proyectos, es decir, se convierte en el marco de referencia direccional de la entidad o dependencia. Si bien un plan agrupa programas y proyectos, su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios que la suma de los programas y proyecto (Porter M. , 2003)

### **2.2.9 Plan estratégico**

Un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado. (Gutiérrez, 2005)

El plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. (Dess, 2003)

#### **2.2.9.1 Objetivo del plan estratégico**

- La empresa al ejecutar el plan estratégico tiene como principales objetivo los siguientes:
- Trazar los objetivos y el camino que debemos seguir para alcanzar esos objetivos.
- Convertir los proyectos en acciones a ejecutar, tendencias, metas, reglas, políticas, verificación y resultados.
- Estable un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión como empresa.

### 2.2.10 Diseño de plan estratégico

Es un proceso participativo, sistemático, crítico y autocrítico, integral, reflexivo, estructurado en varios momentos, que permite formular, entre otros, objetivos y estrategias en diferentes horizontes de tiempo, que necesita información externa e interna, responde a las demandas del entorno y de la propia institución, y cuyos resultados requieren de seguimiento y evaluación (Almuiñas, 2007)

Diseño estratégico, abarca como dimensión de “gestión” la de todos los elementos visuales de la empresa, es decir, la gestión de la formalización de los productos, de la comunicación, de los espacios visibles de la empresa e incluso en algunos aspectos de su persona. (Morán, 2006)

Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones. A partir de un diagnóstico de la situación actual, a través del análisis de brechas institucionales, la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado” el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. (Dumorné, 2013)

Este Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

- ✓ **Determinar La Dirección:** Es importante que la visión de la empresa plasmada en el Plan Estratégico siempre sea motivadora y retadora.
- ✓ **Determinación De La Situación Actual:** Luego de saber hacia dónde queremos llegar, se debe de hacer un análisis para saber cuál es la situación actual de la organización para saber cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- ✓ **Formulación De La Estrategia:** Posteriormente se debe de definir cómo llegar a las metas trazadas. Se empieza primero definiendo las metas intermedias, porque no

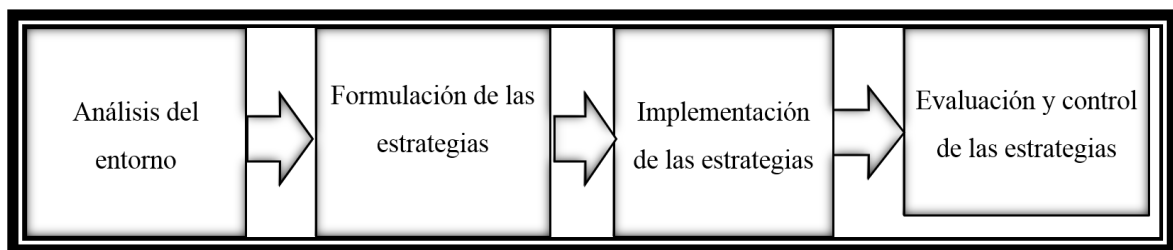
se puede ir directo a los objetivos finales, y a medida que se van llegando a estos objetivos, se amplían hasta llegar a esa visión fina. (Huamaní, 2003)

### 2.2.11 Proceso de la Planeación Estratégica+

Cada autor plantea diferentes fases en el proceso de planificación estratégica; aunque con nombres u orden distinto, coinciden de modo global en qué acciones tienen que desarrollarse para la elaboración de un plan estratégico:

La etapa de planeación comprende el de metas y el diseño de las estrategias y tácticas para alcanzarlas. La etapa de implementación entraña diseñar y asignar personal a la organización de marketing, para luego dirigir su operación de acuerdo con el plan. La etapa de evaluación consiste en analizar el desempeño en relación con las metas de la organización. Esta tercera etapa indica la naturaleza continua e interrelacionada del proceso de administración. Es decir, los resultados de esta etapa se aprovechan para planear las metas y objetivos de periodos futuros. Así el ciclo continúa. (Stanton, 2012)

Gráfico 1: 4 Etapas del plan estratégico



Fuente: COAC Crecer Wiñari  
Elaborado por a: Aida Verónica Satán Guallán

Autora

**Análisis del entorno.** - Aquí ay que evaluar dos grandes grupos como es el análisis interno el análisis externo.

**Análisis interno.** - atreves del análisis interno así mismo como el uso de herramientas como la matriz de recursos estratégicos nos permite definir claramente cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización.

**Análisis externo.** - el uso de herramientas como la matriz de fuerzas generales o modelos Pest y la matriz de desarrollos y evaluación de escenarios nos permite conocer las oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta la organización.

**Formulación de las estrategias.** - Se evalúan dos grandes elementos como son:

Opciones de tipo de negocio: para determinar si las organizaciones son con competitivas o cooperativas.

**Sistema de valores que va desarrollar la organización.** Los valores creados y los creados y protegidos. Y los valores centrales.

### **Implementación de las estrategias**

Gestión de proyectos

Gestión de procesos

Gestión de la estructura

Gestión del cambio

Necesario por tanto ejecutarlas de forma sistemática, y en orden lógico para facilitar la toma de decisiones dentro de la empresa (Mendoza, p, 14,2004)

#### **2.2.12 Evolución de la planeación estratégica**

Es muy difícil decir con exactitud cuál fue el origen de la planeación estratégica, debido a que se ha escrito poco sobre la temática, pese a su importancia dentro del mundo empresarial.

Sin embargo, no cabe duda de que los aspectos más conocidos y a los cuales los estudios han dado mayor atención acerca de esta herramienta, han sido precisamente las primeras experiencias llevadas a cabo para la ejecución (Philip, 2010)

### 2.2.13 Ventajas de la planeación estrategia

La planeación estrategia lleva a cabo adecuadamente brindar múltiples ventajas entre las cuales tenemos:

- ✓ Ayuda a prever los problemas que se puedan dar en la empresa, antes que surja y antes que se agrave establecer los correctivos necesarios.
- ✓ Minimizar la posibilidad de que surjan errores y circunstancias indeseables, mediante una revisión a los detalles de los objetivos, metas y estrategias.
- ✓ Estimula el desarrollo del recurso humano de la empresa sobre todo de los gerentes a identificar las oportunidades y su nivel de riesgo.
- ✓ La planificación estratégica, mediante un análisis cuidadoso ofrece calidad de información requerida para la toma de decisiones.
- ✓ Ofrece medidas alternativas para las actividades de la organización.
- ✓ Ayuda a evitar conflictos entre los diversos niveles jerárquicos de la empresa.
- ✓ Facilita la evaluación del rendimiento (Ubaldo, 2012)

### 2.2.14 Tipos De Clientes

En primer lugar, y en un sentido general, una empresa u organización tiene dos tipos de clientes:

**1.-Clientes Actuales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

**2.-Clientes Potenciales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la

autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y, por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

Esta primera clasificación (que es básica pero fundamental) ayuda al mercadólogo a planificar e implementar actividades con las que la empresa u organización pretenderá lograr dos objetivos que son de vital importancia:

Retener a los clientes actuales; e identificar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes actuales (Thompson, 2006)

Si vemos al cliente desde el punto de vista comercial, la persona (cliente) puede catalogarse en diferentes categorías. Comienza perteneciendo al grupo de “público objetivo” de la empresa / institución; pasando luego a ser “cliente potencial”, luego al grupo de “comparador eventual” y hasta llegar a ser “cliente habitual” o “usuario”.

**El cliente clasificado como “público objetivo”** es aquel que no se interesa en forma particular en el servicio o el producto que la empresa ofrece.

**El cliente catalogado como “cliente potencial”**, se interesa, pero aún no se decide a comprar o acudir al servicio de la empresa / institución.

**El cliente “comprador eventual”**, es aquel que ya se ha decidido y el “cliente habitual” o “usuario” es aquel que está dispuesto a enfrentar las consecuencias de la compra del producto o el acudir al servicio.

**Clientes internos y externos.** Los clientes externos, aquellos que compran un producto o utilizan algún servicio, se suelen identificar con bastante facilidad. En cambio, reconocer a los clientes internos es una tarea más difícil. Los clientes internos son los empleados que están continuamente relacionándose con otro empleado dentro de la misma empresa e incluso con el cliente externo. (Jose, 2005)

### **2.2.15 Servicio Al Cliente**

El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. (Gómez, 2006)

La mayoría de las empresas no comprenden que el servicio al cliente es realmente una acción de ventas. Servicio es “vender” puesto que estimula a los clientes a regresar a la empresa con mayor frecuencia y a comprar más. Ya sea su producto su servicio. (Tschohl, 2008)

### **2.2.16 Satisfacción del cliente**

La tarea primordial de una empresa ha dejado de ser la de "captar clientes". Hoy se aplica la idea fundamental de la retención del cliente., conseguir un cliente nuevo es entre cinco y siete veces más caro que retener al antiguo. (Kotler, Marketing de servicios, 2000)

La evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas: la ausencia del cumplimiento de dichas necesidades y expectativas da como resultado la insatisfacción del producto o servicio adquirido (Zeithmal, 2006)

### **2.2.17 La importancia de la satisfacción al cliente**

Cualquier negocio tiene cuatro metas clave:

1. Satisfacer a sus clientes
2. Conseguir una mayor satisfacción del cliente que la de sus competidores
3. Conservar los clientes en el largo plazo
4. Ganar penetración en el mercado

Para alcanzar estas metas, un negocio debe entregar a sus clientes valor siempre creciente. El valor, es la calidad relacionada con el precio. Los clientes ya no adquieren



sólo con base en el precio. Comparan el paquete total de productos y servicios que ofrece un negocio con el precio y la oferta de la competencia. (James, pag, 173, 2000)

### **2.2.18 El Ciclo del servicio**

El objetivo de la estrategia de servicio debe cubrir los siguientes:

- ✓ Calidad del servicio
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Beneficios del servicio
- ✓ Garantía de servicio
- ✓ Atención a los clientes

Los cuales deben de encontrarse integrarse dentro del Ciclo del Servicio de Calidad, el cual es una secuencia completa de acontecimientos, eventos en los cuáles distintas personas o departamentos satisfacen las necesidades o expectativas de los clientes o usuarios en cada momento y que “está compuesto de cuatro elementos principales:

1. El tema del servicio. (La misión, la visión, los valores, que son la fuerza impulsora del servicio)
2. Los estándares de servicio. (Seguridad, cortesía, eficiencia)
3. La entrega de sistemas. (Empleados, instalaciones y procesos)
4. La integración (Portilla, 2004)

### **2.2.19 Características de los servicios**

Debido a la creciente competitividad empresarial existente en la actualidad las empresas deben anticiparse a conocer y entender las diferencias entre los productos y los servicios, para lo cual deben saber cuáles son sus características. La naturaleza de los productos y los servicios son diferentes, los servicios son:

#### **Intangibles.**

Esta característica es la primordial en los servicios, de allí se derivan todas las demás cualidades. Los servicios no son percibidos por los sentidos humanos antes de

comprarlos como ocurre con los productos, es así que los servicios no podemos verlos, tocarlos o sentirlos.

### **Perecederos.**

Los servicios son perecederos, es decir que no se pueden almacenar para ventas futuras, no pueden ser inventariados y no pueden ser objetos de devoluciones debido a sus naturalezas momentáneas, si no se venden en el momento de disponibilidad estos dejan de existir.

### **Heterogéneos.**

Los servicios no se producen en línea como los productos, sino que se realizan en el momento de su adquisición.

### **Inseparables.**

Necesariamente el cliente es parte de la entrega del servicio, es decir existe una interconexión entre el prestador del servicio y el cliente. (Trujillo Andrea, 2011)

## **2.2.20 La calidad**

Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará. (Deming, 2003)

En cualquier industria, la calidad es hacer lo que se tiene que hacer. es decir controlar todos los resultados empezando en dar capacitación al personal es decir que cada empleado desarrolle su capacidad para alcanzar el propósito de una buena calidad en el servicio o en un producto. (Ishikawa, 2003)

### **2.2.20.1 Calidad en el servicio**

La calidad de servicio es un instrumento competitivo que requiere una cultura organizativa, cónsona, un compromiso de todos, dentro de un proceso continuo de evaluación y mejoramiento, para ganar la lealtad del cliente y diferenciarse de la competencia como estrategia de beneficio. (Hernández, 2009)

El conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requisitos del usuario. (José, 2011)

### **2.2.20.2 Problemática de la calidad del servicio**

Las empresas de servicio enfrentan los siguientes problemas:

### **2.2.20.3 Importancia De La Calidad**

- ✓ No se tienen claros los conceptos de cultura y de calidad de servicio.
- ✓ La calidad de servicio no se mide estadísticamente, no se controla y no se mejora.
- ✓ No se tiene cultura de invertir en la calidad.
- ✓ Hay una alta rotación de personal.
- ✓ No se tienen estándares de calidad de servicios ni de producto.
- ✓ Sus programas de calidad son eso y no cambios culturales.
- ✓ No hay conciencia de que la competencia actual es en la calidad en el servicio
- ✓ La importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, como pueden ser: la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos. (Roberto Carro, 2012)
- ✓ El servicio al cliente ha venido tomando fuerza acorde al aumento de la competencia, ya que mientras más exista, el cliente tiene mayor oportunidad de decidir en donde adquirir el producto o servicio que están requiriendo, es aquí donde radica dicha importancia de irlo perfeccionando y adecuando a las necesidades de los clientes, ya que estos mismo son quienes tendrán la última palabra para decidir. (Barrera, 2005)

#### **2.2.20.4 Evaluación De La Calidad**

La evaluación de la calidad comprende aquellas actividades realizadas por una empresa, institución u organización en general, para conocer la calidad en ésta. Supervisa las actividades del control de calidad. Habitualmente se utilizan modelos de calidad o referenciales, que permiten estandarizar el proceso de la evaluación y sus resultados, y por ello comparar.

#### **2.2.20.5 Períodos De La Evaluación De La Calidad**

La evaluación de la calidad es un proceso que consta de dos actividades fundamentales medición y comparación. Al igual que la Gestión de la calidad ha evolucionado en el tiempo, diferenciándose por dos periodos, muy bien definidos, en función de las relaciones de mercado y el papel del cliente.

- ✓ Una primera etapa que comprende los años anteriores a la década de los cincuenta, caracterizada por métodos desarrollados en la producción y basados en criterios internos y propios de la empresa, sin tomar en consideración el criterio del cliente. Esta etapa se desarrolló bajo una relación demanda – oferta, favorable a la demanda ( $D > O$ ), determinando la no importancia del criterio del cliente.
- ✓ La segunda etapa comienza en la década de los 60 y se mantiene vigente en la actualidad. Esta se caracteriza por una relación demanda - oferta muy favorable a la oferta, donde el cliente juega un papel decisivo y el enfoque externo de la gestión de la calidad es significativo. Coincidentemente, en este período las empresas de servicio toman auge y muchos de los modelos utilizados para la evaluación de la calidad hacen referencia directa a estas empresas. (Valls. Vigil, 200)

#### **2.2.20.6 Componentes de la calidad en el servicio**

**Confiabilidad.** La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez.

**Accesibilidad.** Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.

**Respuesta.** Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en éste sentido.

**Seguridad.** Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen dudas sobre las prestaciones.

**Empatía.** Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente.

**Tangibles.** Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

Para finalizar es importante identificar las expectativas de los clientes en cuanto a la calidad de servicio, esta es más difícil de definir en comparación a la calidad en los productos. La calidad de servicio siempre variará, dependiendo de las circunstancias del problema

### **2.2.21 Planificación Operativa**

Es el proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, metas actividades y recursos asignados a los componentes del proyecto, durante un período determinado.

Los objetivos, estrategias, resultados esperados, indicadores y recursos necesarios de la planificación operativa son de corto plazo, generalmente un año, y se derivan de la planificación estratégica donde se formulan el Plan Global de Inversiones, el marco lógico y la estrategia de ejecución; así como de la identificación de demandas con los usuarios (as) del proyecto. (León, 2003)

### **2.2.21.1 Plan Operativo Anual (POA)**

Es el principal instrumento utilizado en la planificación para presentar de manera agregada la información que se genera de la planificación operativa de un proyecto, con periodicidad de un año o menos. Las actividades programadas y los recursos se pueden dividir por trimestres o semestres para facilitar la ejecución y el seguimiento a las mismas.

Se da por supuesto que el POA es el instrumento donde se detalla el presupuesto correspondiente al año en curso, según las distintas categorías de gasto y fuentes de financiamiento, se formula en estrecha coordinación con la planificación de las actividades. (Morales., 2005)

### **2.2.21.2 Principios básicos de la planificación operativa:**

Toda planificación cumple en su elaboración y ejecución los siguientes principios:

**Participación:** es la manera mediante la cual las personas de una organización elaboran en una planificación

**Realismo:** significa que la planificación es real y como que se ataca un problema en las distintas organizaciones.

#### **Flexibilidad:**

- ✓ Adecuación a las circunstancias
- ✓ Métodos a alcanzar Sistema de evaluación
- ✓ Hacer los cambios.
- ✓ Unidad: trabajar en unidad las personas en una organización para poder alcanzar una meta en específica.
- ✓ Precisión: ser claro y conciso, consiste en planificar con claridad y exactitud. (Rodríguez, 2013)

### 2.2.21.3 Importancia De La Paliación Operativa

- ✓ Permite organizar en frecuencia lógica las actividades y las acciones e igualmente visualizar el tiempo requerido para cada una de ellas.
- ✓ Define las funciones y responsabilidades.
- ✓ Contribuye a la preparación de un trabajo consiente, editando las improvisaciones, unifica criterios en cuanto a objetivos y metas.
- ✓ Prevé la utilización de los recursos: humanos, materiales y equipos

En la elaboración de esta planificación surgen las siguientes preguntas:

¿Qué se quiere hacer?

¿Quién va a ejecutar las tareas?

¿Cómo se va a desarrollar el plan?

¿Cuándo se va a realizar?

¿Cuándo debe hacerse?

¿Con que recursos?

¿Cuál es el objetivo y la meta? (Hidalgo, 2010)

### 2.2.21.4 La planificación operativa se basa en los siguientes principios

**Participativo.** - Se involucra activamente a diferentes actores, como comunidades y organizaciones de pequeños (as) productores (as), prestadoras de servicios, etc.), para identificación de demandas y toma de decisiones.

**Basada en las demandas.** - La planificación operativa responde a las demandas identificadas por los usuarios (as) en procesos previos de identificación y análisis de necesidades.

**Integra plan – presupuesto.** - Armoniza las actividades programadas, buscando la eficiencia en la asignación de los recursos.

**Dinámica.** -Actualiza las actividades del POA, velando porque la planificación operativa se ajusta a los diferentes cambios del contexto, demandas, presupuesto, etc.

**Basada en resultados.** - Parte del seguimiento y evaluación de los resultados del período anterior para proponer las actividades del año siguiente (Meza., 2003)

### **2.2.22 Matriz DOFA**

Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los líderes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más exigente para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones. (Kotler, Dirección de Marketing, 2008)

#### **2.2.22.1 Análisis de matriz FODA**

La matriz de análisis dafo o foda, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 2008)

#### **Análisis Externo**

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz dafo divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- **Oportunidades:** representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte



de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

- **Amenazas:** pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

### **Pasos Para Elaborar La Matriz EFE**

1. Realizar una lista de factores que incluya oportunidades y amenazas en un número de mínimo 5 de cada una.
2. Ponderación para cada uno de los factores, respondiendo a la pregunta ¿Qué tan importante es este factor para la empresa?
3. Califique de 1 a 4 el desempeño de la empresa con respecto a cada factor, preguntándose ¿Qué tan bien responde la empresa frente a este factor?
4. Multiplique la calificación por la ponderación de cada factor para determinar el valor ponderado
5. Sume los valores ponderados para obtener el total ponderado para la organización.

### **Para las calificaciones:**

Las calificaciones indican el grado de eficacia con que la estrategia de la empresa responde a cada uno de los factores.

Donde:

- 4 = la respuesta es superior,
- 3 = la respuesta está por arriba de la media,
- 2 = la respuesta es la media y
- 1 = la respuesta es mala

## Importante

- ✓ Un buen indicador para la empresa consiste, en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.
- ✓ Si el total ponderado es superior a 2.50, que es la media es un buen indicador para la empresa.

**Tabla 1: Matriz EFE**

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. El tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá está fomentando el crecimiento	.08	3	.24
2. Los valores de capital son saludables	.06	2	.12
3. El ingreso disponible está creciendo 3% al año	.11	1	.11
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables	.14	4	.56
5. El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto	.09	4	.36
<b>Amenazas</b>			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos de Estados Unidos	.10	2	.20
2. La comunidad europea ha impuesto tarifas nuevas	.12	4	.48
3. La república de Rusia no es políticamente estable	.07	3	.21
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo	.13	2	.26
5. Las tasas de desempleo están subiendo	.10	1	.10
<b>Total</b>	1.00		2.64
<b>Nota:</b> (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.			

Fuente: Fundamento de Marketing  
Autor: Stanton, William

## Análisis Interno

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis dafo trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- **Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?
- **Debilidades:** Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren? (Stanton, William, 2007)

### **Pasos Para Elaborar La Matriz EFI**

1. Seleccione las fortalezas y debilidades de la organización que mayor impacto tengan en el éxito de esta en la industria.
2. Defina una ponderación para cada factor, teniendo en cuenta la **IMPORTANCIA** que éste tiene. Recuerde que la suma de las ponderaciones debe ser iguala 1
3. Califique de 1 a 4 el aprovechamiento de las fortalezas o la respuesta oportuna a las debilidades por parte de la empresa, donde 1 es un aprovechamiento mínimo o un total descuido frente a las debilidades, y 4 es una explotación constante de las fortalezas y un encaramiento consiente y coherente de las debilidades.
4. Multiplique la clasificación por la ponderación de cada factor para determinar el valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados para obtener el total ponderado para la organización

**Tabla 2: Matriz EFI**

<b>Fac. Internos Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Pond.</b>
Falta de comunicación	0.1	2	0.2
Fuga de responsabilidad	0.1	1	0.1
División de trabajo	0.05	2	0.1
No hay capacitación	0.12	2	0.24
Personal no motivado	0.08	1	0.08
Calidad en la producción	0.13	3	0.39
Personal con experiencia	0.12	4	0.48
Oportunidad de crecimiento	0.1	3	0.3
Liderazgo situacional	0.11	3	0.33
Confianza en el personal	0.09	4	0.36
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.58</b>

**Fuente:** Fundamento de Marketing.

**Autor:** Stanton, William

### **2.2.23 Historia Del Cooperativismo**

Desde los inicios de la civilización el hombre sintió la necesidad de unirse en grupos para alcanzar fines comunes ya sean estos sociales o vitales; en la prehistoria vemos como existían individuos unidos en tribus nómadas para defenderse contra otras, para cazar animales o simplemente para estar juntos, luego con el avance de la civilización los fines cambiaron, ahora podemos encontrar la unión de varias personas con fines financieros comunes.

A lo largo del tiempo se puede observar varias uniones con fines comunes de diversos tipos, como por ejemplo, las organizaciones para la explotación de la tierra en común de los babilonios, sociedades funerarias y de seguros entre griegos y romanos, los ágapes de los primeros cristianos como forma primitiva de las cooperativas, las organizaciones para el cultivo de la tierra y el trabajo en organizaciones precolombinas, principalmente entre los Incas y los Aztecas, entre otras, las mismas que fueron impulsadas no solo por las necesidades de sus participantes, también tuvieron la influencia, según su tiempo, de algunas publicaciones que fomentaron el desarrollo del cooperativismo (Morro, 2003)

Las cooperativas como sistema moderno surgieron en forma sistematizada, principalmente en los países de la Europa que se encontraba atravesando las consecuencias de la Revolución Industrial, que no solo cambió las características de la producción industrial, sino que se caracterizó por el empobrecimiento de los trabajadores, con lo cual se generó un debate importante en los círculos económicos, sociales, religiosos, laborales e intelectuales.

Tanto los dueños de capital (o quienes dirigían las empresas), como las iglesias, los pensadores sociales y los mismos trabajadores se dieron a la tarea de reflexionar sobre la realidad que estaban viviendo, comenzando a formular propuestas que iban desde la transformación parcial de los modos de operación hasta la construcción de nuevos modelos de sociedad. Así a mediados del siglo XIX, nacen los primeros Principios Cooperativos, que se conocen como Principios de Rochdale, en referencia a la ciudad de Gran Bretaña en la cual fueron suscritos. De estos principios y de estos pensadores, surgieron varias tendencias de cooperativismo: producción, autogestión, cooperativas de seguros, entre otros. (Dieter, 2002)

### **Cooperativa de ahorro y crédito**

Son sociedades que se rigen bajo la forma jurídica de cooperativas, de carácter privado, cuya titularidad corresponde a los socios, que son quienes los administran mediante el nombramiento democrático de sus miembros directores y del equipo de dirección profesional (Muciño, 2012)

#### **2.2.23.1 El Cooperativismo**

El Cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer, de manera conjunta sus necesidades. El Cooperativismo está presente en todos los países del mundo. Les da la oportunidad a los seres humanos de escasos recursos, tener una empresa de su propiedad junto a otras personas. Uno de los propósitos de este sistema es eliminar la explotación de las personas por los individuos o empresas dedicados a obtener ganancias. (Ríos, 2011)

### **2.2.23.2 Importancia del Cooperativismo**

El cooperativismo es importante para los países desarrollados, pero puede serlo aún más para los que están en vías de desarrollo, aspectos de vivienda, educación, alimentación, producción agrícola e industrial y crédito, pero hay que descartar desde el comienzo la idea de que la solución a todo es organizar cooperativas. Pero hay que descartar desde el comienzo la idea de que la solución a todo es organizar cooperativas, la organización es solo el comienzo y las soluciones vendrán en la medida en que los cooperados se esfuercen. Si no se mantiene el trabajo conjunto la estructura puede terminar desapareciendo. En otras naciones que no son estrictamente economías de régimen cooperativo, el movimiento es muy importante como en Gran Bretaña y Suecia (Cooperativas industriales), Alemania y Suecia (Cooperativas de Seguros), Austria (Cooperativas de Crédito), Australia, Nueva Zelanda, Canadá y Dinamarca (Cooperativas Agrícolas). Esto en cuanto se refiere a países desarrollados, en los países subdesarrollados o en vías de desarrollo se ha adoptado el movimiento cooperativo como herramienta de progreso. Guayana se llama así mismo “República Cooperativa de Guayana”, en todos los países de Latinoamérica el movimiento cooperativo avanza firmemente. (Kettilson H. , Peru)

### **2.2.23.3 Sistema Cooperativo De Ahorro Y Crédito**

Este sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, fue creado por Friedrich Wilhelm Raiffeisen, que nació el 30 de marzo de 1818 y falleció el 11 de - 68 - marzo de 1888., fue basado en los principios de auto ayuda, auto responsabilidad y auto administración, en su tiempo fundó varias cooperativas en su país natal, y aquellos principios e ideas aún continúan vigentes en más de 100 países del mundo, con alrededor de 300 millones de socios, en más de 700.000 cooperativas. Para la compensación de liquidez entre las pequeñas Cooperativas de Ahorro y Crédito, se creó en 1872 el Banco Cooperativo Agrario Renano en Neuviend, como primera caja central rural. También trató de crear un Seguro Cooperativo, mismo que fue fundado en Berlín en 1922 y hoy lleva su nombre. Actualmente el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito ha demostrado una evolución continua y sostenida, a través de las organizaciones: a nivel nacional que es la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC), a nivel Latinoamericano, la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y

Crédito (COLAC), y a nivel mundial, la Organización Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. (Cracogna, 2009)

#### **2.2.23.4 Función de la Cooperativa de Ahorro y Crédito**

Las cooperativas de ahorro y crédito están legalmente constituidas como instituciones financieras sin fines de lucro, en su mayoría bajo el amparo y la supervisión de la ley nacional de cooperativas y creadas para satisfacer las necesidades financieras, prioritariamente de ciudadanos de bajos y medianos ingresos, quienes generalmente no pueden obtener estos servicios a través del sistema bancario existente. Las cooperativas también son un medio de enseñanza del valor del ahorro regular y la sabiduría en el uso del crédito. Ellas representan una forma de empoderamiento económico, basada en la habilidad individual de controlar y manejar una institución financiera que provee ahorros, créditos y gestión financiera. (Tonello José, 2004)

#### **Estructura Cooperativa**

La cooperativa se basa normalmente en el modelo de producción de empresa privada, tomándola como núcleo del que hacer económico, aunque como modelo de sociedad mercantil presenta algunas particularidades en su estructura:

Las personas buscan dar servicios y el beneficio común

- ✓ Con la ganancia se beneficia la prestación de servicios
- ✓ Principal objetivo: ofrecer servicios de calidad y económicos, y reportar beneficios a los socios
- ✓ El excedente disponible se devuelve a los socios en proporción a sus actividades o servicios
- ✓ El socio dirige
- ✓ La persona tiene voz y voto
- ✓ El número de socios es ilimitado. Pueden ser socios todas las personas que lo deseen, según estatutos
- ✓ Los objetivos son dependientes de las necesidades de los
- ✓ Se gobierna con la participación de todos los socios. (Kettilson, 2009)

### **2.2.23.5 El cooperativismo en el Ecuador**

Cooperativismo en América Latina La historia del Cooperativismo América Latina ha sido tan larga, que sabemos que ya los pueblos latinoamericanos incluían en sus tradiciones diversas formas de cooperación que fueron mezclando con los modelos que traían los conquistadores. Los mayas, aztecas, incas y otras culturas precolombinas combinaron el trabajo con la propiedad de múltiples formas colectivas e individuales mientras desarrollaban sistemas de previsión social solidaria. Después de tres siglos largos de colonia, muchas de esas instituciones permanecen, especialmente en los países más indígenas como Guatemala, Bolivia, Ecuador o Perú.

El crecimiento que durante las últimas décadas del siglo XX y la primera década del XXI que el movimiento cooperativista ha experimentado Latinoamérica ha sido muy acelerado, aunque su desarrollo no ha tenido la misma profundidad en todos los países debido a las políticas públicas propias de cada país hacia el sector cooperativo en general. Se ha podido observar que en países como Colombia y Paraguay el Poder Ejecutivo ha emitido decretos a favor del cooperativismo, para anularlos luego en menos de una semana. De la misma manera, en Ecuador se ha derogado una ley específica para cooperativas de ahorro y crédito para incluir a este sector en una ley general de economía solidaria. En Perú el Congreso aprobó la Ley sobre el Acto Cooperativo, y el Presidente de la República propuso su veto, aunque al final la ley quedó aprobada. En Argentina las cooperativas de trabajo asociado no cuentan con una ley propia para ese sector cooperativo. No obstante, en otros países, el apoyo por parte de los Gobiernos hacia el sector cooperativo es más fuerte y manifiesto, aunque en la mayoría de los casos las políticas públicas hacia el sector cooperativo siguen siendo muy limitadas para su desarrollo.

Por tanto, podemos decir que las cooperativas actualmente en Latinoamérica, a pesar de las dificultades con que se encuentra el sector cooperativo en algunos países latinoamericanos, siguen siendo generadoras de desarrollo económico y social en todos los países de latinoamericana. Las cooperativas son creadoras de empleos directos, indirectos e inducidos, lo que las convierte en actoras en la lucha contra la pobreza y el cuidado del medio ambiente y en promotoras de la equidad social y de género, siempre de acuerdo con sus principios y valores. (Lorenzo, 2013)



### **2.2.23.6 El Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito en Ecuador**

En el Ecuador, el sistema de COAC inicia en el siglo XIX en las ciudades de Quito y Guayaquil (1879-1900) bajo la modalidad de organizaciones gremiales; estas organizaciones tenían como objetivos fundamentales contribuir al bienestar de sus asociados, implementar la creación de una caja de ahorro que otorgaba créditos para los socios y sus familias, y solventar gastos de calamidad doméstica. A partir del año 1910, se constituyen varios tipos de organizaciones de carácter cooperativo que en su mayoría son patrocinadas por gremios, empleados o trabajadores.

La legislación sobre cooperativas data de 1937 es la que empieza a regular la constitución de las COAC en el país; pero fue en la década del sesenta donde el sistema de COAC cobra verdadera presencia gracias al impulso para su organización y desarrollo por parte de la Agencia Internacional de Desarrollo (AID) y la Asociación Nacional de Uniones de Crédito de los Estados Unidos (CUNA)

En este proceso intervinieron directa e indirectamente agentes ajenos a los sectores involucrados, es decir, instituciones públicas, privadas y promotores; entre estos últimos se puede señalar la presencia de religiosos, voluntarios extranjeros y algunos profesionales, a título personal o encargados por alguna organización de carácter público o social. Cabe citar también la acción desarrollada por los gremios sindicatos de trabajadores, organizaciones clasistas y personal del movimiento cooperativo. (Seguros, 2003)

### **2.2.23.7 Legislación de Cooperativa en el Ecuador**

La legislación Cooperativa data el 30 de Noviembre de 1937 por el presidente, General Alberto Enríquez Gallo, pero fue en la década del cincuenta al sesenta que cobró verdadera presencia en el ámbito nacional cuando se da la creación de la mayor parte de las organizaciones Cooperativas de primer y segundo grado, en esto intervinieron directa o indirectamente agentes ajenos a los sectores involucrados, es decir, instituciones públicas, privadas y promotores; entre estos últimos se puede señalar a religiosos, voluntarios extranjeros y algunos profesionales, a título personal o encargados por alguna organización de carácter político o social. Cabe citar también la

acción desarrollada por los gremios, sindicatos de trabajadores, organizaciones clasistas y personal de movimiento cooperativo sobre todo norteamericano y el reglamento General el 9 de febrero de 1938.

El 30 de junio de 1963, se constituye la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador. El 23 de septiembre del mismo año se aprueban los Estatutos de este organismo rector del movimiento cooperativo de ahorro y crédito, integrado en su inicio por 34 COAC,,S que aglutinaban a 3.000socios.

Las Cooperativas de ahorro y crédito inician el 04 de enero de 2010 con nuevo reglamento en Quito (Pichincha). - La Asociación de Cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, inicia el 2010 con nuevo Reglamento que rige a sus socias, luego de que el 29 de diciembre, el Presidente de la República firmó el Decreto Ejecutivo No. 194 que ordena su promulgación.

Con el éste nuevo reglamento, las Cooperativas tienen un marco normativo hasta que apruebe la Ley que regule el sector financiero popular y solidario, y se cree un organismo de control autónomo, específico y diferenciado tal como lo manda la constitución vigente. (Sánchez Bajo, 2007)

#### **2.2.23.8 Ley De La Economía Popular Y Solidaria Y Del Sector Financiero Popular Y Solidario**

Que, el artículo 283 de la Constitución de la República, establece que el sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine, la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios; Que, el artículo 309 de la Constitución de la República señala que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario; Que, el artículo 311 de la misma Constitución señala que el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán

un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria; Que, el artículo 319 de la Constitución de la República establece que se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresas públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas; Que, el artículo 394 de la Constitución de la República garantiza la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional y la promoción del transporte público masivo y que, históricamente, la prestación de este tipo de servicio, se ha efectuado a través de cooperativas; Que, el Ministro de Finanzas de conformidad con el artículo 74 numeral 15 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, mediante oficio N. 071-SCM-MF-2011 0520 de 24 de febrero de 2011, emite dictamen favorable del proyecto de Ley de la Economía Popular y Solidaria y se ratifica mediante oficio N. 116-SCM-MF-2011 0694 de 16 de marzo de 2011; 2 Que, de conformidad con el artículo 84 de la Constitución de la República, la Asamblea Nacional tiene la obligación de adecuar formal y materialmente las leyes y demás normas jurídicas a los derechos previstos en la Constitución, para garantizar la dignidad del ser humano, de las comunidades, pueblos y nacionalidades; Que, el artículo 120 numeral 6 de la Constitución de la República establece como atribución de la Función Legislativa la de expedir, codificar, reformar, derogar leyes e interpretarlas con carácter generalmente obligatorio. (Ley De Economía Popular Y Soidaria Del Ecuador, 2014)

#### **2.2.24 Análisis Micro y Macro Entorno**

**Micro entorno:** Fuerzas cercanas a la empresa, compañía, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos que inciden en su capacidad de servir al cliente.

**Macro entorno:** Grandes fuerzas de la sociedad demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales que afectan al micro entorno.

**Factores económicos:** Los factores económicos afectan a la salud general y el bienestar de la nación o de la economía regional de una organización, lo que afecta la capacidad de las industrias de ganarse una tasa adecuada de utilidades. Son importantes para

determinar tanto los ciclos económicos como la demanda en el mercado. (JONES, 2005)

**Factores socio-culturales:**

Estos factores se refieren a la manera en que las costumbres y valores sociales cambiantes afectan al futuro de la empresa. El grado o nivel de formación del consumidor afecta significativamente a la empresa. Como otros factores macro ambientales el cambio social crea oportunidades y amenazas.

**Factores sociales:**

Describe las características de la sociedad en las que opera la organización., como la Migración.

**Factores políticos:**

Tiene que ver con las actitudes del gobierno frente a las presiones de los grupos de interés, al clima regulador, a los partidos políticos, estabilidad política del país.

**Factores tecnológicos:**

Los cambios tecnológicos pueden hacer obsoletos de la noche a la mañana a los productos establecidos y crear simultáneamente innumerables posibilidades para nuevos productos. Uno de los impactos más importantes de los cambios tecnológicos es que pueden modificar la altura de las barreras a la entrada y por lo mismo modificar radicalmente la estructura de la industria.

**Factores político-legales:**

Los gobiernos ocupan un lugar preferencial en el análisis del entorno, motivado por varios aspectos, desde su poder de compra, pasando por su poder legislativo y su capacidad de apoyar a nuevos sectores mediante políticas de subvenciones, sin olvidar la incidencia de sus políticas en nuevas inversiones. Por ello es importante desde el

punto de vista del análisis del entorno evaluar las tendencias y sus posibles consecuencias para la empresa a corto y medio plazo.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1 Empresa**

La empresa como una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la remoción de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados. (Hill, 2004)

La empresa como una unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad. (Romero, 2005)

### **2.3.2 Administración**

La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencias conflictivas en un solo organismo, para que aquellas puedan operar como una sola unidad. (Idalberto, 2004)

### **2.3.3 Diseño**

El diseño es una actividad creativa cuyo propósito es establecer las cualidades multifacéticas de objetivos, procesos, servicios en su ciclo completo de vida. Por lo tanto el diseño es el factor principal de la humanización innovadora de las tecnologías y factor crítico del intercambio cultural y económico. (Frascara, 2004)

### **2.3.4 Plan**

Plan define el concepto del futuro de tu empresa en un territorio y las líneas de actuación clave para la consecución de sus objetivos con el fin de propiciar la acción conjunta y coordinada de todos los agentes institucionales, económicos y sociales. (Cervera, 2008)

### **2.3.5 Plan Estratégico**

La planeación estratégica es el proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener un equilibrio adecuado entre los objetivos, las habilidades y los recursos de la empresa y sus oportunidades de mercado. (Keller, 2009)

### **2.3.6 Servicio**

Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes (Bruce, 2004)

### **2.3.7 Cliente**

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (Thompson, 2003)

### **2.3.8 Eficiencia**

Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos. (Mauricio Matus Hermosilla, 2008)

### **2.3.9 Eficacia**

Está relacionada con el logro de los objetivos, resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado (Silva, 2008)

### **2.3.10 Motivación**

Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador (Maslow, 20012)

### **2.3.11 Liderazgo**

El liderazgo es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo. (Koontz, 2006)

### **2.3.12 Mercado**

Es un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta (Mankiw, 2005)

### **2.3.13 Comunicación**

La comunicación es un proceso de interacción social a través de signos y sistemas de signos que surgen como producto de la actividad humana. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones (Rey, 2007)

## **2.4 IDEA A DEFENDER**

El diseño de un plan estratégico para el mejoramiento continuo de servicio al cliente en la cooperativa Crecer Wiñari, permitirá mejorar el grado de satisfacción del cliente, logrando un valor agregado sobre la competencia.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se halla dentro del campo social por lo cual tiene una explicación cualitativa, y cuantitativa la misma que permitirá cumplir con los objetivos planteados. Con la investigación cualitativa básicamente se pretende realizar un estudio profundo sobre el tema, con el fin de conocer todos los detalles y pormenores del problema a investigar.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Para la búsqueda de información se utilizará algunos tipos de investigación los mismos que ayudarán y contribuirán con este trabajo, entre las más importantes que se empleara serán.

#### **3.2.1 Investigación Descriptiva**

En este método se describirá la problemática de satisfacción del cliente en relación al servicio recibido por parte del personal de la cooperativa Crecer Wiñari, se estructura los diferentes elementos que componen la investigación para luego analizar cuáles son las pautas y actividades de la atención brindada a la solución de quejas y reclamos y así establecer un guía de mejoramiento de la actividad en el servicio.

#### **3.2.2 Investigación bibliográfica**

En la investigación bibliográfica se utiliza información de diferentes documentos ya sean de libros, revistas etc. Que permite tener un conocimiento claro de la situación en que se encuentra la cooperativa de ahorro y crédito.



### 3.2.3 Investigación de campo

En este tipo de investigación se realizará Encuestas y entrevistas tomadas a la muestra de la población escogida y su respectivo análisis inferencial y conclusiones que permiten evacuar con la propuesta de un plan de mejoramiento en atención al cliente

## 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.3.1 Población

Para la presente investigación se cojera el número de clientes activos de la cooperativa Crecer Wiñari la misma que será de gran ayuda para determina el número de universo.

### 3.3.2 Muestra

El universo de estudio para la presente investigación se tomará del número de clientes activos el cual es de 7863 socios de la cooperativa “Crecer Wiñari” de la agencia Riobamba.

**Tabla 3: Población y Muestra**

DATOS	SIGNIFICADO
N	Tamaño de la muestra
N	Tamaño de la población
P	Probabilidad de éxito.
Q	Probabilidad de fracaso
E	Error dispuesto a cometer
Z	Valor estandarizado que resulta dependiendo de (E) error dispuesto (1,96)

**Fuente:** Socios de la cooperativa Crecer Wiñari

**Autor:** Aida Verónica Satán Guallán

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{1,96^2(0,50)(0,50)(7863)}{(7863)(0,05)^2 + 1,96^2(0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{3,8416(707,67)}{19,6575 + (0,345744)}$$

$$n = \frac{2718,585072}{20,003244}$$

$$n = 136$$

### 3.4 MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Dentro del conjunto de técnicas de recolección de información a usar en el proceso de investigación que permitirán diagnosticar el problema y captar las opiniones de las personas que tienen alguna relación con el mismo, se encuentran la observación directa, la entrevista y el cuestionario.

#### 3.4.1 Técnicas

##### **La observación**

Se realizará mediante vista donde el investigador se apoya para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

##### **La encuesta**

Mediante este método se recolectar información específica e idónea sobre las diferentes causas y problemas que ayudará a mejorar y optimizar el servicio al cliente en la cooperativa de ahorro y crédito Crecer- Wiñari.

Se hará uso de esta técnica para recopilar sugerencias y opiniones de los clientes de la empresa.

## **La entrevista**

Esta entrevista se realizará al jefe de agencia Riobamba con la finalidad de conocer los factores internos “Fortalezas y Debilidades” que atraviesa la Cooperativa mediante esto proponer estrategias para mejorar la calidad del servicio en dicha institución.

### **3.4.2 Instrumentos**

Documentos bibliográficos, la observación directa, cuestionario, y guías de entrevista.

### **Diseño de encuestas**

La encuesta debe ser de manera clara y entendible para que el encuestado no tenga dificultad al momento de llenar dicha encuesta.

## **3.5 RESULTADOS**

**ENCUESTA SOBRE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CRECER WIÑARI” LTDA.**

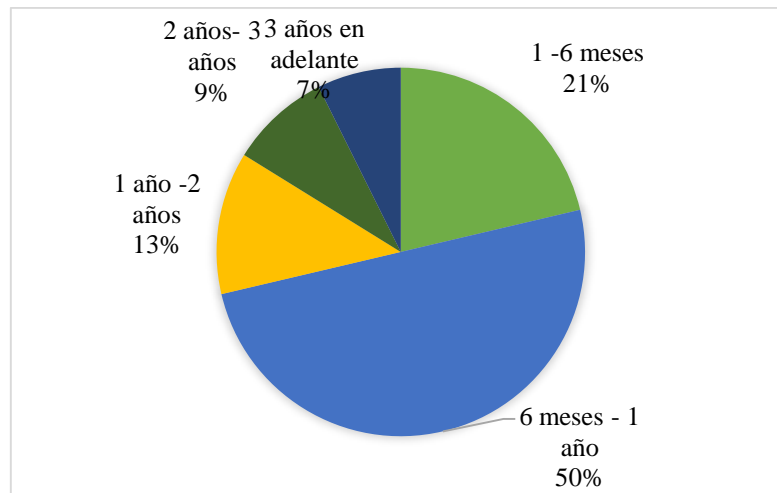
## 1. ¿Qué tiempo es usted cliente de la cooperativa “Crecer Wiñari”

**Tabla 4: Tiempo de ser socio en la cooperativa**

Rangos	Cantidad	Porcentaje
1 -6 meses	29	50%
6 meses - 1 año	68	21%
1 año -2 años	17	13%
2 años- 3 años	12	9%
3 años en adelante	10	7%
<b>suma</b>	<b>136</b>	

*Fuente: Encuesta realizada los clientes de la Cooperativa “Crecer Wiñari Octubre 2016  
Elaborado por: Aida Verónica Satán Guallán*

**Gráfico 2: Tiempo de ser cliente en la cooperativa**



*Fuente: Encuesta realizada los clientes de la Cooperativa “Crecer Wiñari Octubre 2016  
Elaborado por: Aida Verónica Satán Guallán*

### Análisis

Según la respuesta del gráfico 2, el 50% menciona ser socio de 6 meses a un año, mientras que el 21% dice ser de un mes a 6 meses, el 13% de un año a dos años, el 9% dos años a tres años y el 7% son socios de tres años en adelante de la cooperativa.

### Interpretación

La mayoría de los encuestados manifiestan ser clientes de seis meses a un año y de un mes a seis meses, y una pequeña cantidad de encuestados dicen ser clientes de 2 a 3 años respectivamente, por lo que se pudo identificar que los clientes no depositan toda su confianza en dicha Cooperativa.

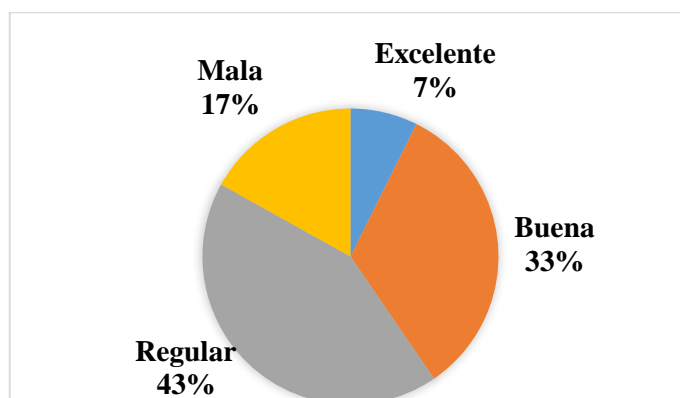
1. ¿Cómo califica usted la atención que ha recibido en el departamento de información?

**Tabla 5: Calificación de la atención en el departamento de información**

Rangos	Cantidad	Porcentaje
Excelente	10	7%
Buena	45	33%
Regular	58	43%
Mala	23	17%
Suma	136	100%

*Fuente: Encuesta realizada los clientes de la Cooperativa "Crecer Wiñari Octubre 2016  
Elaborado por: Aida Verónica Satán Guallán*

**Gráfico 3: Calificación de la atención en el departamento de información**



*Fuente: Encuesta realizada los clientes de la Cooperativa "Crecer Wiñari Octubre 2016  
Elaborado por: Aida Verónica Satán Guallán*

### **Análisis**

Según las encuestas realizadas el 43% dice ser regular, el 33% es considerado como buena, el 17% mala y el 7% destaca ser que el servicio es excelente en el departamento de información

### **Interpretación**

La mayoría de las personas encuestadas consideran que la atención en el departamento de información es regular por lo que los usuarios se sienten descontentos puesto que al realizar un trámite no es eficiente en la atención.

## 2. ¿Cómo califica usted la atención que ha recibido en el departamento de créditos

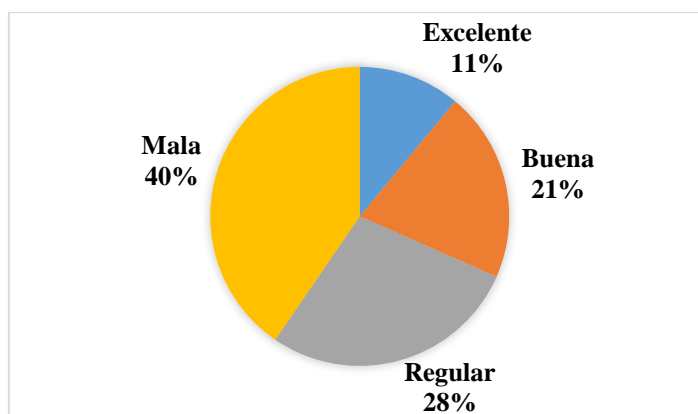
**Tabla 6: Calificación de la atención en el departamento de créditos**

Rangos	Cantidad	Porcentaje
Excelente	15	11%
Buena	28	21%
Regular	38	28%
Mala	55	40%
<b>Suma</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta realizada los clientes de la Cooperativa "Crecer Wiñari Octubre 2016*

*Elaborado por: Aida Verónica Satán Guallán*

**Gráfico 4: Calificación de la atención en el departamento de créditos**



*Fuente: Encuesta realizada los clientes de la Cooperativa "Crecer Wiñari Octubre 2016*

*Elaborado por: Aida Verónica Satán Guallán*

### **Análisis**

Según las encuestas realizadas el 40% señala ser mala, el 28 % regular, mientras que el 21% buena y el 11% indica ser que el servicio es excelente en el departamento de créditos.

### **Interpretación**

La mayoría de las personas encuestadas consideran que la atención en el departamento de créditos es mala mientras que el resto señala ser regular por lo que los usuarios no se sienten satisfechos al momento de recibir el servicio.

### 3. ¿Cómo califica usted la atención que ha recibido en el departamento de Caja?

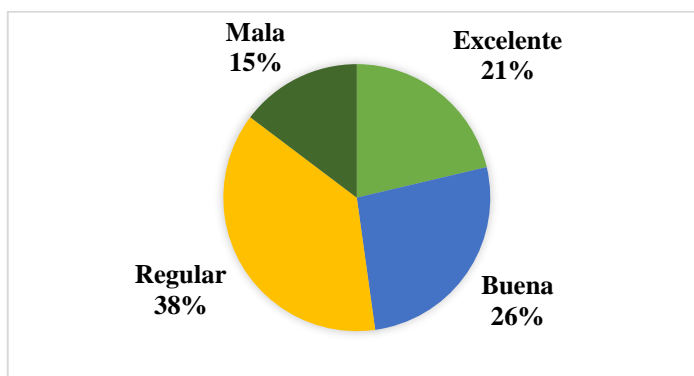
**Tabla 7: Calificación de la atención en caja**

Rango	Cantidad	Porcentaje
Excelente	29	21%
Buena	36	26%
Regular	51	38%
Mala	20	15%
<b>Suma</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta realizada los clientes de la Cooperativa "Crecer Wiñari Octubre 2016*

*Elaborado por: Aida Verónica Satán Guallán*

**Gráfico 5: Calificación de la atención en caja**



*Fuente: Encuesta realizada los clientes de la Cooperativa "Crecer Wiñari Octubre 2016*

*Elaborado por: Aida Verónica Satán Guallán*

#### **Análisis**

En las encuestas realizada a los socios el 38% señala ser regular, el 26 % buena, mientras que el 21% excelente y el 15% dice ser que el servicio es malo en cajas.

#### **Interpretación**

La mayoría de las personas encuestadas consideran que la atención en cajas es regular mientras que el resto señala ser buena por lo que los usuarios creen no sentirse tan agusto con el servicio recibido.

4. ¿qué actitud considera usted. ¿Cómo la más importante que debería tener el personal de nuestra empresa al momento de brindar un servicio?

**Tabla 8: Actitud del personal en el servicio**

Rango	Cantidad	Porcentaje
Buen trato	34	25%
Atención oportuna	56	41%
Información detallada	46	34%
<b>Suma</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuesta realizada los clientes de la Cooperativa "Creceer Wiñari Octubre 2016

*Elaborado por:* Aida Verónica Satán Guallán

**Gráfico 6: Actitud del personal en el servicio.**



*Fuente:* Encuesta realizada los clientes de la Cooperativa "Creceer Wiñari Octubre 2016

*Elaborado por:* Aida Verónica Satán Guallán

### **Análisis**

Según la investigación realizada los usuarios indican que el 41% del personal debe dar una atención oportuna mientras que el 34% debe dar una atención detallada mientras que 25% prefiere un buen trato.

### **Interpretación**

La mayoría de encuestados consideran que el personal que labora en la cooperativa debe dar una atención oportuna e información detallada al momento de brindar un servicio.



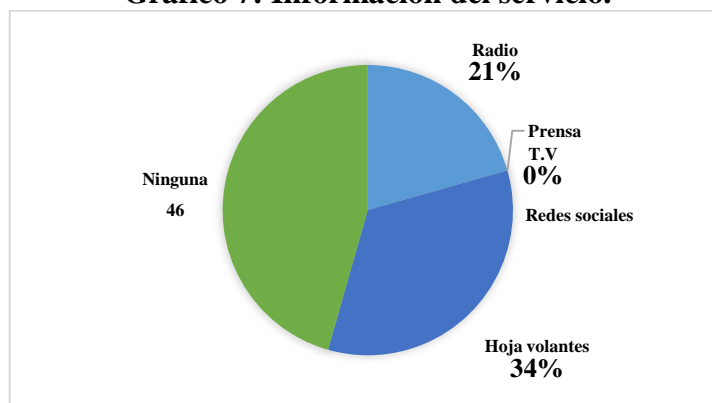
5. ¿Cómo se informó Ud. de los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari?

**Tabla 9: Información del servicio.**

Rango	Cantidad	Porcentaje
Radio	28	21%
T.V	0	0%
Prensa	0	0%
Redes sociales	0	0%
Hoja volantes	46	34%
Ninguna	62	46%
<b>Suma</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta realizada los clientes de la Cooperativa "Crecer Wiñari Octubre 2016*  
*Elaborado por: Aida Verónica Satán Guallán*

**Gráfico 7: Información del servicio.**



*Fuente: Encuesta realizada los clientes de la Cooperativa "Crecer Wiñari Octubre 2016*  
*Elaborado por: Aida Verónica Satán Guallán*

**Análisis**

De las encuestas realizadas se puede determinar que el 46% desconocen del servicio, el 34% por hojas volantes, el 21 % por la radio.

**Interpretación**

Se puede decir que un gran número de encuestados responden que no conocen de los servicios y existencia de la Cooperativa, mientras que una parte de los encuetados mencionan a ver recibido hojas volantes y escuchado mediante la radio

6. califique del 1-5 el grado de satisfacción que tiene la Cooperativa, siendo 5 el máximo y 1 como mínimo

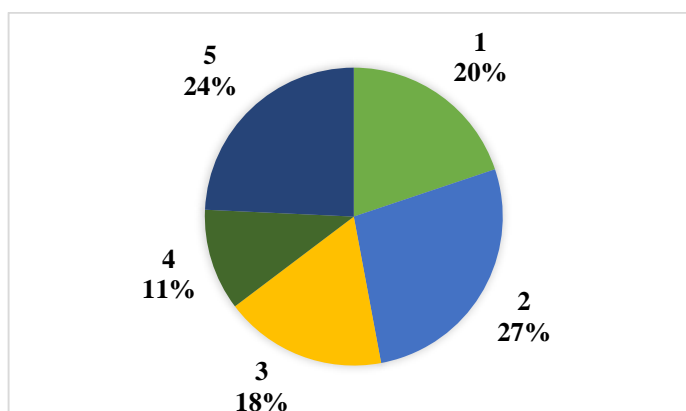
**Tabla 10: Grado de satisfacción que tiene la cooperativa.**

Rango	Calificación	Porcentaje
1	27	20%
2	37	27%
3	24	18%
4	15	11%
5	33	24%
<b>Suma</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta realizada los clientes de la Cooperativa "Creceer Wiñari Octubre 2016*

*Elaborado por: Aida Verónica Satán Guallán*

**Gráfico 8: Grado de satisfacción que tiene la cooperativa.**



*Fuente: Encuesta realizada los clientes de la Cooperativa "Creceer Wiñari Octubre 2016*

*Elaborado por: Aida Verónica Satán Guallán*

### **Análisis**

De la encuesta realizada el 27% califica con 2, el 24% califica con 5, el 20% con 1, el 18% con 3 y el 11% con 4

### **Interpretación**

Al plasmar la pregunta del grado de satisfacción que tiene la cooperativa los encuestados manifestaron que está en un rango medio y bajo de complacencia.

## **7. Que sugiere usted cambiar en la institución para mejorar el servicio**

### **Interpretación:**

La mayoría de los encuestados sugieren que los tramites al momento de requerir un crédito deben ser de manera ágil, también sugieren que al dar una información se lo mas explicita posible es decir que la comunicación entre cliente y servidor tengan la suficiente confianza para con ello poder llegar a un mutuo acuerdo, para con ello conseguir que le cliente se lleve la mejor imagen tanto de la persona que le atendió y a su de dicha estación.

### **3.5.1 Hallazgos**

**Hallazgo 1.-** La mayoría de los encuestados manifiestan ser clientes de seis meses a un año y de un mes a seis meses, y una pequeña cantidad de encuestados dicen ser clientes de 2 a 3 años respectivamente, por lo que se pudo identificar que los clientes no depositan toda su con fianza en dicha Cooperativa.

**Hallazgo 2.-** La mayoría de encuestados consideran que el personal que labora en la cooperativa debe dar una atención oportuna e información detallada al momento de brindar un servicio.

**Hallazgo 3.-** Según las encuestas realizadas se pudo identificar que una gran parte de los usuarios manifiestan que en los departamentos de crédito e información el servicio es considerado como regular y malo.

### 3.5.2 Entrevista

**DIRIGIDA AL SEÑOR SERAFÍN QUINATO A JEFE DE AGENCIA RIOBAMBA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CRECER WIÑARI LTDA.**

**1. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crecer Wiñari” cuenta con un plan estratégico para mejorar el servicio al cliente?**

Sí \_\_\_\_ No X

Mediante la entrevista dirigida al jefe de agencia supo manifestar que no existe un plan estratégico bien definido para la cooperativa.

**2. ¿Posee políticas de calidad para el servicio al cliente bien definido para la cooperativa?**

Sí X No \_\_\_\_

Menciono que la cooperativa no cuenta con políticas de calidad para el servicio al cliente.

**3. ¿Desde cuándo usted empezó a laborar en esta institución ha recibido algún tipo de capacitación sobre atención al cliente?**

Sí \_\_\_\_ No X

Desde su opinión supo informar que no ha recibido ningún tipo de capacitación que estese dirigida a brindar un buen servicio al cliente.

**4. ¿Considera Ud., que en su área de trabajo es necesario aumentar personal o un nuevo sistema de trabajo para agilizar el servicio y los trámites en la Cooperativa?**

Sí X No \_\_\_\_

Desde su punto de vista que, si sería necesario un nuevo personal exclusivo para el aria de servicio al cliente, por lo que el departamento de información realiza dos actividades.

**5. ¿Está Ud. de acuerdo que se establezca un plan estratégico para mejorar continuamente el servicio al cliente en la Cooperativa?**

Sí X No \_\_\_\_

Si es importante que se diseñe un plan estratégico bien definido para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

Con los resultados de las encuestas y el análisis FODA, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari, se identifica la falta de direccionamiento estratégico por parte de los colaboradores de la institución financiera lo que conlleva que los clientes no estén por el todo satisfechos con la prestación del servicio.

Al realizar la entrevista al jefe de agencia se puedo conocer la situación interna de la Cooperativa y las diferentes causas que produce la mala prestación del servicio por lo que es necesario realizar un plan estratégico de mejoramiento continuo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE SERVICIO AL CLIENTE, PARA LA COOPERATIVA CRECER WIÑARI, UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA”.

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 Antecedentes de la Propuesta**

##### **4.2.1.1 Reseña histórica de la cooperativa Crecer Wiñari**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Crecer Wiñari" Ltda. Fue creada por un grupo de jóvenes indígenas de la parroquia de Pilahuín, del cantón Ambato de la provincia de Tungurahua de la república del Ecuador. Estos jóvenes emprendedores y decididos, buscando la innovación a través de prestación de servicios financieros cooperativos; por iniciativa y liderazgo del Licenciado Edwin Roberto Panchi Pandi, logran constituir a la Cooperativa el 28 de Mayo del 2008 mediante Acuerdo Ministerial 016-CPT-C-2008 signado con el número de orden 7251 del MIES Tungurahua – Ambato. Desde ese entonces hasta la presente fecha siguen apoyando a personas de escasos recursos, generando el desarrollo y fomento de la productividad de nuestros miles de socios y clientes, y la comunidad a la que sirve en las zonas geográficas de influencia.

“...Quienes integramos la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Crecer Wiñari" Ltda. estamos convencidos que a través de nuestra organización potenciamos el auto empleo, las prácticas universales del cooperativismo, centrándonos siempre en la educación continua de nosotros mismos, en base a la práctica y experiencia del trabajo honesto con nuestros socios y clientes día a día.”

#### **4.2.1.2 Modelo del negocio**

El modelo del negocio tiene que ver directamente con la prestación de los servicios que tiene la cooperativa, entre ellos de forma general tenemos cuentas de ahorro, inversiones en la cooperativa y créditos para todos sus socios.

#### **4.2.1.3 Visión y misión**

##### **a) Visión**

“Para el 2018, ser una cooperativa referente en el mercado de la economía popular y solidaria a nivel nacional, buscando de esta manera el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes con productos financieros de calidad”.

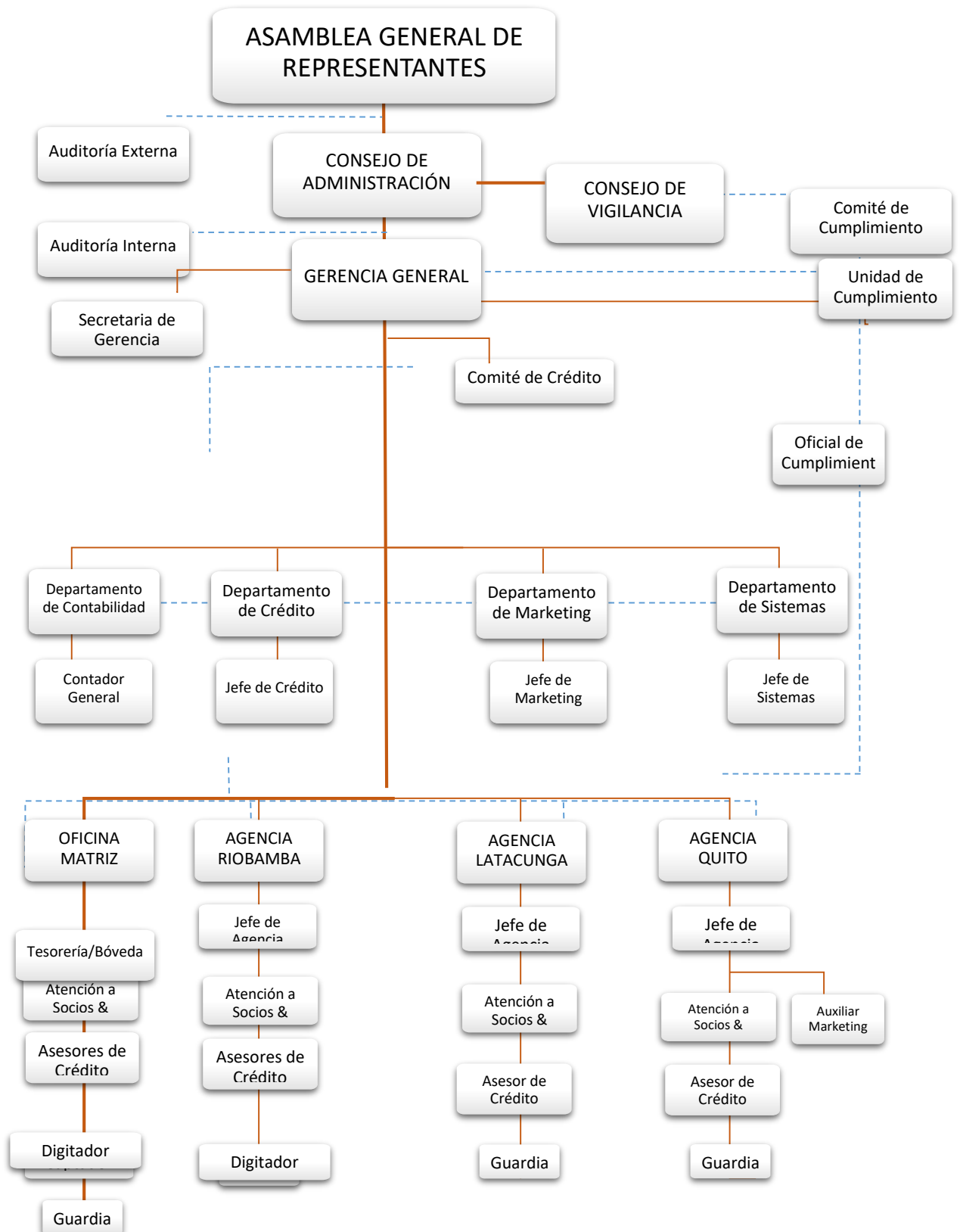
##### **b) Misión**

“Somos una empresa financiera indígena que presta servicios financieros basados en los valores y principios universales del cooperativismo, cuyo propósito fundamental es la de mejorar las condiciones de vida de los sectores vulnerables, a través de la prestación de productos financieros accesibles y de calidad para fomentar el desarrollo comunitario”.

#### **4.2.1.4 Valores empresariales**

- ✓ Autonomía y coherencia estratégica
- ✓ Buen gobierno corporativo
- ✓ Calidad integral
- ✓ Competitividad
- ✓ Desarrollo sostenible
- ✓ Garantía de seguridad alimentaria
- ✓ Gestión de la innovación y el conocimiento
- ✓ Participación y espíritu colaborativo
- ✓ Respeto
- ✓ Compañerismo

#### 4.2.1.5 Organigrama estructural de la COAC “Crecer Wiñari”



Fuente COAC Crecer - Wiñari Ltda.  
Elaborado por: Aida Verónica Satán Guallán



#### 4.2.1.6 Ubicación de la Empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crecer Wiñari” se encuentra ubicada en:

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Riobamba

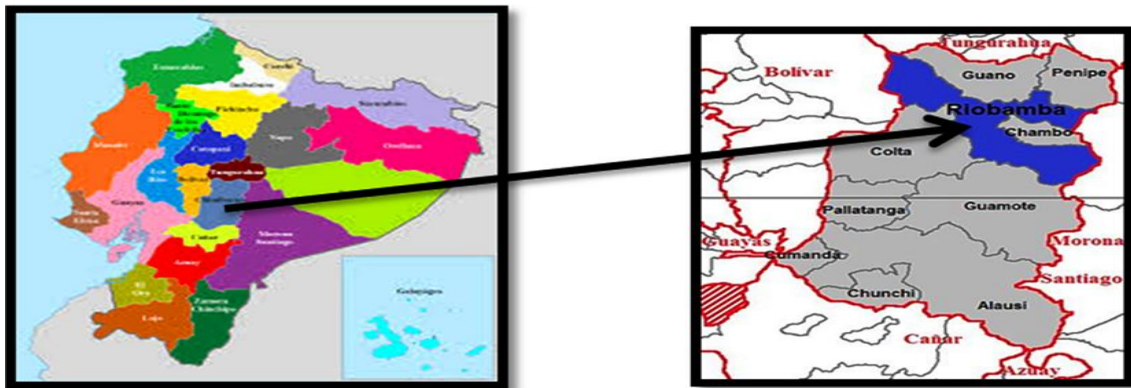
**Parroquia:** Lizarzaburu

**Sector:** La Condamine

**Dirección:** Juan Lavalle y Olmedo esquina.

##### a) Macrolocalización

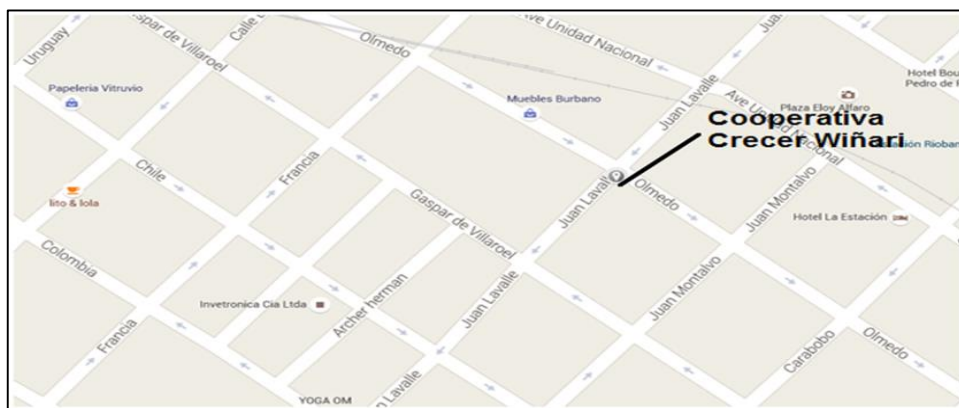
**Gráfico 9: Macrolocalización**



**Fuente:** Estudio de Investigación  
**Elaborado por:** Aida Verónica Satán Guallán

##### b) Microlocalización

**Gráfico 10: Microlocalización**



**Fuente:** Estudio de Investigación  
**Elaborado por:** Aida Verónica Satán Guallán

#### 4.2.1.7 Productos ofertados por la cooperativa “Crecer WIÑARI

Tabla 11: Productos ofertados por la cooperativa

RODUCTOS: AHORRO	HORRO A LA VISTA	Ahorra confiando en tu Cooperativa Crecer Wiñari, encuéntranos en: Quito, Latacunga, Ambato y Riobamba.	Montos desde \$ 1 en adelante...
AHORRO A LA VISTA	NVERSIONES A PLAZO FIJO	NVERSIONES A PLAZO FIJO Deposita a Plazo Fijo tu dinero y obtienes la rentabilidad y seguridad que da tu Cooperativa Crecer Wiñari... y reclama un obsequio por tus depósitos mayores a 181 días...	Desde \$ 200 en adelante con plazos de 30 - 60- 90 -180 -365 y más días...
AHORRO A PLAZO FIJO			
AHORRO ENCAJE	AHORRO ENCAJE	El Ahorro Encaje te ayuda a realizar un crédito, te sirve como dinero para pagar las últimas cuotas de tu Crédito.	Aplican en los Créditos Montos desde \$ 2.00
AHORRO GANA MAS	AHORRO GANA MÁS	Ahorrando poco a poco vas ganando más, esto Ahorro gana más...	Montos desde \$ 2.00
AHORRO PROGRAMADO	AHORRO PROGRAMADO	El Ahorro de Hoy, te sirve para el futuro, por eso programa tus estudios, el auto nuevo, tu viaje y porque no tu jubilación	Aportes mensuales de \$ 20 por el tiempo que tu elijas...
AHORRO PARA NIÑOS Y JOVENES MENORES DE 18 AÑOS "MI COFRECITO"	MI COFRECITO	Deposita a Plazo Fijo tu dinero y obtienes la rentabilidad y seguridad que da tu Cooperativa Crecer Wiñari... y reclama un obsequio por tus depósitos mayores a 181 días...	Gratis ....
CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	Los certificados de Aportación te hacen socio, con derecho a voz y voto a fin de conocer la buena marcha de tu Cooperativa Crecer Wiñari...	\$ 20

Elaborado por: COAC crecer Wiñari

#### 4.2.2 Análisis Situacional de la Cooperativa “Crecer Wiñari”

##### 4.2.2.1 Análisis externo

###### a) Análisis del macro entorno

Ecuador está sufriendo cambios constantes en los ámbitos político, económico, ambiental, entre otros, siendo necesario realizar un análisis del macro entorno para determinar las oportunidades o amenazas que puedan presentarse en el presente trabajo de titulación. Las variables o factores que se van analizar están definidos por el giro del negocio y el tema planteado, entre ellas estas las económicas, político legal, socio culturales, tecnológicas y ambientales.

**Tabla 12: Factor económico**

<b>Código</b>	<b>Factor en Estudio</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Información a Destacar</b>	<b>Nivel de Impacto</b>	<b>Órgano Regulador o Veedor</b>
<b>FE.1</b>	Producto Interno Bruto (PIB)	Descendente	El Banco Mundial seccionó su predicción del crecimiento del PIB global para el 2016, de 3,5 al 3,3% ante una desalentadora situación económica en la Eurozona.	Afecta a la economía del Ecuador, siendo un círculo económico que llegaría afectar el pago de los clientes que tienen créditos en la cooperativa.	Banco Mundial (BM) Banco Central del Ecuador (BCE)
<b>FE.2</b>	Inflación	Descendente	La inflación a marzo del 2015 fue de 3,76% y a marzo del 2016 ha descendido a 2,32%.	El poder de adquisición de las personas aumenta.	Banco Central del Ecuador (BCE)
<b>FE.3</b>	Tasa de interés activa	Ascendente	En comparación con abril del 2015 la tasa ha incrementado de 8,09% a 9,03% para el 2016.	La tasa de interés aumentó, podría afectar el acceso a créditos por parte de la ciudadanía.	Banco Central del Ecuador (BCE)
<b>FE.4</b>	Tasa de interés pasiva	Ascendente	La tasa de interés pasiva para abril del 2015 fue 5,39% y a abril del 2016 el porcentaje es 5,85%.	El pago de interés en inversiones a plazo fijo aumentó, esto atraerá a los socios para que inviertan su dinero.	Banco Central del Ecuador (BCE)
<b>FE.5</b>	Desempleo	Ascendente	Se registró una tasa desempleo de 5,7% en marzo del 2016, en comparación con el 3,8% de igual mes del año pasado.	Puede afectar la economía de las familias y existir retraso en los pagos de los créditos.	INEC

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, Banco Mundial e INEC  
**Elaborado por:** Aida Verónica Satán Guallán

**Tabla 13: Factor político legal**

<b>Código</b>	<b>Factor en Estudio</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Información a Destacar</b>	<b>Nivel de Impacto</b>	<b>Órgano Regulador o Veedor</b>
<b>FPL.1</b>	Gobierno Nacional	Inestable	El gobierno se siente afectado en su economía debido al precio inestable del barril de petróleo, siendo este el principal ingreso para el país.	La falta de circulante puede conllevar a que el país sufra una gran crisis económica por la falta de dinero.	Banco Central del Ecuador (BCE)
<b>FPL.2</b>	Impuestos Tributarios Servicio de Rentas Internas (SRI)	Inestable	Incremento en el impuesto a la salida de divisas y diversos productos de bebidas alcohólicas, entre otros.	Al tener un bajo ingreso por el petróleo, el país se ve en la necesidad de crear nuevos impuestos que afectan de forma directa a la ciudadanía.	Servicio de Rentas Internas (SRI)
<b>FPL.3</b>	Ámbito Laboral	Inestable	En el presente año 2016 se ha tomado medidas laborales que han permitido a las empresas tener algunas opciones de contratar	Las variantes en los acuerdos laborales podrán afectar en algunos casos a la economía de las personas y en otros casos podrían	Ministerio de Relaciones Laborales (MRL)

			personal por horas de trabajo.	ayudar.	
<b>FPL.4</b>	Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS)	Inestable	BIESS ha sufrido cambios en lo que respecta a los créditos, por ejemplo en montos de créditos, se lo puede hacer hasta un 80% de la cantidad de lo acumulado en los fondos de reserva, el plazo se redujo de 5 a 4 años, la cuota será hasta el 30% de su salario y la tasa de interés activa ha crecido del 9,75 al 11,07% y podría llegar al 13,75%.	El incremento de la tasa de interés activa y la reducción del plazo de pago de los créditos del BIESS, podrían ser una oportunidad para las instituciones financieras, ya que el personal afiliado podrá buscar alternativas crediticias que les permita satisfacer sus necesidades.	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

*Fuente: BCE, SRI, MRL, IESS*

*Elaborado por: Aida Verónica Satán Guallán*

**Tabla 14: Factor socio cultural**

<b>Código</b>	<b>Factor en Estudio</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Información a Destacar</b>	<b>Nivel de Impacto</b>	<b>Órgano Regulador o Veedor</b>
<b>FSC.1</b>	Población  Tasa de Natalidad y Mortalidad	Estable	El porcentaje de natalidad fue del 1,9% y el de mortalidad del 0,6% para el año 2015.	La tasa de natalidad es superior a la de mortalidad lo que permite que el mercado potencial de clientes siga creciendo.	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
<b>FSC.2</b>	Migración	Ascendente	La migración de miles ecuatorianos se debe; al mal uso de los recursos que genera la economía ecuatoriana.	Es un factor de medición ya que demuestra que el país está pasando por una crisis económica.	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
<b>FSC.3</b>	Índice de Analfabetismo	Descendente	El Ministerio de Educación trabaja para reducir la tasa de analfabetismo del 6,8 al 4%.	Existirán buenas posibilidades de mejorar la calidad de vida en las personas.	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

*Fuente: INEC*

*Autora: Aida Verónica Satán Guallán*

**Tabla 15: Factor tecnológico**

<b>Código</b>	<b>Factor en Estudio</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Información a Destacar</b>	<b>Nivel de Impacto</b>	<b>Órgano Regulador o Veedor</b>
<b>FT.1</b>	Nivel de Desarrollo Tecnológico	Ascendente	Según la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, Ecuador invierte el 0,47% de su PIB en tecnología. La meta es llegar al 1%.	La inversión en tecnología es importante porque permite la automatización de los procesos.	Diario El Comercio de Ecuador

*Fuente: Diario El Comercio de Ecuador*  
*Elaborado por: Aida Verónica Satán Guallán*

**Tabla 16: Factor ambiental**

<b>Código</b>	<b>Factor en Estudio</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Información a Destacar</b>	<b>Nivel de Impacto</b>	<b>Órgano Regulador o Veedor</b>
<b>FA.1</b>	Políticas Ambientales	Estable	La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos.	Dar fiel cumplimiento para los permisos pertinentes de funcionamiento.	Ministerio del Ambiente
<b>FA.2</b>	Desastres Naturales	Inestable	Sismos constantes en la región Costa detectados a la fecha de Abril 2016.	Afecta al país económicamente debido a los sismos.	Instituto Geofísico

*Fuente: Ministerio del Ambiente e Instituto Geofísico  
Elaborado por: Aida Verónica Satán Guallán*

**b) Micro entorno**

El análisis del micro entorno de la cooperativa de ahorro y crédito “Crecer Wiñari” se lo realizó en base a la aplicación de la técnica de observación directa y así se logró obtener la información necesaria del mercado y la competencia respectivamente.



**Tabla 17: Matriz de análisis del micro entorno**

<b>Código</b>	<b>Factor en Estudio</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Información a Destacar</b>	<b>Órgano Regulador o Veedor</b>
<b>MCD.1</b>	Mercado	El mercado de la COAC Crecer Wiñari es amplio, se dirige a toda la población económicamente activa de las parroquias rurales y urbanas del cantón Riobamba.	Permite programar un crecimiento mensual de socios y a su vez mejorar la situación financiera de la cooperativa.	COAC Crecer Wiñari
<b>CMO.2</b>	Crédito más otorgado	La mayoría de créditos otorgados por la competencia son de consumo.	Se debe priorizar en otros arquetipos de créditos que estimulen a la producción.	Competencia, visita realizada el 10 y 11 de agosto del 2016 (24 cooperativas con operaciones en Riobamba).
<b>MMC.3</b>	Monto máximo de créditos	El 33,33% de cooperativas con operaciones en Riobamba dan créditos máximos de 1000 USD, un 29,17% otorgan créditos hasta 5000 USD, las demás cooperativas dan entre 2000 hasta 3000 USD como máximo de un crédito.	El monto máximo de los créditos debe ser superior a los 5000 USD con la finalidad de que la cooperativa gane más interés y los socios puedan satisfacer sus necesidades.	
<b>PMP.4</b>	Plazo máximo de pago	El plazo máximo de pago es de un año así lo determina el 45,83% de	El plazo es un factor determinante para que las	

		cooperativas, un 20,82% tienen un plazo de 2 y 3 años respectivamente y una minoría hasta 5 años.	cuotas no sean tan altas y los socios puedan realizar sus pagos puntualmente.	
<b>RFG.5</b>	Requisito fundamental un garante	Todas las cooperativas piden como requisito fundamental un garante para poder otorgar algún crédito.	El garante puede afectar a que los socios no accedan a los créditos, pero es una salida necesaria para proteger el dinero de la cooperativa.	
<b>ECC.6</b>	Existe un comité de créditos	El 100% de las cooperativas tienen un comité de créditos.	Es necesario que exista un comité de créditos para que el otorgamiento de los mismos sea analizado y debatido antes de ser aprobado.	
<b>RCC.7</b>	Cada que tiempo se reúne el comité de créditos	El 87,50% de los comités de créditos de las cooperativas se reúnen una vez a la semana, un 8,33% cada 15 días y apenas el 4,17% se reúnen 2 veces por semana.	Es necesario que se reúna el comité por lo menos una vez a la semana, para que los créditos puedan ser analizados y otorgados a los socios.	Competencia visita realizada el 10 y 11 de agosto del 2016 (24 cooperativas con operaciones en Riobamba).

<b>AAC.8</b>	Atención al cliente	La gran mayoría de cooperativas siendo un 62,50% tienen una atención al cliente buena, el 25% una atención regular, un 8,33% excelente y apenas el 4,17% pésima.	La atención al cliente es una parte fundamental de cualquier tipo de negocio es la carta de presentación de la empresa.	
<b>OPC.9</b>	Observación con respecto al personal de cobranza	Lo que se pudo observar del personal de cobranza es que es muy prepotente en su mayoría, debido a la falta de experiencia o ausencia de capacitaciones constantes.	El personal de cobranza tiene que estar capacitado en varios temas relacionados con sus funciones pertinentes, para que brinden una atención de calidad a todos los socios de la cooperativa.	
<b>EDC.10</b>	Elementos diferenciadores de la competencia	La adecuación de las áreas de las cooperativas no están bien distribuidas, no tienen ningún valor agregado casi todas manejan la misma imagen del giro del negocio.	Es muy necesario tener un valor agregado en la COAC, algo que distinga del resto, para así satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y socios.	

Fuente: COAC Crecer Wiñari

Elaborado por: Aida Verónica Satán Guallán

**c) MATRIZ FODA**

<b>Fortalezas</b>
Cumple con estándares nacionales de calidad según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
Existe capacidad de trabajo en equipo.
Tasa de interés competitiva en el mercado
Variedad de productos financieros
Pese solvencia y liquidez económica.
<b>Debilidades</b>
Ausencia de un plan estratégico para la agencia Riobamba.
Demora en la entrega de los productos financieros.
No cuenta con un local propio.
Carencia en la calidad del servicio.
Falta de capacitación al personal.
<b>Oportunidades</b>
Convenios con instituciones Públicas y Privadas.
Estabilidad de política, económica, tributaria, jurídica.
Apoyo total de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a las cooperativas indígenas.
Seguros privados que respaldan las inversiones financieras.
Tecnología disponible en el mercado ecuatoriano para medir los niveles de satisfacción de los clientes.
<b>Amenazas</b>
Alto grado de competencia el mercado financiero.

Competencia desleal no gubernamentada (chulco)
Incremento sustancial de impuestos.
Cambio de políticas gubernamentales.
Fuga de capitales al extranjero.

*Fuente: COAC Crecer Wiñari*

*Elaborado por a: Aida Verónica Satán Guallán*

#### **4.2.2.2 Análisis interno**

Para realizar el análisis de la situación actual de la cooperativa es necesario efectuar un estudio externo e interno de la COAC Crecer Wiñari, utilizando la herramienta de las matrices EFE-EFI, donde se evaluarán los factores internos y los factores externos, entendiéndose como factores internos, a las fortalezas y debilidades, y como factores externos a las oportunidades y amenazas.

a) **Matriz EFI**

**Tabla 18: Evaluación de la matriz EFE**

<b>Matriz EFI (Evaluación de los Factores Internos)</b>			
<b>Factor Determinante del Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Cumple con estándares nacionales de calidad según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.	0,11	4	0,44
Existe capacidad de trabajo en equipo.	0,06	3	0,18
Tasa de interés competitiva en el mercado	0,05	3	0,15
Variedad de productos financieros	0,05	4	0,20
Pese solvencia y liquidez económica.	0,09	3	0,27
<b>Debilidades</b>			
Ausencia de un plan estratégico para la agencia Riobamba.	0,12	1	0,12
Demora en la entrega de los productos financieros.	0,11	2	0,22
No cuenta con un local propio.	0,09	2	0,18
Carencia en la calidad del servicio.	0,08	2	0,16
Falta de capacitación al personal.	0,08	1	0,08
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,00</b>

*Fuente: COAC Crecer Wiñari*

*Elaborado por a: Aida Verónica Satán Guallán*

## b) Análisis de la matriz EFI

Al elaborar la matriz EFI se denota que la COAC Crecer Wiñari, obtiene una calificación de 2,00 puntos, puntaje inferior al promedio ponderado que debería de ser de al menos 2,5 puntos; por lo que se sugiere que la organización debe mejorar en su ambiente interno, mediante el mejoramiento en las estrategias de respuesta a las debilidades generadas por la propia cooperativa y a su vez también mediante otras estrategias que le ayuden a mejorar de mejor manera sus fortalezas.

## c) Matriz EFE

**Tabla 19: Evaluación de la matriz EFE**

<b>Matriz EFE (Evaluación de los Factores Externos)</b>			
<b>Factor Determinante del Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Convenios con instituciones Públicas y Privadas.	0,12	3	0,36
Estabilidad de política, económica, tributaria, jurídica.	0,09	3	0,27
Apoyo total de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a las cooperativas indígenas.	0,11	3	0,33
Seguros privados que respaldan las inversiones financieras.	0,08	2	0,16

Tecnología disponible en el mercado ecuatoriano para medir los niveles de satisfacción de los clientes.	0,06	3	0,18
<b>Amenazas</b>			
Alto grado de competencia el mercado financiero.	0,12	1	0,12
Competencia desleal no gubernamentada (chulco)	0,10	1	0,10
Incremento sustancial de impuestos.	0,09	2	0,18
Cambio de políticas gubernamentales.	0,06	2	0,12
Fuga de capitales al extranjero.	0,10	2	0,20
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,02</b>

**Fuente:** COAC Crecer Wiñari

**Elaborado por:** Aida Verónica Satán Guallán



#### d) Análisis de la matriz EFE

Mediante el análisis de la matriz EFE, se puede notar que la COAC Crecer Wiñari obtiene una calificación de 2,02 puntos, cuya puntuación se encuentra por debajo del promedio ponderado que es de 2,5 puntos, por lo cual la cooperativa debe tomar medidas para reducir o minimizar el impacto externo, debe aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y si es posible mitigar poco a poco las amenazas o enfrentarlas de manera segura e inteligente, para que no sean perjudiciales en el futuro inmediato de operaciones de esta empresa proveedora de productos financieros.

#### 4.2.3 Planteamiento de Estrategias Para Mejorar el Servicio al Cliente

##### 4.2.3.1 Estrategia n° 1

**Tabla 20: Estrategias de comunicación interna**

#### **Implementación de los 10 mandamientos**

Nombre de la estrategia : “Los 10 mandamientos del servicio “				
Objetivo	Comprometer al personal de la cooperativa a que cumpla implícitamente con los “Mandamiento de atención al cliente”.			
Responsables	Jefe de agencia.			
Alcance	A todo el personal de la cooperativa.			
Periodicidad	Permanente.			
Actividades de aplicación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseñar una serie de frases que sirvan como guía de atención al cliente.</li><li>• Socializar los mandamientos de atención al cliente.</li><li>• Implementar en la cooperativa los 10 mandamientos de atención al cliente.</li></ul>			
Proveedores y presupuesto				
Proveedor	Dirección	Contacto	Detalle	Valor
“BIG PRIN”	Ayacucho y García Moreno	2945-846	Esquela en formato A4 del mandamiento de atención al cliente	\$ 40,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Aida Verónica Satán Guallán

Figura 1: Los 10 mandamientos del Servicio al cliente



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Aida Verónica Satán Guallán

#### 4.2.3.2 Estrategia n° 2

**Tabla 21: Nivel de satisfacción de los clientes**

Nombre de la estrategia : “Su opinión es importante para nosotros ,ayúdanos a mejora ”				
Objetivo	Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes por cada departamento o área para mejorar las falencias existentes.			
Responsables	Jefe de agencia. Personal de atención al cliente.			
Alcance	A todo el personal de la cooperativa.			
Periodicidad	Trimestralmente			
Actividades de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar un buzón de sugerencias en el establecimiento</li> <li>• Recopilar información de quejas y reclamos de cada departamento</li> <li>• Entrega de reportes de quejas y reclamos al jefe de agencia</li> </ul>			
Proveedores y presupuesto				
Proveedor	<b>Dirección</b>	<b>Contacto</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
<b>INDUSTRIA LOS ANDES</b>	El parque industrial	-----	un buzón de sugerencias de plástico de 35x25	\$ 50,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Aida Verónica Satán Guallán

**Imagen 1: Modelo del buzón de sugerencia**



**Figura 2: Reporte de satisfacción al cliente**

Reporte N° 00 Correspondiente al mes de: <b>Noviembre</b> Fecha: <b>30/11/2016</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Creceer Wiñari” Ltda. Reporte de Satisfacción de Clientes		
Departamento: .....			
Clientes Atendidos	N° de Quejas Presentadas	N° de Quejas Resueltas	Porcentaje de Satisfacción
Nota: El cálculo del porcentaje de satisfacción se lo realizará de la siguiente forma: $n^{\circ}$ de quejas resueltas / $n^{\circ}$ de quejas presentadas * 100%.			

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Aida Verónica Satán Guallán

### 4.2.3.3 Estrategia n° 3

**Tabla 22: Mejoramiento del ambiente laboral del personal**

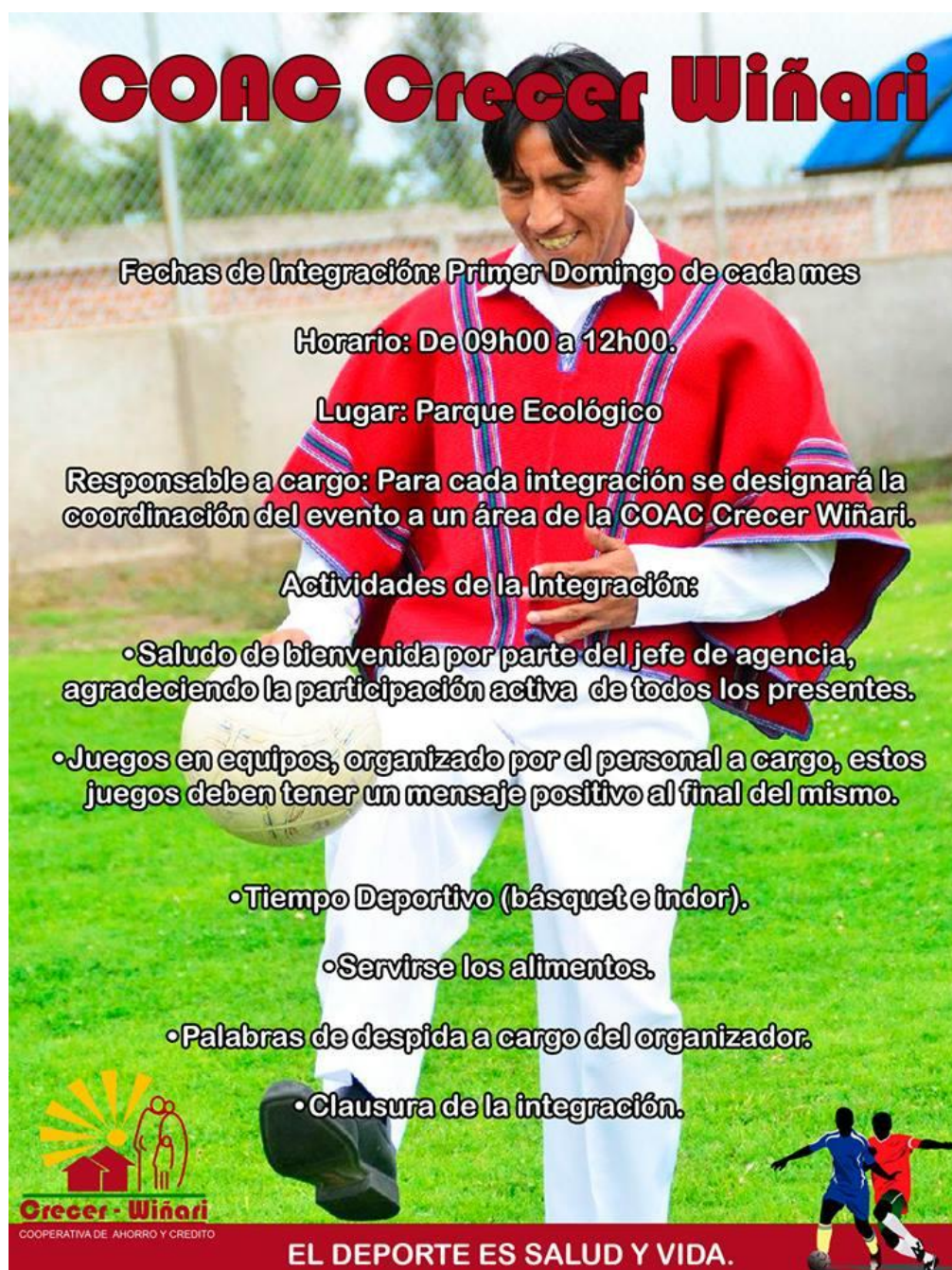
<b>Nombre de la estrategia : “Ejercítate Crecer Wiñari ”</b>				
<b>Objetivo</b>	Mejorar el ambiente y la comunicación laboral entre el personal de la COAC para transmitirlo a los clientes externos.			
<b>Responsables</b>	Jefe de agencia			
<b>Alcance</b>	A todo el personal de la cooperativa.			
<b>Periodicidad</b>	4 veces al año.			
<b>Actividades de aplicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar el primer domingo de cada mes un día deportivo de integración entre el personal de la cooperativa.</li> <li>• Designar a cada área de la Cooperativa la organización de los uniformes juegos deportivos como, básquet. Indor.</li> <li>• Plantear un esquema de actividades que con lleven alcanzar el objetivo planteado.</li> </ul>			
<b>Proveedores y presupuesto</b>				
<b>Proveedor</b>	<b>Dirección</b>	<b>Contacto</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Mi comisariato	Frente a la UNACH vía a Guano	-----	Compra de alimentos para refrigerio de 4 actividades	\$ 100,00

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Aida Verónica Satán Guallán



Imagen 2: Cronograma de las actividades de integración



# COAC Crecer Wiñari

**Fechas de Integración:** Primer Domingo de cada mes



**Horario:** De 09h00 a 12h00.

**Lugar:** Parque Ecológico

**Responsable a cargo:** Para cada integración se designará la coordinación del evento a un área de la COAC Crecer Wiñari.

**Actividades de la Integración:**

- Saludo de bienvenida por parte del jefe de agencia, agradeciendo la participación activa de todos los presentes.
- Juegos en equipos, organizado por el personal a cargo, estos juegos deben tener un mensaje positivo al final del mismo.
- Tiempo Deportivo (básquet e indor).
- Servirse los alimentos.
- Palabras de despedida a cargo del organizador.
- Clausura de la integración.



**EL DEPORTE ES SALUD Y VIDA.**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Aida Verónica Satán Guallán

#### 4.2.3.4 Estrategia n° 4

**Tabla 23: Motivación a nuevos cliente.**

Objetivo	Motivar a nuevos clientes para lograr su permanencia en la institución.			
Responsable	Personal de atención al cliente.			
Alcance	A todos los clientes nuevos			
Actividades de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armar el kit de bienvenida</li> <li>• El kit se armará en un bolso en el cual contendrá una libreta de apuntes, gorro, camiseta, llavero, esfero.</li> <li>• Entrega de kit a nuevos clientes.</li> </ul>			
Proveedores y presupuesto				
Proveedor	Dirección	Contacto	Detalle	Valor
<b>Cooperativa Crecer Wiñari</b>	Riobamba	2952-425	Un bolso de tela con el logo de la cooperativa donde incluirá una gorra, camiseta, libreta llavero, esfero.	\$20,00

**Fuente:** Investigación de campo

**Autora:** Aida Verónica Satán Guallán

**Imagen 3: Kit de bienvenida.**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Aida Verónica Satán Guallán



#### 4.2.3.5 Estrategia n° 5

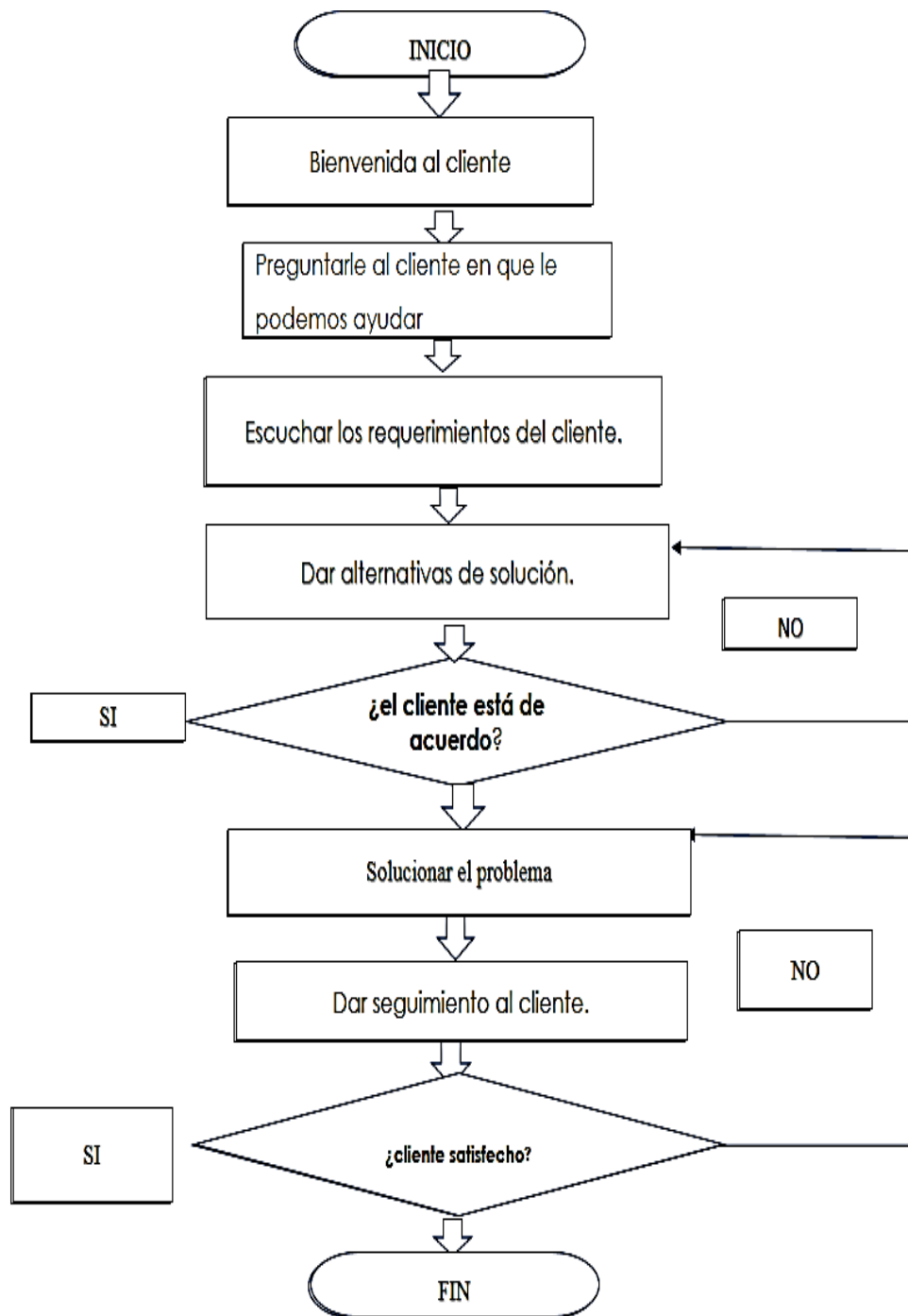
**Tabla 24: Diseño de flujograma**

Nombre del a estrategia : <b>“Para todo hay un modo”</b>				
Objetivo	Diseñar un flujograma de proceso para apegarse a una excelente atención al cliente.			
Responsables	Jefe de agencia			
Alcance	A todo el personal de la cooperativa.			
Periodicidad	Permanente.			
Actividades de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un flujograma de atención al cliente.</li> <li>• Socializar el flujograma de atención al cliente.</li> <li>• Implementar en todas las áreas de la cooperativa el flujograma de atención al cliente.</li> </ul>			
Proveedores y presupuesto				
Proveedor	Dirección	Contacto	Detalle	Valor
BIG PRIN	Ayacucho Y García Moreno	-----	Impresión en formato A1 de 4 ejemplares del decálogo de atención al cliente	\$ 20,00

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Aida Verónica Satán Guallán

**Figura 3: Flujograma de procesos para la atención al cliente**



**Fuente:** Investigación de campo / Diseño Microsoft Visio  
**Elaborado por:** Aida Verónica Satán Guallán.

## 4.2.4 Estrategias de seguimiento

### 4.2.4.1 Estrategia n° 1

**Tabla 25: Lazos comerciales con clientes**

<b>Nombre de la estrategia : “Premiamos tu fidelidad ”</b>	
<b>Objetivo</b>	Mantener lazos comerciales con los clientes fieles.
<b>Responsables</b>	Personal de atención al cliente.
<b>Alcance</b>	Clientes con un grado mayor de fidelidad.
<b>Periodicidad</b>	Trimestralmente
<b>Actividades de aplicación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar a los clientes que llevan más de 2 años adquiriendo productos financieros en la cooperativa.</li><li>• Organizar la agenda de la persona encargada de la atención al cliente pueda visitar a los clientes más fieles.</li><li>• Visitar a los socios un pequeño presente de la cooperativa.</li></ul> <p><b>Nota:</b> A un cliente fiel se le debe llevar un pequeño presente con la imagen corporativa de la cooperativa, para que de esta manera el cliente siempre se recuerde de la entidad financiera. Y regrese Se programaría una visita con un pequeño presente que esté valorado en \$ 10.</p>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Aida Verónica Satán Guallán

**Imagen 4: Modelo de detalle para clientes fieles.**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Aida Verónica Satán Gullán

#### 4.2.4.2 Estrategia n° 2

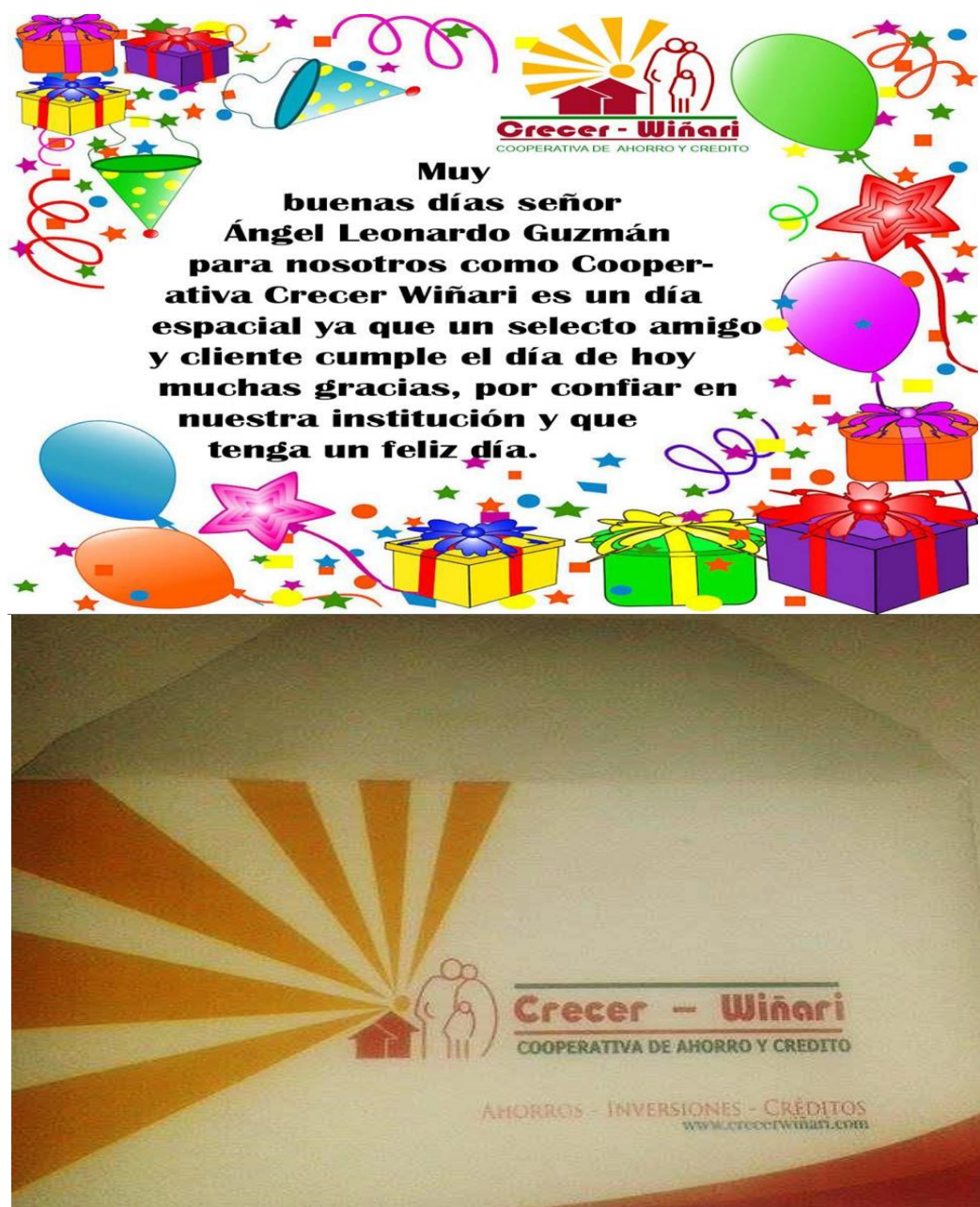
**Tabla 26: Importancia del cliente**

<b>Nombre de la estrategia:</b> “Porque cada persona es una cajita de sorpresas, tarjeta de cumpleaños para ti”				
Objetivo	Utilizar este recurso muy efectivo para que los clientes sepan la importancia que tienen por parte de la cooperativa			
Responsables	Personal de atención al cliente.			
Alcance	A los clientes con un mayor grado de fidelidad.			
Periodicidad	Permanente.			
Actividades de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imprimir las tarjetas de cumpleaños con los respectivos nombres de nuestros clientes</li> <li>• Poner la tarjeta en un sobre con el logo de la cooperativa</li> <li>• Cada departamento se encargará de llegar a las tarjetas de cumpleaños a sus clientes.</li> </ul>			
Proveedores y presupuesto				
<b>Proveedor</b>	<b>Dirección</b>	<b>Contacto</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Ok Publicidad	Av. Cordovez y Carabobo. 28-54	0992536190	Tarjeta de cumpleaños 14 x10	\$ 30.00

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Aida Verónica Satán Guallán

Imagen 5: Modelo de la tarjeta de cumpleaños



Fuente: Investigación de campo / Diseño Microsoft Publisher  
Autora: Aida Verónica Satán Guallán

## 4.2.5 Estrategias de capacitación

### 4.2.5.1 Estrategia n° 1

**Tabla 27: Capacitación al personal**

<b>Nombre de la estrategia: Supera tus límites.</b>				
<b>Objetivo</b>	Capacitar al personal de la cooperativa para que tenga mayor desenvolvimiento en su área laboral.			
<b>Responsables</b>	Jefe de agencia.			
<b>Alcance</b>	Todo el personal que labora en la cooperativa.			
<b>Periodicidad</b>	Semestralmente			
<b>Actividades de aplicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar a los capacitadores más adecuados para impartir los temas de motivación, atención al cliente y relaciones públicas y humanas.</li> <li>• Planificar el día y la hora de la capacitación.</li> <li>• Pegar la convocatoria en un lugar visible donde el personal pueda observar como, por ejemplo: en el ari de información y créditos.</li> <li>• Entrega de materiales de apuntes al personal como carpeta, esfero con el logo de la cooperativa.</li> <li>• Clausura de la capacitación</li> <li>• Refrigerio.</li> </ul>			
<b>Proveedores y presupuesto</b>				
<b>Capacitadores</b>	<b>Dirección</b>	<b>Contacto</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Ing. ....	Riobamba	-----	Atención al cliente	\$ 400,00
Ing. ....	Riobamba	-----	Técnicas de negociación y relaciones humana	\$ 400,00
<b>Total</b>				<b>\$ 800,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Aida Verónica Satán Guallán

**Imagen 6: Afiche de convocatoria de la capacitación**

## SUPERA TUS LÍMITES



**Atención al Cliente** : Es aquel servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes para comunicarse directamente con ellos.

**Técnicas de negociación:** Es el proceso por el cual dos o más partes, con objetivos interdependientes y coincidentes en parte, intentan llegar a un acuerdo que les permita alcanzar dichos objetivos de la forma más beneficiosa.

**Relaciones públicas** : Actividad profesional que se ocupa de promover o prestigiar la imagen pública de una empresa o de una persona mediante el trato personal con diferentes personas o entidades. Persona que se dedica a esta actividad o profesión

Sábado 4 de febrero 2017 09hoo a 12hoo

Lugar: Riobamba

sábado 24 de febrero 2017 09hoo a 12hoo

Dirección: Olmedo y la Valle Esq.

**Fuente:** Investigación de campo / Diseño Microsoft Publisher

**Autora:** Aida Verónica Satán Guallán



#### 4.2.5.2 Estrategia.n° 2 Proceso de servicios en el aria de créditos

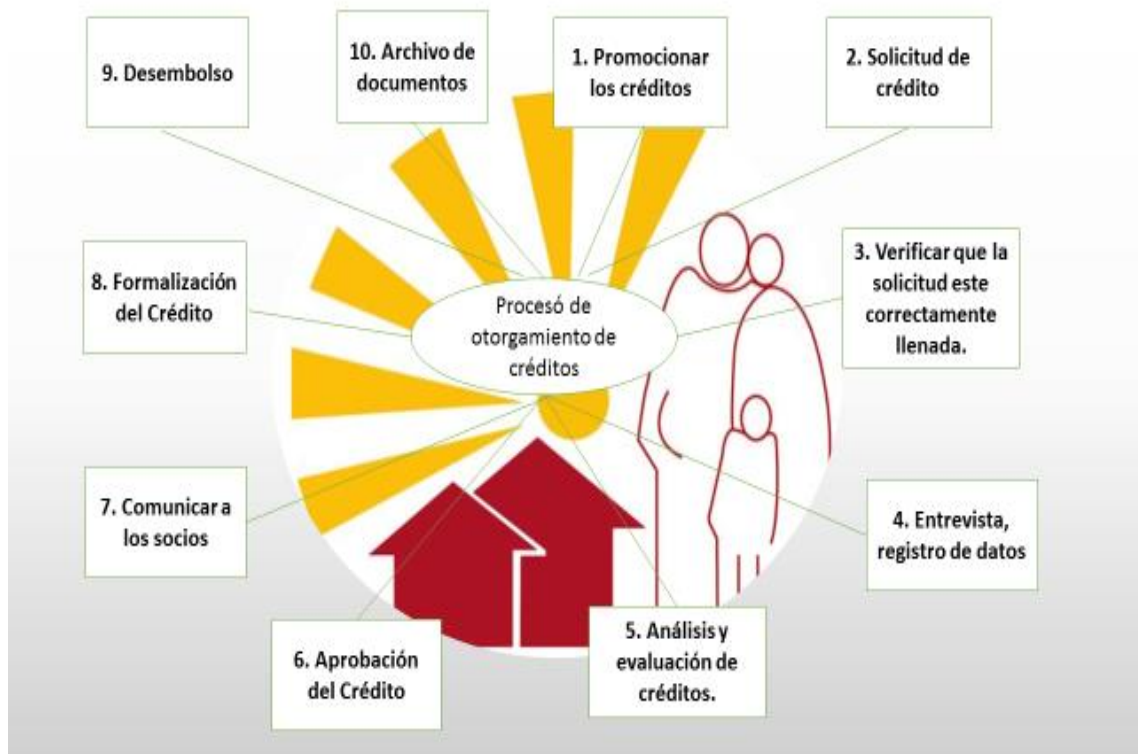
**Tabla 28: Proceso de servicio en el aria de crédito.**

<b>Nombre de la estrategia : “Credi rápido Wiñari”</b>	
<b>Objetivo</b>	Garantizar que el proceso de servicio de crédito sea atendido de manera eficiente y eficaz para el mejoramiento y rapidez en su tramites
<b>Responsables</b>	Jefe de agencia. Jefe de Crédito. Oficial de Crédito.
<b>Alcance</b>	El proceso de servicios de crédito comienza con la recepción de la solicitud de crédito y termina con el archivo de documentos del crédito que certifican la concesión del crédito
<b>Periodicidad</b>	Permanente
<b>Actividades de aplicación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promocionar los créditos</li> <li>2. Solicitud de crédito</li> <li>3. Verificar que la solicitud este correctamente llenada</li> <li>4. Entrevista, registro de datos y validación de la información</li> <li>5. Análisis y evaluación de créditos.</li> <li>6. Aprobación del Crédito</li> <li>7. Comunicar a los socios de la decisión del Comité de Crédito.</li> <li>8. Formalización del Crédito</li> <li>9. Desembolso</li> <li>10. Archivo de documentos</li> </ol>
<b>Indicador de Gestión en el proceso de Crédito</b>	
<b>Este indicador nos permitirá medir cuan eficiente es el proceso de créditos en la Cooperativa.</b> $\frac{\# \text{Créditos aprobados}}{\# \text{Créditos solicitados}} * 100$	<b>\$20</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Aida Verónica Satán Guallán

**Gráfico 11: Modelo del proceso de servicios en el departamento créditos**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Aida Verónica Satán Guallán

#### 4.2.6 Cronograma y Presupuesto de Ejecución de las Estrategias

Estrategia	Duración	Responsable	Impacto	Tiempo de Ejecución												Presupuesto	
				Meses													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<b>ESTRATEGIA N°1</b> Los diez mandamientos del servicio	Permanente	Jefe de agencia	ALTO														\$ 40,00
<b>ESTRATEGIA N°2</b> Su opinión es importante para nosotros, ayúdanos a mejora	Trimestralmente	Jefe de agencia y personal de atención al cliente	ALTO														50,00
<b>ESTRATEGIA N°3</b> Ejercítate Crece-Wiñari	Trimestralmente	Jefe de agencia.	MEDIO														\$ 100,00
<b>ESTRATEGIA N°4</b> kit de bienvenida .	Permanente	Personal de atención al cliente.	MEDIO														\$20,00
<b>ESTRATEGIA N°5</b> Para todo hay un modo	Permanente	Jefe de agencia y	ALTO														\$ 20,00



#### 4.2.7 Seguimiento y control de las estrategias

Figura 4: Formato de reporte de seguimiento de estrategias.

Responsable: Jefe de agencia

**SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS  
CRECER - WIÑARI**

Responsable del informe :	
Cargo:	
Departamento :	
Objetivo general:	
Actividades estratégicas planificadas:	
Actividades estratégicas ejecutadas:	
Ejecutantes de la estrategia:	
Porcentaje de cumplimiento estratégico:	
Revisado por:	Firma:
Aprobado por:	Firma:

Fuente: Investigación de campo  
 Autora: Aida Verónica Satán Guallán

## CONCLUSIONES

- Mediante el formato del diagnóstico (FODA) se analizó la situación interno e externo de la Cooperativa de Ahorro y crédito “Crecer Wiñari”, donde se estableció que existe debilidades preocupantes que afecta un bajo rendimiento en el personal, en cuanto al as amenaza la competencia desleal.
- También se concluye que no existe una capacitación adecuada de los colaboradores de la cooperativa Crecer Wiñari Ltda., lo que conlleva a que los clientes estén inconformes con el servicio, en el departamento créditos, al igual que en el área de información no se solventan las inquietudes de los usuarios a tiempo.
- La ausencia de un plan estratégico para la gestión y planificación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda. no le ha permitido al personal realizar una correcta atención al cliente.

## RECOMENDACIONES

- Realizar eventos de capacitación constantes para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda. Orientados a cada uno de las áreas de trabajo existentes, para citar lo referente a atención al cliente, planes estratégicos, de esta forma concienciar de la importancia de brindar un buen servicio al cliente para lograr la fidelización y compromiso de los usuarios con la empresa financiera.
- Se recomienda al personal de la Cooperativa que realicen investigaciones periódicas a los socios para poder conocer el nivel de satisfacción y poder determinar si están haciendo el mejor trabajo o cambiar para el bien de la cooperativa
- Se sugiere la implementación del total de las estrategias propuestas en el presente trabajo, para la mejora continua y el desarrollo de la cooperativa Crecer Wiñari Ltda. y de sus colaboradores con una orientación hacia el cliente en pos de lograr metas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chimal, J. (2006). *Teoría General de la Administración. 5ª ed.* Bogotá: Mc Graw Hill
- Rhon, F. (2009). *Economía Solidaria. Historias y prácticas de su fortalecimiento.* Quito: Publiasesores.
- Carro, R. & González, D. (2012). *Administración de la calidad total.* New York: Graw Hill.
- Díaz, S. (2005). *El Diagnóstico de la Empresa.* Madrid: Mc Graw Hill.
- Fleitman, J. (2010). *Negocios Exitosos.* Bogotá: Mc Graw Hill.
- García, J. (2006). *Prácticas de la Gestión Empresarial.* Lima: Lexicom
- Koontz, H., et al (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial.* 14ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Hidalgo, P. (2010). *Planificación operativa.* Bogota: Mc Graw Hill.
- Hill, G. (2004). *Prácticas de la Gestión Empresaria.* México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones.* 2ª ed. México: Mc Graw Hill
- Jiménez, A. (2012). *La Evolución Histórica del Concepto de Empresa.* México: Mc Graw Hill
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing.* 14ª ed. México: Pearson Educación.
- Parra, M. (2005). *Importancia de la calidad para el fundamento de las empresas.* 2ª ed. Madrid: Mc Graw Hill
- Stanton, W., et al (2007). *Fundamentos de Marketing.* México: Mc Graw-Hill.
- Tonello J. (2004). *Cooperativas de Ahorro y Crédito.* Quito: Versalles
- Ramírez, E. (2012). *Análisis Foda como herramienta de planeación estratégica.* Obtenido de <http://es.slideshare.net/remyor09/cmo-construir-una-matriz-dofa>
- Manrique, M. (2012). *Cómo crear negocios exitosos.* Obtenido de <https://comocrearnegocioexitosos.wordpress.com/2012/04/06/planeacion>
- Marquez, A. (2012). *Planeación estratégica.* Obtenido de <http://es.slideshare.net/AlexMarcanoDiaz/presentacin-planificacion-estrategica>



## ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta dirigida a los clientes de la Cooperativa Crecer -Wiñari



#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRECER WIÑARI

Determinar el grado de satisfacción de los clientes al momento de realizar un trámite en la Cooperativa a pedir información.

**Instructivo:** La presente encuesta es absolutamente confidencial y los datos que Ud. aporte serán usados para fines académicos. Por ello Ud. responda con toda la sinceridad y confianza posible.

Lea a continuación las siguientes preguntas y señale con una X a las respuestas:

1. ¿Qué tiempo es usted socio de la cooperativa Crecer Wiñari?

1 -6 meses	
6 meses - 1 año	
1 año -2 años	
2 años- 3 años	
3 años en adelante	

2. como califica usted la atención que ha recibido en el departamento de información

Excelente  Buena  Regular  Mala

3. Como califica usted la atención que ha recibido en el departamento de crédito

Excelente  Buena  Regular  Mala

4. Como califica usted la atención que ha recibido en el departamento de caja

Excelente  Buena  Regular  Mala

**5. que actitud considera usted. ¿Cómo la más importante que debería tener el personal de nuestra empresa al momento de brindar un servicio?**

Buen trato  Atención oportuna  Información detallada

**6. ¿Cómo se informa Ud. de los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari?**

Radio  TV  Prensa  Redes sociales  Hojas volantes   
Ninguna

**7. Las quejas y reclamos son atendidos oportunamente por los funcionarios de la Cooperativa**

Sí  No

**8. califique del 1-5 siendo 5 el máximo y 1 como mínimo el grado de satisfacción que tiene la cooperativa**

**9. Que sugiere usted cambiar en la institución para mejorar el servicio**

-----  
-----  
-----

**Gracias por su atención prestada**

**Anexo 2: Entrevista dirigida al jefe de agencia.**

**DIRIGIDA AL SEÑOR SERAFÍN QUINATO A JEFE DE AGENCIA  
RIOBAMBA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
CRECERWIÑARI LTDA.**

**1. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crecer Wiñari” cuenta con un plan estratégico para mejorar el servicio al cliente?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**2. ¿Posee políticas de calidad para el servicio al cliente bien definido para la cooperativa?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**3. ¿Desde cuándo usted empezó a laborar en esta institución ha recibido algún tipo de capacitación sobre atención al cliente?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**4. ¿Considera usted, que en su aria de trabajo es necesario aumentar personal o un nuevo sistema de trabajo para agilizar el servicio y los trámites en la Cooperativa?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**5. ¿Está usted, de acuerdo que se establezca un plan estratégico para mejorar continuamente el servicio al cliente en la Cooperativa?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

### Anexo 3: Foto de la encuesta



**Fuente:** Investigación de campo  
**Autora:** Aida Verónica Satán Guallán

### Anexo 4: Foto de la encuesta en cajas



**Fuente:** Investigación de campo  
**Autora:** Aida Verónica Satán Guallán

### Anexo 5: Foto de la encuesta en el departamento de créditos



**Fuente:** Investigación de campo  
**Autora:** Aida Verónica Satán Guallán

### Anexo 6: Foto de la encuesta en información



**Fuente:** Investigación de campo  
**Autora:** Aida Verónica Satán Guallán



**Anexo 7: Foto de la entrevista con el jefe de la agencia Riobamba**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Autora:** Aida Verónica Satán Guallán