



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE MARKETING Y GESTIÓN DE

NEGOCIOS

Trabajo de Graduación previo a la obtención del

Título de Ingeniero en Marketing y Gestión de

Negocios

Tema: “LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU

INCIDENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE

LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN

FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO”.

AUTOR: Byron Omar Bejarano Lizano

TUTOR: Lic. MBA. Jorge Cerón M.

AMBATO – ECUADOR

Enero 2013



LIC. MBA. Jorge Cerón

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este trabajo de investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la facultad.

Ambato, 31 de Octubre de 2012

LIC. MBA. Jorge Cerón

TUTOR

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Byron Omar Bejarano Lizano, con cédula de ciudadanía N° 180413864-0 tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: **“LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU INCIDENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO”**. Es un documento original, auténtico y personal en tal virtud la responsabilidad de contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autor y el patrimonio intelectual de la misma y de la Universidad Técnica de Ambato, por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las Normas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 31 de Octubre de 2012

Byron Omar Bejarano Lizano

C.I. 180413864-0

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente trabajo de investigación el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f) -----

Ing. Silvia Guerrero

f) -----

Dr. Víctor Córdova

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre que esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Byron Omar Bejarano Lizano

AUTOR

DEDICATORIA

A Dios, que es mi luz y mi salvación; ¿a quién temeré? El Señor es la fortaleza de mi vida; ¿de quién tendré temor? Salmos: 27: 1-2, a mi madre Clementina Lizano, a mis hermanos, a mi alma gemela Fernanda y amigos que son el pilar fundamental en mi vida, fuente de fortaleza e inspiración quienes con su apoyo moral, me incentivaron a alcanzar mi meta profesional.

Byron Omar Bejarano Lizano

AGRADECIMIENTO

Mi especial gratitud a los docentes asignados en calidad de tutor, calificadores, autoridades y personal docente de:

- Universidad Técnica de Ambato.
- Facultad de Ciencias Administrativas y a la Carrera de Marketing y Gestión de Negocios.

Por el cumulo de valores y conocimientos, que me brindaron para culminar mi carrera profesional.

Byron Omar Bejarano Lizano

INDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación.....	ii
Autoría del trabajo de investigación.....	iii
Aprobación de los miembros del tribunal de grado.....	iv
Derechos de Autor.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice General.....	viii
Índice de Gráficos.....	xi
Índice de Histogramas.....	xii
Índice de tablas.....	xiii
Resumen Ejecutivo.....	xv
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I.....	2
1. Problema.....	2
1.1. Tema de investigación.....	2
1.2. Planteamiento de problema.....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.2. Análisis crítico.....	5
1.2.3. Prognosis.....	6
1.2.4. Delimitación de problema.....	7
1.2.5. Formulación del problema.....	7
1.2.6. Preguntas directrices.....	8
1.3. Justificación.....	8
1.4. Objetivos.....	9
1.4.1. Objetivo general.....	9
1.4.2. Objetivo específicos.....	9
CAPITULO II.....	10
2. Marco teórico.....	10
2.1. Antecedentes investigativos.....	10
2.2. Fundamentación filosófica.....	12
2.3. Fundamentación legal.....	13

2.4. Categoría fundamentales.....	18
2.5. Hipótesis.....	34
2.6. Señalamiento de variables de la hipótesis.....	34
CAPITULO III.....	35
3. Metodología.....	35
3.1. Enfoque de la investigación	35
3.2. Modalidad básica de la Investigación.....	36
3.3. Tipo de investigación.....	37
3.4. Población y muestra	38
3.5. Operacionalización de variables.....	39
3.6. Plan de recolección de información.....	42
3.7. Procesamiento y análisis de la información.....	43
CAPITULO IV.....	45
4. Análisis e interpretación de los resultados	45
4.1. Análisis de los resultados	45
4.2. Interpretación de los datos.....	45
4.3. Verificación de la Hipótesis.....	71
CAPITULO V.....	78
5. Conclusiones y recomendaciones.....	78
5.1. Conclusiones.....	79
5.2. Recomendaciones.....	80
CAPITULO VI.....	81
6 .La propuesta.....	81

6.1. Datos informativos.....	81
6.2. Antecedentes de la propuesta	82
6.3. Justificación.....	83
6.4. Objetivos.....	83
6.4.1. Objetivo general.....	83
6.4.2. Objetivo Específico.....	84
6.5. Análisis de factibilidad.....	84
6.6. Fundamentación.....	88
6.7. Metodología modelo operativo.....	94
6.8. Plan de Acción.	115
6.9. Presupuesto de la propuesta.....	120
Bibliografía.	121
Anexos.....	124
Anexo N° 01: Árbol de problema.....	125
Anexo N° 02: Encuesta.....	126
Anexo N° 03: Mapa de la ciudad de Ambato.....	131
Anexo N° 04: página Web.....	132

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Árbol de problema.....	5
GRÁFICO N° 2 Variable Independiente.....	18
GRÁFICO N° 3 Variable Dependiente.....	19
GRÁFICO N° 4 Estrategias Genéricas.....	27
GRÁFICO N° 5 ¿Conoce Ud. la Misión y Visión de la institución?.....	46
GRÁFICO N° 6 ¿Ud. conoce los objetivos y estrategias de la Institución?.....	47
GRÁFICO N° 7 ¿Considera Ud. brindar un servicio de calidad?.....	48
GRÁFICO N° 8 ¿Considera Ud. Desempeñarse en forma eficiente?.....	49
GRÁFICO N° 9 ¿Considera UD que exista una adecuada comunicación con sus clientes?.....	50
GRÁFICO N°10 ¿Se realizan capacitaciones requeridas para un desempeño adecuado en la institución?	51
GRÁFICO N°11 ¿Se emplea algún proceso estandarizado de atención al cliente en la institución?.....	52
GRÁFICO N°12 ¿Existe un adecuado proceso para el control de servicio al cliente en la empresa?.....	53
GRÁFICO N°13 ¿Considera Ud. Que las estrategias para el servicio al cliente de la empresa son?.....	54
GRÁFICO N°14 ¿Qué nivel de conocimientos relacionados al servicio al cliente posee?.....	55
GRÁFICO N°15 ¿Ud. posee un claro conocimiento de los productos y servicios que ofrece la institución?.....	56
GRÁFICO N°16 ¿Se realizan estudios adecuados para un servicio diferenciado en el mercado de Cooperativas de Ahorro y Crédito?.....	57
GRÁFICO N°17 ¿En qué área Ud. Fue atendido?	58
GRÁFICO N°18 ¿Considera que el tiempo para ser atendido fue?.....	59

GRÁFICO N°19 ¿Ud. fue atendido con amabilidad y cortesía?.....	60
GRÁFICO N° 20 ¿considera que el área de espera debe adecuarse con recursos tecnológicos (dispensador de turnos, aire acondicionado)?.....	61
GRÁFICO N° 21 ¿La explicación sobre los servicios y beneficios fueron claros?.....	62
GRÁFICO N° 22 ¿El tiempo que duro su transacción en el área cajas fue de?....	63
GRÁFICO N° 23 ¿El tiempo de espera en el área atención al cliente fue de?.....	64
GRÁFICO N° 24 ¿El tiempo de espera para solicitar información fue de?.....	65
GRÁFICO N° 25 ¿La espera en el área Crédito fue de?.....	66
GRÁFICO N° 26 ¿la atención en el área de Inversiones fue de?.....	67
GRÁFICO N° 27 ¿Cómo es la comunicación entre usted y el equipo de San Francisco?.....	68
GRÁFICO N° 28 ¿Ud. considera que el servicio que se brinda es?.....	69
GRÁFICO N° 29 ¿Ud. considera que las instalaciones de la cooperativa son adecuadas y cómodas?	70
GRÁFICO N° 30 Chi Cuadrado.....	75
GRÁFICO N° 31 Fuerzas Competitivas de Michael Porter.....	95
GRÁFICO N°32 Organigrama Estructural de la COAC San Francisco Ltda.....	118

INDICE DE HISTOGRAMAS

Histograma N° 1 Matriz de perfil competitivo.....	100
Histograma N° 2 Factores Internos.....	103
Histograma N° 3 Factores Externos.....	105

INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 Operacionalización de Variable Independiente.....	40
TABLA N° 2 Operacionalización de Variable Dependiente	41
TABLA N° 3 Recolección de Información.....	42
TABLA N° 4 ¿Conoce Ud. la Misión y Visión de la institución?.....	46
TABLA N° 5 ¿Ud. conoce los objetivos y estrategias de la Institución?.....	47
TABLA N° 6 ¿Considera Ud. brindar un servicio de calidad?.....	48
TABLA N° 7 ¿Considera Ud. Desempeñarse en forma eficiente?.....	49
TABLA N° 8 ¿Considera UD que exista una adecuada comunicación con sus clientes?.....	50
TABLA N° 9 ¿Se realizan capacitaciones requeridas para un desempeño adecuado en la institución?.....	51
TABLA N° 10 ¿Se emplea algún proceso estandarizado de atención al cliente en la institución?.....	52
TABLA N° 11 ¿Existe un adecuado proceso para el control de servicio al cliente en la empresa?.....	53
TABLA N° 12 ¿Considera Ud. Que las estrategias para el servicio al cliente de la empresa son?.....	54
TABLA N° 13 ¿Qué nivel de conocimientos relacionados al servicio al cliente posee?.....	55
TABLA N° 14 ¿Ud. posee un claro conocimiento de los productos y servicios que ofrece la institución?.....	56
TABLA N° 15 ¿Se realizan estudios adecuados para un servicio diferenciado en el mercado de Cooperativas de Ahorro y Crédito?.....	57

TABLA N° 16 ¿En qué área Ud. Fue atendido?.....	58
TABLA N° 17 ¿Considera que el tiempo para ser atendido fue?.....	59
TABLA N° 18 ¿Ud. fue atendido con amabilidad y cortesía?.....	60
TABLA N° 19 ¿considera que el área de espera debe adecuarse con recursos tecnológicos (dispensador de turnos, aire acondicionado)?.....	61
TABLA N° 20 ¿La explicación sobre los servicios y beneficios fueron claros?....	62
TABLA N° 21 ¿El tiempo que duro su transacción en el área cajas fue de?.....	63
TABLA N° 22 ¿El tiempo de espera en el área atención al cliente fue de?.....	64
TABLA N° 23 ¿El tiempo de espera para solicitar información fue de?.....	65
TABLA N° 24 ¿La espera en el área Crédito fue de?.....	66
TABLA N° 25 ¿la atención en el área de Inversiones fue de?.....	67
TABLA N° 26 ¿Cómo es la comunicación entre usted y el equipo de San Francisco?.....	68
TABLA N° 27 ¿Ud. considera que el servicio que se brinda es?.....	69
TABLA N° 28 ¿Ud. considera que las instalaciones de la cooperativa son adecuadas y cómodas?.....	70
TABLA N° 29 Frecuencias Observada.....	73
TABLA N° 30 Frecuencia Esperada	74
TABLA N° 31 Chi Cuadrado	74
TABLA N° 32 Matriz de Perfil Competitivo	99
TABLA N° 33 Análisis Interno	102
TABLA N° 34 Análisis Externo.....	104
TABLA N° 35 Análisis Interno y Externo	106
TABLA N° 36 Plan de Acción.....	115
TABLA N° 37 Presupuesto de la Propuesta.....	120

RESUMEN EJECUTIVO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN FRANCISCO Ltda., fue constituida en mayo de 1963 en la ciudad de Ambato, la cual ofrece servicios financieros y no financieros direccionados a contribuir al bienestar de sus socios, clientes y la sociedad.

La estrategia de negocio de la cooperativa se orienta a cubrir el microcrédito de acumulación simple, ampliada posicionándose en la sierra – centro y en la zona oriente del país con un adecuado servicio al cliente. Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un amplio análisis del entorno interno y externo de la cooperativa, con el fin de determinar si existe la necesidad de implementar estrategias competitivas para mejorar el servicio al cliente. Beneficiando directamente a los colaboradores de la empresa por asociación directa los clientes y a la sociedad en general.

Los datos arrojados por la investigación de campo aplicada a los directivos y empleados así como a los usuarios del servicio en la institución, determinan que existen oportunidades de mejora en el área de servicio al cliente, por lo que es necesario establecer estrategias competitivas para alcanzar los objetivos planteados por la entidad.

Así la propuesta resultante me direccionó para diseñar estrategias competitivas diferenciadas orientadas a la mejora del servicio al cliente, mediante un análisis de los factores internos, externos que abarcan las Fortalezas (Posicionamiento en el mercado, Diversificación de productos etc.), Oportunidades (Ubicación geográfica, Desarrollo tecnológico, etc.), Debilidades (Servicio, Infraestructura, etc.), Amenazas (Competencia, caída de las remesas). Así como los factores competitivos.

Se determinó que existen necesidades de capacitación en: servicio al cliente, comunicación efectiva, inteligencia emocional e innovación tecnológica y una adecuación del área de espera.

Palabras clave: (Estrategias competitivas, Servicio al cliente, Instalaciones adecuadas, Servicio diferenciado).

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito desarrollar estrategias competitivas diferenciadas para la mejora del servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato.

En este sentido, el objetivo de esta investigación es implementar estrategias competitivas diferenciadas que permitan mejorar el servicio al cliente logrando una adecuada administración del servicio al cliente, apoyado en la investigación y en el análisis anteriormente realizado al cliente interno y externo, se determinó que existen necesidades de capacitación, adecuación de instalaciones e innovación tecnológica, puesto que el servicio que se brinda es regular.

Es importante la realización de este estudio ya que se podrá mejorar la gestión del servicio al cliente. La presentación de este estudio tiene por objetivo entregar la propuesta para que sea aplicada misma que plantea un proceso de cambio en el servicio por parte del cliente interno de la institución.

En este estudio se aplicó la modalidad de investigación de campo por lo que los datos fueron recogidos de la fuente misma donde se producen los hechos y fenómenos, con el fin de conocer las necesidades tanto del cliente interno como externo que conjuntamente con un análisis situacional competitivo direcciono el diseño de estrategias competitivas diferenciadas que permitan satisfacer las expectativas de los usuarios del servicio.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 .Tema

“LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU INCIDENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO”.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización

Contextualización Macro

La implementación de estrategias competitivas es una necesidad muy importante en un mundo competitivo y globalizado con el ánimo de mejorar las

condiciones de la empresa en el mercado y sobre todo aumentar los índices de participación en el mismo.

Esta herramienta fundamental para el marketing, ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan dentro y fuera de la organización proporcionando a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumenten sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Cuando se hace un mejoramiento en la calidad de un servicio se espera un cambio positivo en el comportamiento del mercado y en la actitud del consumidor respecto a la percepción que tiene, sea esta positiva o negativa. Sin embargo, de no existir un alto juego competitivo y tener el precio, distribución y estrategias de comunicación adecuados para el mercado, dichos cambios no siempre van acompañados de lo que la empresa, pretende como incrementar captaciones y colocaciones a la vez que se beneficie de la globalización con la apertura de mercados para el comercio mundial, para este propósito necesitan crear modelos y procesos de servicio, encaminados a la efectividad y competitividad global. Pues de no llenar las expectativas del cliente o por el efecto de las variables externas que influyen en la decisión de compra del consumidor podría desaparecer del mercado. Por lo que un adecuado servicio competitivo en el mercado es un elemento fundamental en una institución financiera.

Contextualización Meso

La calidad de servicio en el Ecuador da lugar a que las personas que entran en contacto con el cliente proyecten actitudes que afectan al mismo, como; el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, el personal de las ventanilla el cliente consciente o

inconscientemente, siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

Las innovaciones tecnológicas se dan casi más rápido de lo que podemos seguirlas. Internet, video conferencias, redes, etc. conjuran nuevos mundos de acción empresarial.

El cliente tiene claro que debe haber una correlación directa en calidad entre lo que paga y lo que recibe por lo que no necesariamente un incremento en la calidad del servicio con lleva a una ventaja diferencial, ello solo nos dará la posibilidad de participar en el mercado pero no nos asegurará el éxito en nuestro objetivo.

La mejora en la calidad del servicio es fácilmente detectada por el cliente él, como casi todo ser humano se quiere y desea para él lo mejor, sabe con exactitud milimétrica que el sentido de su propia importancia debe ser respetada sin embargo este es capaz de soportar algunas deficiencias cuando no hay otra alternativa, es decir, es fiel hasta cuando no aparece algo mejor. El futuro de las instituciones financieras en el país está en lograr la fidelización del cliente a través de la calidad del servicio y el desarrollo tecnológico respaldado en un personal altamente capacitado.

Contextualización Micro

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Es una entidad financiera dedicada al cooperativismo es una empresa orgullosamente ecuatoriana. En el presente caso se considerara a la Matriz Ambato, la cual está orientada a ofrecer servicios financieros y no financieros direccionados a contribuir al bienestar de sus socios, clientes y la sociedad. La administración del servicio al cliente y su evaluación ha tenido carencia en el presente periodo, ya que se dio prioridad a la publicidad dejando de lado la inversión en el servicio al cliente, lo cual produce un decrecimiento en las captaciones y colocaciones desaprovechando, el conjunto de experiencias organizadas (intencionales y con propósito), por parte de los miembros de la organización.

Por lo que se propone diseñar estrategias competitivas que mejoren el servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato.

1.2.2. Análisis Crítico

Gráfico N° 1: Árbol de Problemas



Elaborado por: Byron Bejarano

En una organización en la que no existe un panel de control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de administración del servicio al cliente que les permitan verificar si su personal está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora.

Las estrategias competitivas están encaminadas a coordinar y desarrollar ventajas competitivas para lograr una organización eficiente a través de planes de desarrollo y medición del personal. Puesto que la inexistencia de estas produciría un mal uso de los recursos lo que a su vez desencadenaría en insatisfacción en los clientes de la institución.

La escasa planificación del servicio al cliente es uno de los factores que produce una deficiente imagen corporativa puesto que la inexistencia da lugar a la desmotivación de los colaboradores lo que repercute en la baja de ventas puesto que no existe un adecuado conocimiento las de técnicas necesarias.

La estrategia competitiva consiste en desarrollar una fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Debiendo recalcar que la capacitación en el personal es fundamental en la comunicación comercial de una empresa en un mundo globalizado que exige ser competitivo.

1.2.3. Prognosis

Las estrategias de servicio al cliente es una de las prácticas de marketing más ampliamente desarrolladas, sin embargo aún continúa siendo un proceso complejo al momento de implementarlo, ejecutarlo de forma sistemática y reiterada. Sin un sistema integrado, todos los esfuerzos que se realicen serían descoordinados, confusos e ineficientes para lograr un servicio de calidad en la institución.

Esta debilidad empresarial propiciaría incumplimiento de presupuestos a la vez que disminuirá su volumen de colocaciones y captaciones en el mercado que inclusive afectaría gravemente a su imagen corporativa lo cual podría llevar al cierre de la empresa.

1.2.4. Delimitación del Problema

Delimitación por contenido

Campo: Marketing

Área: Estrategias Competitivas

Aspecto: Servicio al cliente

Delimitación Espacial: Esta investigación se realizara en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato. Ruc 18090003628001, ubicada en el cantón Ambato en las calles Montalvo entre 12 de Noviembre y Juan B. Vela.

Teléfono: 2823582

Página web: www.coac-sanfra.com.

Delimitación Temporal: La presente investigación se dará inicio en el período (Mayo 2012 –Noviembre 2012)

Unidades de Observación: la presente investigación se realizara a los directivos, clientes internos y externos de la empresa.

Inicio: enero

Fin: diciembre

1.2.5. Formulación del Problema

Por lo detallado anteriormente es necesario realizar una investigación para saber si: ¿Es la carencia de estrategias competitivas es lo que produce un ineficiente servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato?.

1.2.6. Preguntas Directrices

1. ¿Qué percepción tiene el cliente externo de las estrategias de servicio que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato?
2. ¿Qué factores de la institución influyen en el servicio al cliente?
3. ¿Será necesario proponer estrategias competitivas que desarrollen las habilidades en el área de servicio al cliente?

1.3. Justificación

El presente proyecto de investigación se justifica a través del beneficio y la factibilidad en virtud de las siguientes razones:

El tratar con importancia las estrategias competitivas direccionadas con el servicio al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato. Desarrollará una fortaleza empresarial la cual se verá reflejada, en una buena imagen corporativa potencializando el rendimiento de los colaboradores y por ende la rentabilidad de la empresa sin requerir de un alto nivel de inversión.

Las estrategias competitivas orientadas al servicio al cliente será de gran utilidad de manera que permita aumentar el volumen de captaciones y colocaciones así como un nivel de conocimientos adecuados que logren captar un gran número de clientes dando lugar a un incremento de los beneficios percibidos por los empleados que al brindar un servicio de calidad beneficiara directamente a los colaboradores de la empresa por asociación directa los clientes y a la sociedad en general.

En el desarrollo de la tesis el investigador tendrá la oportunidad de poner en práctica los conocimientos alcanzados durante su formación y disponiendo del respaldo crítico propositivo del cuerpo docente de la Universidad Técnica de Ambato dando un soporte sólido en la investigación.

Es factible realizar, por cuanto, el investigador tiene la apertura por parte de la institución, de manera que conoce a ciencia cierta los procesos de trabajo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato, por lo que obtendrá la colaboración del personal en forma espontánea además de ser un proyecto que no requiere un nivel alto de inversión.

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Determinar la incidencia de las estrategias competitivas en el mejoramiento del servicio al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato.

1.4.2. Específicos

1. Determinar la percepción del cliente externo con respecto a las estrategias de servicio al cliente que posee la institución.
2. Analizar los factores internos que influyen en el servicio al cliente.
3. Diseñar estrategias competitivas que potencialicen un adecuado servicio al cliente.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

JIMÉNEZ. R (2007) Estrategias de venta para mejorar la calidad en el servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre LTDA. Del cantón Salcedo Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato.

Conclusiones

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., cumple con las metas propuestas aunque la atención al cliente no es de calidad. El cliente requiere un servicio financiero, con atributos que satisfagan las necesidades dinámicas del mismo.
- La imagen que tiene la cooperativa tanto para los clientes internos como externos es buena, lo que se debe encaminar a que sea muy buena, en el ambiente financiero donde se desenvuelve.

- Los planes de capacitación deben realizarse, a través de encuestas es una buena herramienta para evitar errores e incrementar el número de socios.

LÓPEZ. E (2011) Estrategias Competitivas y su incidencia en la captación de clientes en la empresa “Ferretería Bolívar” en la ciudad de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato.

Conclusiones

- La falta de un mejor modelo de atención al cliente y un adecuado sistema de fijación de precios son los inconvenientes con los que la empresa se ha encontrado en los últimos años, motivo por el cual sus empleados muestran una completa predisposición para ajustarse a los nuevos modelos tanto en métodos de fijación de precios como en atención al cliente los cuales ayuden a la empresa a ser más competitiva en el mercado.
- La empresa “Ferretería Bolívar” carece de cursos de capacitación para con sus empleados tales como innovación y mejoramiento, detalle de productos, entre otros. A fin de brindar a sus clientes un mejor servicio procurando satisfacer todas sus necesidades.
- Según la investigación realizada se puede concluir que la empresa “Ferretería Bolívar” no cuenta con estrategias competitivas adecuadas, las cuales ayuden a la organización a ser competitivos a fin de satisfacer las necesidades de sus consumidores e incrementar nuevos clientes a la empresa.

MORALES. M (2002) La Capacitación Comercial y Mejoramiento de Servicio al cliente en la mecánica automotriz PELILEO Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato.

Conclusiones

- Mantener el compromiso leal en nuestros clientes así como también con nuestros proveedores considerando la garantía de los repuestos brindándoles la comodidad requerida según el caso.
- La implantación de este proyecto permitirá un aumento del volumen de venta que determina la futura inversión dentro del cantón, el aumento de fuentes de trabajo, el engrandecimiento del mismo.
- Considerar los factores internos y externos dentro de este estudio tomando en cuenta las necesidades de nuestros clientes y nuevas técnicas adecuadas para su servicio.

2.2. Fundamentación Filosófica

La presente investigación se alinea con el paradigma crítico propositivo donde el ser humano pueda desarrollar sus capacidades y potencializar su desempeño en su área laboral.

En el caso particular de esta investigación proponer estrategias competitivas que mejoren el servicio al cliente.

Con la que el personal potencialice su desempeño personal y profesional por lo que la propuesta planteada debe estar encaminada a solucionar los problemas sociales en que el humanismo sea una pieza fundamental en toda acción individual y colectiva siempre buscando el bien común y el desarrollo participativo. (Mantilla & Tibanta 2004)

2.3. Fundamentación Legal

**CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR,
EXPEDIDA POR LA ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE
(APROBADA EL 5 DE JUNIO DE 1998)**

Capítulo V

Del Banco Central

Art. 261.-El Banco Central del Ecuador, persona jurídica de derecho público con autonomía técnica y administrativa, tendrá como funciones establecer, controlar y aplicar las políticas monetaria, financiera, crediticia y cambiaria del Estado y, como objetivo, velar por la estabilidad de la moneda.

Capítulo VII

De la inversión

Art. 271.- El Estado garantizará los capitales nacionales y extranjeros que se inviertan en la producción, destinada especialmente al consumo interno y a la exportación.

La ley podrá conceder tratamientos especiales a la inversión pública y privada en las zonas menos desarrolladas o en actividades de interés nacional.

El Estado, en contratos celebrados con inversionistas, podrá establecer garantías y seguridades especiales, a fin de que los convenios no sean modificados por leyes u otras disposiciones de cualquier clase que afecten sus cláusulas.

Capítulo V

De los consumidores

Art. 92.- La ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los

servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos.

LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

Art. 17.- Los jueces que conozcan causas indicadas al amparo de la ley Orgánica De Defensa Del Consumidor contarán con la opinión de peritos y con los informes técnicos previstos por el Art. 58 de la ley, en caso de requerirlo una de las partes.

Art. 18.- Se entiende por bienes de naturaleza durable aquellos que permiten su utilización por más de una ocasión. Sin embargo, el fabricante o proveedor deberá informar expresamente al consumidor que el bien no puede ser utilizado más de una vez o más de un número determinado de veces.

Art. 58.- En caso de que el Instituto Ecuatoriano De Normalización (INEN) compruebe técnicamente una defectuosa calidad de bienes o servicios, deberá remitir un informe a las autoridades competentes para que procedan de conformidad con lo previsto en el art. 66 de la ley.

LEY DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Del Ámbito, Objeto y Principios

Art. 1 define a la economía popular y solidaria como: “la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital”.

Art. 2 determina que están regidas por esta ley todas las personas naturales y jurídicas y cualquier otra forma de organización que conformen, tanto la economía popular y solidaria como el sistema financiero popular y solidario (en adelante EPS), y determina la institucionalidad encargada de la rectoría, regulación, control,

fortalecimiento, promoción y acompañamiento de dichos sectores. Adicionalmente, determina que uno de los objetivos es reconocer, fomentar y fortalecer dichos sectores, y potenciar las prácticas de EPS que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades con vías de alcanzar el Sumak Kawsay.

Es notorio mencionar que, ni en los considerandos ni en los objetivos de la presente ley se relaciona la regulación de la EPS con el ejercicio de derechos humanos, ni individuales ni colectivos, situación que se confirma en el análisis de los siguientes títulos de la ley.

TITULO PRIMERO

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Art.- 88.- Son cooperativas de Ahorro y Crédito las formadas por personas naturales o jurídicas con el vínculo común determinado en su estatuto, que tienen como objeto la realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la Superintendencia, exclusivamente con sus socios.

No obstante la exclusividad mencionada en el presente artículo, cuando las cooperativas de Ahorro y Crédito, actúen como intermediarias en la canalización de recursos en el marco de la ejecución presupuestaria de entidades del Sector Público, del desarrollo de su política social o de recaudación de valores por concepto de impuestos o pagos por servicios públicos, no se requiere que los beneficiarios o depositantes tengan la calidad de socios.

NORMAS APLICABLES

Art.- 89.- Las cooperativas de Ahorro y Crédito, se regularán por lo previsto en la presente ley, para todas las cooperativas, por las normas del presente título y las de su Reglamento Especial, que será dictado por el Ejecutivo, con normas específicas en cuanto a límites de crédito, vinculaciones por administración o presunción, administración de riesgos, calificación de activos de riesgo, prevención de lavado de activos, cupos de créditos vinculados, requisitos para representantes a la asamblea general, vocales de los consejos de administración, vigilancia y gerentes y otros aspectos propios de su particular naturaleza funcional y operativa, en forma diferenciada, según el nivel en que sean ubicadas, de acuerdo con las normas de

segmentación que responderán a su vínculo común, número de socios, monto de activos, volumen de operaciones y ámbito geográfico de acción.

VÍNCULO COMÚN

Art.- 90.- Las cooperativas de Ahorro y Crédito tendrán como socios a quienes, siendo parte del público en general, tengan como vínculo común únicamente la capacidad y voluntad de acceder a sus servicios; o, a quienes tengan una identidad común de dependencia laboral, profesional o institucional.

SOCIOS Y CAPITAL MÍNIMO

Art.- 91.- El número de socios y el capital mínimo requeridos, para la constitución y funcionamiento de las cooperativas de Ahorro y Crédito, serán establecidos por el Consejo Nacional, tomando en cuenta el vínculo común de los socios y el ámbito geográfico donde vayan a desarrollar sus actividades.

Ni en caso de retiro o separación forzosa del socio, ni para compensar deudas, se podrá redimir capital social por sumas que excedan el cinco por ciento del mismo, calculado al cierre del ejercicio económico inmediato anterior.

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Art.- 92.- Los requisitos para la constitución de cooperativas de Ahorro y Crédito y para la apertura de agencias, oficinas o sucursales, evitarán la competencia desigual con cooperativas preexistentes en el mismo territorio o en la misma área geográfica y preverán la presentación y verificación de un estudio de factibilidad que demuestre la sostenibilidad socio-económica de la cooperativa o de la oficina.

ÓRDENES DE PAGO

Art.- 93.- Las cooperativas de Ahorro y Crédito podrán emitir órdenes de pago en favor de sus socios y contra sus depósitos, que podrán hacerse efectivas en otras cooperativas similares, de acuerdo con las normas reglamentarias que se dicten y los convenios que se suscriban para el efecto.

Igualmente podrán realizar operaciones por medios magnéticos, informáticos o similares, de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Comercio Electrónico y las normas que dicte el Consejo.

HOMOLOGACIÓN DE CRÉDITOS

Art.- 94.- Los préstamos concedidos por las cooperativas de Ahorro y Crédito en beneficio de sus socios, que tengan como finalidad la adquisición, reparación o conservación de vivienda, se asimilan y tendrán el mismo tratamiento contemplado para los prestatarios del Banco Ecuatoriano de la Vivienda y Asociaciones Mutualistas de Ahorro Crédito para la Vivienda, el mismo que se hace extensivo a los préstamos otorgados por las cooperativas de Ahorro y Crédito, afianzados con prenda o hipoteca y a los prestatarios de dichas cooperativas, en todos los actos o contratos que celebren con las mismas.

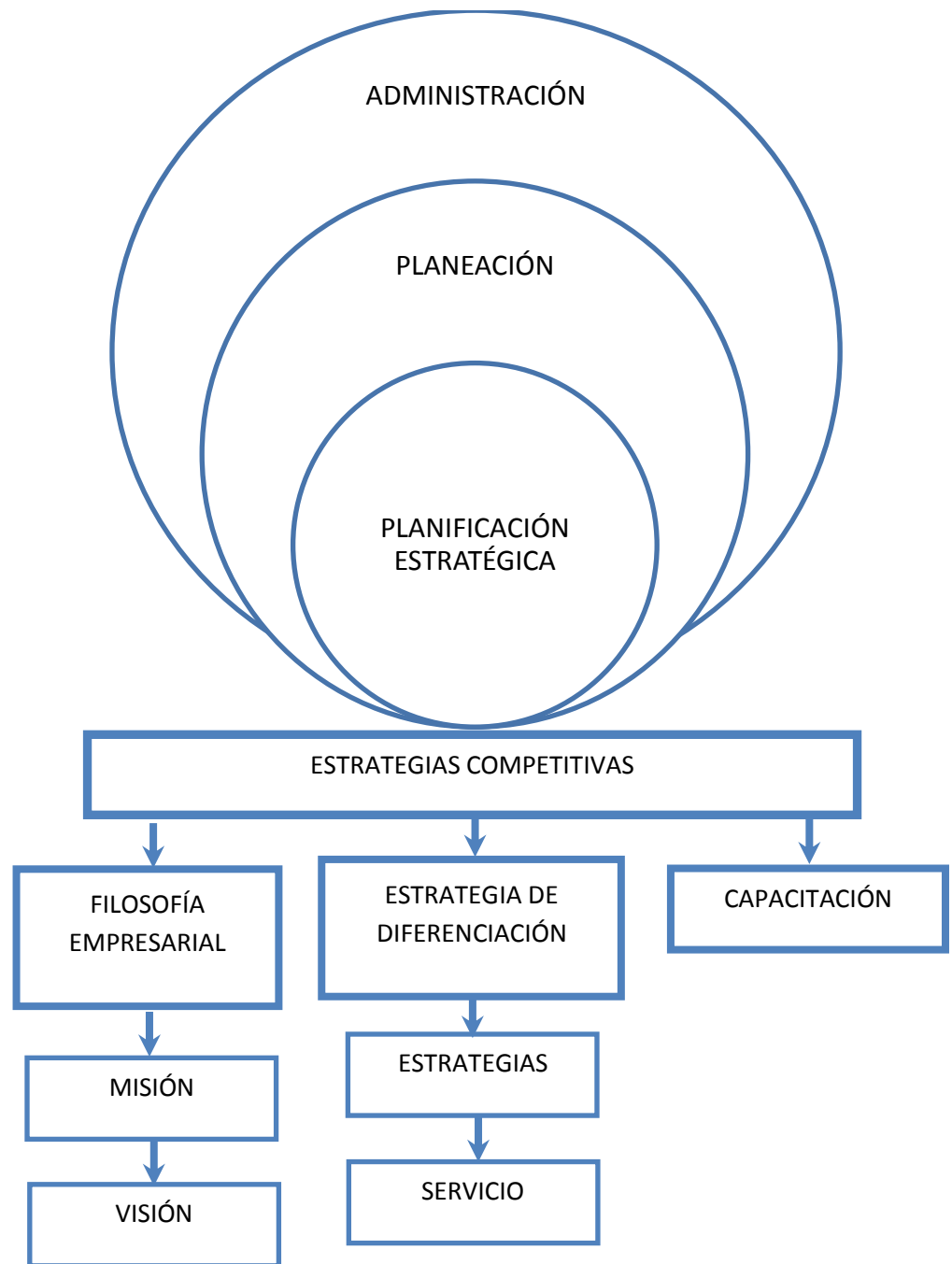
Art.- 95.- Los organismos de integración económica del sector, constituirán un centro de información crediticia, para evaluar la capacidad de endeudamiento de los socios de sus cooperativas afiliadas.

Art.- 96.- Las cooperativas de Ahorro y Crédito, únicamente podrán invertir en el Sistema Financiero Nacional y de preferencia en otras instituciones financieras del sector popular y solidario, siempre que, las inversiones no impliquen incumplimiento de las normas de solvencia y prudencia financiera, fijadas por el Consejo Nacional.

Art. 97.- Las cooperativas de Ahorro y Crédito que incumplieren reiteradamente, con las normas de solvencia y prudencia financiera dictadas por el Consejo Nacional o las recomendaciones de la Superintendencia, o presenten deterioro en sus índices financieros o digestión, que pongan en peligro la supervivencia de la entidad, serán sometidas a un proceso de regularización, aprobado por la Superintendencia, para ejecutarse en un plazo no inferior a 180 días y, solo en caso de incumplimiento del mismo, serán sometidas a intervención, en las cooperativas de Ahorro y Crédito, según el riesgo valorado por la Superintendencia, puede o no implicar la remoción de los directivos y gerente y la elección inmediata de sus reemplazantes, pero, en todo caso, los actos y contratos, mientras dure la intervención, serán autorizados por el Interventor y se procurará mantener la confidencialidad de la aplicación de dicha sanción.

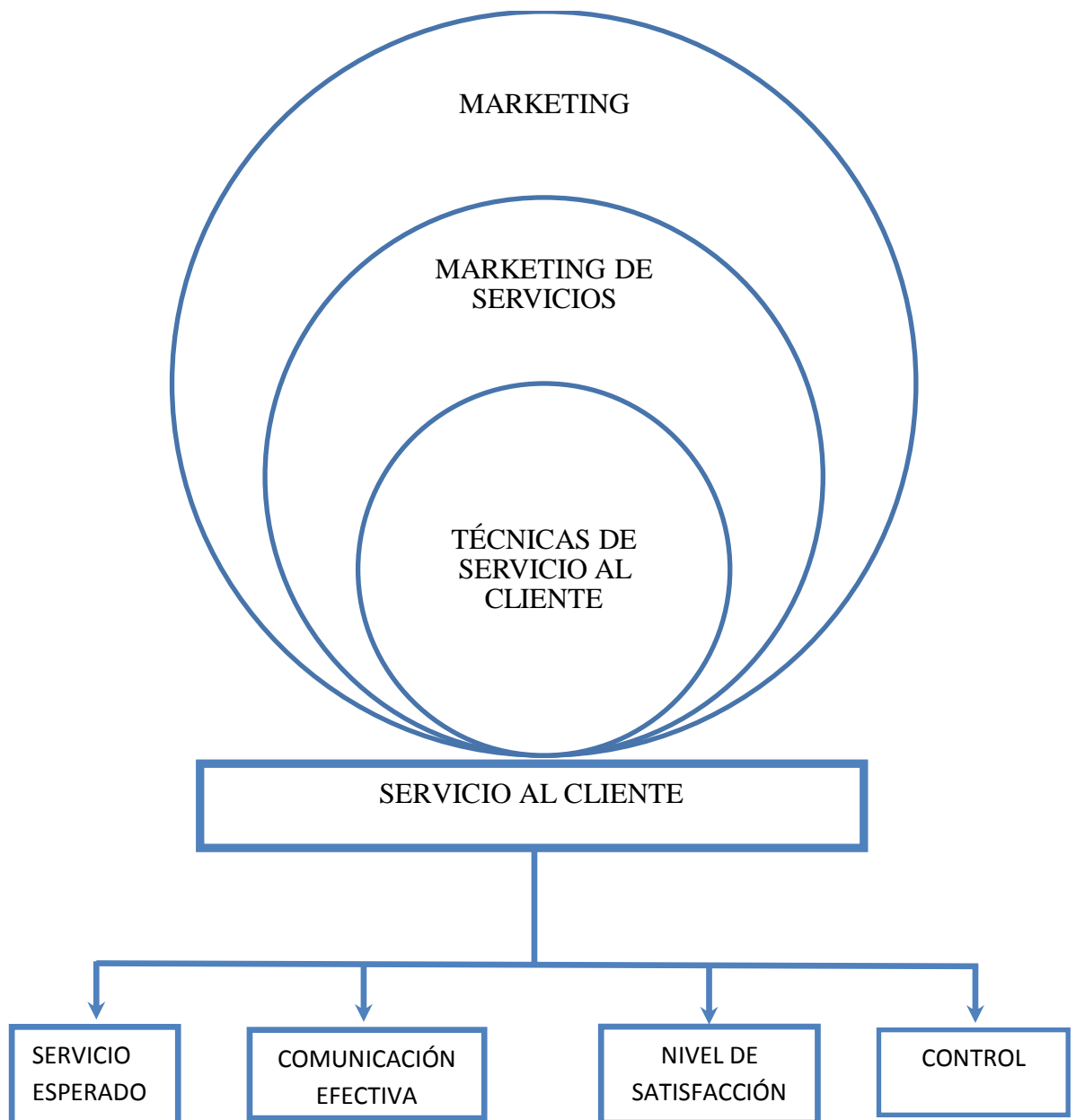
2.4. Categorías Fundamentales

Gráfico N°2: Variable Independiente



Elaborado por: Byron Bejarano

Gráfico N°3: Variable Dependiente



Elaborado por: Byron Bejarano

Variable Independiente

Administración

La presente investigación tendrá una sólida fundamentación teórica de la Administración que permitirá establecer estrategias competitivas que promuevan un adecuado servicio al cliente. Así como los métodos y técnicas que brinden un óptimo nivel de satisfacción de los clientes actuales y potenciales.

Según (James A. Stone, 2006, pág. 22) Es el proceso de planificación, organización y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la empresa para alcanzar las metas establecidas.

Según (W. Jiménez Castro, 2008, pág. 13) Ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer y mantener sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se puedan alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

Es la ciencia y el arte que planifica, organiza, direcciona y controla los procesos de todas las organizaciones permitiéndoles alcanzar las metas y objetivos de forma sistemática, científica y confiable.

Planeación

Según (ROBBINS, 2009, pág. 72) Es la definición de objetivos metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas y preparar una planificada jerarquía de planes para integrar y coordinarlas actividades, así como se refiere a los fines lo que se hará y los medios como se hará, la cual debe ser formal escrita con objetivos específicos para los miembros de la organización.

Según (KOONTZ, 2008, pág. 106) Esta incluye seleccionar proyectos y objetivos y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere de toma de decisiones, es decir elegir una acción entre varias alternativas. Así los proporciona un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados. La planeación cierra la brecha de donde estamos y donde queremos ir, siendo inseparables la planeación y el control.

Según (ROBBINS. COULTER, 2009, pág. 323) La planeación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que quieren las organizaciones, y uno de esos puntos críticos reside en la forma adecuada de organizar el trabajo. La planeación es un proceso mediante el cual determinamos hacia donde queremos dirigirnos, con qué medios que pasos deben seguirse y en cuanto tiempo.

Planificación Estratégica

Según (PORTER, MICHAEL, 2003, pág. 110) La planificación estratégica es el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, por medio de la misión, en el entorno donde actúa y su producto es el plan de acción. Por su parte la estrategia define la estructura de la organización y los procesos internos que busca producir efectos positivos en la empresa.

Según (HITT, MICHAEL, 2006, pág. 42) Es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. Planteando las alternativas que permitan a la empresa y sus ejecutivos lograrlos.

El proceso de determinar los objetivos principales de una organización así como las políticas y estrategias que van a gobernar la adquisición, uso y disposición para alcanzar dichos objetivos.

Estrategias Competitivas

Según la página web: (Ricoverti Marketing, 2011) La estrategia competitiva, son las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron.

Identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El enfoque

El liderazgo en costos totales bajos

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria.

La diferenciación

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia.

El Enfoque

Consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

Según (PORTER, MICHAEL, 2003, pág. 75) La diferenciación nace de todos los nexos entre la empresa y su cliente, en las cuales ella es única la misma que tiene como característica su impacto directo o indirecto en el costo para el comprador, constituye un valor acumulativo para el cliente en su percepción del beneficio exclusivo que le brinda la empresa.

Según (PORTER, MICHAEL, 2007, pág. 1) La competencia estratégica establece la conveniencia de las actividades que pueden favorecer su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación, es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable frente a las fuerzas que rigen la competencia de la industria.

La estrategia competitiva constituye una herramienta que nos permite desarrollar ventajas competitivas en lo concerniente a la producción, comercialización y servicio

diferenciado que brinde a nuestros clientes actuales y potenciales un servicio adecuado a sus expectativas actuales y futuras, que a más de fidelizar a los usuarios actuales a la vez permite captar a nuevos clientes.

Misión

Según (FRANKLIN, 2004, pág. 177) Franklin menciona acerca de la misión, que "este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible".

Según (CASTRO,EMILIO, 2001, pág. 244) Emilio Díez de Castro, Julio García, Francisca Martín y Rafael Perinés, "La misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía".

Según (STANTON, WILLIAN Y WALKER BRUCE, 2007, pág. 668) La misión de una organización "enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización". Complementando ésta definición, los autores comentan que en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen.

Visión

Según (FLEITMAN, 2000, pág. 283) Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según (THOMPSON Y STRICKLAND , 2005, pág. 4) Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de

hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc.

Estrategia

Según (FRED DAVID, 2012, pág. 2) Plantea que las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización.

Mostrando un gran interés en definir la gerencia estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. Además ayuda a las organizaciones a sobrevivir en el torbellino del mercado en que nos encontramos, capacitándolas para que identifiquen de forma astuta la necesidad de cambio así como su capacidad de adaptación a estos.

“Todo lo que vale la pena hacer, no es fácil”; la aplicación de La gerencia estratégica no es fácil porque requiere de una exhaustiva investigación, análisis, compromiso, disciplina, voluntad de cambio.

Según el sitio web (Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales, 2012, pág. 3) Considera que la información es la base primordial para formular una estrategia por eso la define como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse más en

criterios y análisis objetivos que en las experiencias o la intuición que en no todas las organizaciones ni a todos los gerentes les funciona.

Según (CHANDLER, 2012, pág. 1) Comenta su célebre conclusión “estructure follows strategy” (la estructura sigue a la estrategia), define estrategia “como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”.

Está claro en esta definición de Chandler que no hay diferencia entre el proceso de formulación de estrategias y el concepto en sí. De todas formas, éste no era un problema importante para él, ya que su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma o el camino que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

Según (THOMPSON STRICKLAND, 2001, pág. 26) Es el patrón de acciones y de enfoque de los negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales; la estrategia real de una compañía es en parte planeada y en parte reduce las circunstancias cambiantes, compuesta por una gama de actividades administrativas asociadas al establecimiento de la estrategia elegida.

Estrategias de Diferenciación

Según (PORTER, MICHAEL, 2007, págs. 8-9) Satisfacer las necesidades es un requisito de viabilidad de una industria y de las compañías que la conforman. Los compradores han de estar dispuestos a pagar el precio de un producto que supere el costo de producción, pues de lo contrario la industria no sobrevivirá mucho tiempo una compañía puede diferenciarse al atender las necesidades de la gente mejor que sus rivales.

Estrategias genéricas permitirán lograr un desempeño superior al promedio de la industria: liderazgo en costos, concentración de los costos y consideración en la diferenciación.

Gráfico N°4: ESTRATEGIAS GENÉRICAS

	Costo más bajo	Diferenciación
Objetivo amplio	1. LIDERAZGO EN COSTOS	2. DIFERENCIACIÓN
Ámbito competitivo	3A. CONCENTRACIÓN DE COSTOS	3B. CONCENTRACIÓN DE DIFERENCIACIÓN
Objetivo estrecho		

Fuente: (PORTER, MICHAEL, 2007, pág. 27)

Según (PORTER, MICHAEL, 2007, págs. 130,150) La singularidad no produce diferenciación si no es valiosa para los compradores, una empresa diferenciadora exitosa encuentra la manera de crear un valor para ellos que genere un precio alto y mayor que el costo adicional. El punto de partida para entender que es valioso para el cliente.

La diferenciación se obtiene de generar en forma original un valor para el comprador, de manera sustentable lo que exige que la compañía lleve a cabo varias actividades especiales de valor que repercuten en los criterios de compra.

Capacitación

Según (ROBBINS, 2009, págs. 169,170) La capacitación de los empleados es una experiencia de aprendizaje porque pretende producir cambios relativamente permanentes en los empleados de modo que mejoren su capacidad para desempeñar el trabajo. Por ello la capacitación implica cambiar las habilidades, conocimientos, las actitudes o el comportamiento.

Esto tal vez signifique cambiar lo que saben los empleados, su forma de trabajar o su actitud frente a sus labores, compañeros de trabajo, gerentes y ante la organización la capacitación mejora el desempeño de los empleados.

Según (CHIAVENATO, IDALBERTO, 2011, pág. 322) Es el proceso educativo al corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente, así como el desarrollo de habilidades y competencias de tareas simples y complejas.

Según (SIMON L. & CABRERA, 2007, pág. 167) Este consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Proporcionando al empleado específicas corrigiendo deficiencias en su rendimiento.

Comunicación

Según (KOONTZ, 2008, pág. 502) La comunicación efectiva es la responsabilidad de todas las personas de la organización, gerentes y no gerentes, de trabajar hacia una meta común. Determinar si la comunicación es efectiva puede ser evaluado por resultados propuestos como los siguientes:

1. Aclarar el propósito del mensaje
2. Utilizar codificación legible
3. Consultar puntos de vista de otros
4. Considerar las necesidades del receptor
5. Utilizar tono y lenguaje apropiado
6. Obtener realimentación
7. Considerar emociones y motivaciones del receptor
8. Escuchar

Según (ROBBINS. COULTER, 2009, pág. 520) La comunicación efectiva comprende la transferencia de significados. Si no se ha transmitido

independientemente de donde este o como viva, pues la comunicación es omnipresente. Puesto que el ser humano no puede dejar de comunicarse. Por lo cual la comunicación efectiva tiene lugar cuando hay claridad y comprensión entre los sujetos que intervienen en el proceso, aun cuando no exista acuerdo.

Según (J.Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 511) La comunicación es "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte"

Control

Según (ROBBINS, 2009, pág. 356) Es el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y se corrijan las desviaciones importantes. Un sistema eficaz de control garantiza que las actividades se cumplan de tal forma que se alcancen las metas de la organización. La eficacia d un sistema de control está determinada por la medida en que este facilite la posibilidad de alcanzar objetivos.

Un sistema de control será mejor en tanto más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización.

Según (KOONTZ, 2008, pág. 528) La función del proceso de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlas se logren la planificación y el control están estrechamente relacionados.

Las técnicas y sistemas de control, son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, l ética organizacional, la calidad del servicio, o cualquier otra actividad a través de los siguientes pasos:

- Establecer estándares
- Medir desempeño contra estándares
- Corregir variaciones de los estándares y planes

Según (ROBBINS. COULTER, 2009, pág. 340) Es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y

corregir cualquier desviación significativa. Todos los directivos deben participar en la función de control, aunque sus unidades se estén desempeñando según lo planeado.

Variable Dependiente

Marketing

La presente investigación tendrá una sólida fundamentación teórica del Marketing que permitirá identificar las necesidades de los consumidores para poder hacer frente a los requerimientos del mercado. Así como los métodos, técnicas que garanticen un adecuado nivel de satisfacción de clientes actuales y potenciales.

Según (KOTLER, PHILIP Y ARMSTRONG, GARY, 2007, págs. 1 - 5)

El marketing es el proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar propuestas efectivas.

Según (STANTON, William, 2004 pág. 14) El Marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados.

Según (STANTON, WILLIAN Y WALKER BRUCE, 2007, pág. 9) Los administradores que adoptan una orientación al mercado reconocen que el marketing es vital para el éxito de sus organizaciones lo cual se refleja en el planteamiento fundamental de los negocio a que le dan al cliente la máxima prioridad.

Es la implementación planificada de actividades que tienen como fin cumplir los objetivos de la empresa, anticipándose a los requerimientos de nuestros clientes sobre pasando sus expectativas.

Marketing de Servicios

Según (Barquero, 2007 pág. 46) Marketing de servicios es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al

intercambiar servicios obteniendo ganancias al mismo tiempo mediante la confección de un modelo de negocios que interaccione adecuadamente con el cliente.

Según (Leslier Maurren Valenzuela 2009, pág. 14) Es una herramienta inteligente que persuade, comunica y publicita y administra las relaciones públicas a través de la gestión de conocimiento recopilado creando oportunidades para incrementar el mercado de la organización.

Según (LOVELOCK, 2009, pág. 22) La ampliación de las 8p al marketing con elementos del producto, lugar, tiempo, y otros costos para los usuarios, promoción y educación. Por lo que el autor añade cuatro elementos como: entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad, lo que representa los ingredientes necesarios para crear estrategias viables encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes.

Es una estrategia de mercado que considera explorar el publicitar y posicionar productos definidos como intangibles de una forma planificada en virtud de que es un servicio por lo que se busca persuadir, comunicar mediante una el desarrollo diferenciados de determinados productos que permitan incrementar el mercado de la organización.

Servicio al cliente

Según (J.Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 300) El servicio al cliente es un conjunto de actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.

Según (Kotler y Bloom, 2004, pág. 149) Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico acompañado de una atención que satisfaga a los clientes.

El servicio al cliente es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Referidos a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que se enfocan en brindar un proceso de atención altamente eficiente.

Según (BERNAL, 2002, pág. 124) **LAS DIEZ LECCIONES DEL SERVICIO**

1. “El servicio tiene más impacto económico de lo que se piensa y peor de lo que se imagina: sin duda alguna, el generar una clara satisfacción de los clientes está generando cada día mayores ingresos y de esto depende la participación en el mercado.
2. La mayor parte de las organizaciones de servicios están a la defensiva con respecto a la calidad: son pocas las compañías que de verdad se esmeran por lograr los estándares de calidad que el cliente requiere.
3. La gerencia debe sentir el impacto de la utilidad del servicio con el fin detonarlo seriamente.
4. Mientras más tiempo se esté en un negocio de servicios más se estará en discrepancia con el cliente: entre más se dediquen a estudiar a los clientes, más se encontrarán sus percepciones ocultas acerca de lo que se hace, conceptualizando de una manera distinta el servicio y mostrando la ruta de un posicionamiento más efectivo en el mercado.
5. Un producto de servicio es profundamente diferente a un producto físico: el resultado de un producto de servicio es más psicológico y personal, cambiando de persona a persona de acuerdo a la experiencia que se haya tenido.
6. Los gerentes no controlan la calidad del producto cuando éste es un nuevo servicio: El concepto de calidad cambia directamente cuando se habla de una interacción y no de una cosa, ya que se deja en manos de empleados poco capacitados para su manejo y dirección.
7. La mejora del servicio debe comenzar desde arriba, los gerentes deben hacer correr su voz: sin duda alguna, si la alta gerencia cree en el servicio y trabajan él, hay grandes posibilidades de que se contagie.
8. El ejercicio de la gerencia tendrá que evolucionar de una orientación industrial una de momentos de verdad decisivos, para satisfacer las demandas de la competencia.
9. Sus empleados son su primer mercado, hay que venderles la idea del servicio, a ellos nunca se lo prestarán en realidad a sus clientes: sin duda alguna, el

convencimiento hace parte (inicial) del efectivo servicio, si ellos creen en dar el mejor servicio.

10. Los sistemas, con frecuencia, son los enemigos del servicio: con demasiada frecuencia culpamos a las personas que tienen el contacto con la gente por el servicio deficiente, cuando el problema real son los sistemas que no funcionan no tienen sentido”.

Según (ALBRECHT, 2000, pág. 328) Se pueden identificar siete pecados que afectan el servicio: **LOS SIETE PECADOS DEL SERVICIO**

1. “Apatía: manifestar una actitud de no importarle nada a la persona que hace el contacto con el cliente, dar la impresión de que no le interesa lo que está sucediendo.
2. Desaire: tratar de deshacerse del cliente no prestando atención a su necesidad o problema: tratar de “taparle la boca” al cliente con algún procedimiento reglamentario que no resuelve el problema, pero que saca del apuro a la persona encargada del servicio para hacer algo especial.
3. Frialdad: fría hostilidad, laconismo, antipatía, precipitación o impaciencia con el cliente.
4. Aire de superioridad: tratar al cliente con un aire de protección, pensar que el cliente no sabe o no entiende de sus propias cosas.
5. Robot ismo: el trabajador totalmente mecanizado hace que el cliente cumpla el mismo programa con los mismos movimientos y consignas y sin ninguna muestra de afabilidad o individualidad.
6. Reglamento: colocar las reglas organizacionales por encima de la satisfacción del cliente, sin ninguna discreción por parte del que presta el servicio, para hacer excepciones o usar el sentido común.
7. Evasivas: usar frases y aptitudes que no resuelven los requerimientos y/o necesidades del cliente”.

2.5. Hipótesis

La aplicación efectiva de estrategias competitivas permitirá mejorar el servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato.

2.6. Señalamiento de variables

Variable Independiente

Estrategias competitivas

Variable Dependiente

Servicio al cliente

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la Investigación

La investigación tendrá un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo en virtud de que el estudio considerará elementos como comportamientos, cumplimiento de presupuestos en unidades y el nivel de satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

3.2. Modalidad básica de la investigación

Esta investigación se desarrollara en base a metodologías que permitan observar de mejor manera los problemas que afectan a la empresa en su funcionamiento, para desarrollar una investigación científica, ejecutable y medible.

3.2.1. Investigación de Campo

Para la elaboración del presente proyecto será necesario realizar una investigación de campo ya que nos proporciona información primaria por lo que se ha acudirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato, la cual es mi realidad de estudio para obtener información sobre el problema a ser investigado.

3.2.2. Investigación Bibliográfica o Documental

El presente proyecto se basara en la investigación bibliográfica la cual nos ayudara a obtener información, primaria a través de libros, folletos y hemerográfica puesto que el investigador deberá acudir a documentos científicos tales como; revistas, informes técnicos, tesis de grado, monografías, Internet, y toda aquella información que se requiera para tener una idea clara de lo que se está investigando.

3.3. Tipo de Investigación

Para la ejecución de la presente investigación se aplicará los siguientes tipos de investigación:

3.3.1. Investigación Explicativa

La presente investigación, está orientada a contestar por qué sucede determinado fenómeno, como es el ineficaz servicio al cliente, cuál es la causa o factor de riesgo asociado a ese fenómeno, es decir buscar explicaciones a los hechos.

3.3.2. Investigación Exploratoria

La presente investigación será exploratoria considerando que se buscara e indagara sobre todo lo relacionado con el problema objeto de estudio, para tener una idea precisa del mismo lo que permitirá identificar los factores por los que se da la ineficacia en el servicio al cliente, permitiendo a través del conocimiento e indagación científica se plantee y formule el tema de investigación para dar una posible solución al mismo.

3.3.3. Investigación Descriptiva

Se la realizara con el objeto de desarrollar y describir cómo inciden las estrategias competitivas en el servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato, midiendo los atributos del fenómeno descrito. A diferencia de la investigación exploratoria que se centra en descubrir el fenómeno de estudio, la investigación descriptiva como su nombre lo indica se encarga de describir y medir con la mayor precisión posible los factores que influyen en el mismo.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

La población sometida a investigación en el presente proyecto son 16982 personas que están distribuidas de la siguiente manera.

16956	CLIENTES EXTERNOS
26	CLIENTES INTERNOS

El número de elementos de las poblaciones es numeroso, por lo que procederá a emplear el tamaño muestra.

3.4.2. La Muestra

Será de carácter probabilístico ya que se considerara que todos los clientes externos de la empresa tendrán la misma probabilidad por lo que se implementara el muestreo al azar que nos ayudara a calcular la muestra considerando los siguientes aspectos:

- Unidad Muestra: Con la finalidad de que la información a obtener sea más confiable para optimizar tiempo, esfuerzo y dinero. Se definirá como unidad muestra a los clientes de la Matriz Ambato.
- Tamaño de la Población: De acuerdo a un análisis se decide que los clientes internos de la empresa se los considerara en su totalidad y que de los 16956 clientes externos de dicha empresa se tomara una muestra.
- Error de Estimación: Este estudio se lo realizará con un margen de error estimado del 5 %, lo que implica que se tiene un nivel de confianza del 95%, es decir, $z = 1.64$.

Aplicando la ecuación:

$$n = (Z^2 pqN) / (Ne^2 + Z^2 pq)$$

- Nivel de confianza (Z) = 1.96
- Grado de error (e) = 0.05
- Universo (N) = 16956
- Probabilidad de ocurrencia (P) = 0.5
- Probabilidad de no ocurrencia (Q) = 0.5

$$\text{Tamaño de muestra } n = \frac{Z^2 (P) (Q) (N)}{Z^2 (P) (Q) + N (e)^2}$$

$$(1.96)^2 (0.25) 16956$$

$$\text{Aplicación de formula } n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + 16956 (0.05)^2}{}$$

$$n = 375,49$$

n = 375 individuos serán el tamaño de muestra cliente externo

26 = Individuos se conforman como cliente interno

Total tamaño de muestra = 401 personas

3.5. Operacionalización de Variables

Es el proceso mediante el cual pasa del plano abstracto de la investigación a un plano concreto, transformando la variable a categoría, las categorías a indicadores, y los indicadores a ítems para facilitar la correlación de información por medio de un proceso de la deducción lógica.

Tabla N° 1: Operacionalización de Variable Independiente: Estrategias Competitivas

Hipótesis	Variables	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
La aplicación efectiva de estrategias competitivas mejorara el servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato	ESTRATEGIAS	Misión, Visión, Objetivos, Estrategias.	¿Conoce Ud. la Misión y Visión de la institución? ¿Ud. conoce los objetivos y estrategias de la Institución?	Encuesta dirigida al cliente interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato.
		Eficacia y eficiencia	¿Considera Ud. Desempeñarse con eficacia y eficiencia?	
	COMPETITIVAS	Técnicas de venta del servicio	¿Se emplea algún proceso técnico de ventas en la institución?	Encuesta dirigida al cliente interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato.
		Control del servicio	¿Existe un proceso para el control de servicio al cliente en la empresa?	Encuesta dirigida al cliente interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato.
		Se oferta un servicio diferenciado	¿Existen estrategias para el servicio al cliente en la empresa? ¿Se realizan estudios para un servicio diferenciado en el mercado de COAC?	Encuesta dirigida a los usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato.

TablaN° 2: Operacionalización de Variable Dependiente: Servicio al cliente

Hipótesis	Variables	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
La aplicación efectiva de estrategias competitivas mejorara el servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato	SERVICIO AL CLIENTE	Rapidez Nivel de satisfacción Cortesía en el servicio Claridad en la venta del servicio Comunicación	¿Considera Ud. que el tiempo en espera para ser atendido fue adecuado? ¿Ud. Se encuentra satisfecho con el servicio que brinda el equipo de San Francisco? ¿Considera Ud. haber recibido amabilidad y cortesía de la persona que lo atendió? ¿La explicación sobre los servicios y beneficios fueron claros? ¿Cómo es la comunicación entre usted y el equipo de San Francisco?	Encuesta dirigida a los usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato. Encuesta dirigida a los usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato. Encuesta dirigida a los usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato. Encuesta dirigida a los usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato.

3.6. Plan de Recolección de Información

Para el proceso de recolección, procesamiento, análisis e interpretación de la información del informe final se realizó de la siguiente manera.

Tabla N° 3: Recolección de Información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para Qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación.
2.- ¿A qué personas?	La recolección de información se la aplicara a los clientes internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Los aspectos a tratar son las estrategias competitivas y el servicio al cliente.
4.- ¿Quién?	(Investigador) Byron Bejarano
5.- ¿Cuándo?	10 Mayo 2012 –Noviembre 2012
6.- ¿Cuántas Veces?	Se realizara una vez, a cada uno de los encuestados.

7.- ¿Técnicas de Recolección?	Documental, Observación, Encuesta
8.- ¿Con que?	Cuestionario
9.- ¿En qué situación?	Se buscara el mejor momento para obtener resultados reales y concretos.

Elaborado por: Byron Bejarano

3.7. Proceso y Análisis de Investigación

Una vez culminada la etapa de recopilación de la información, se la procesa de acuerdo a los siguientes pasos:

1. Recolección, clasificación y tabulación de la información.
2. Selección de la información.
3. Estudio Estadístico de los datos.
4. Presentación de los datos en cuadros estadísticos.
5. Análisis e interpretación de los resultados.

Para resolver y analizar la información de la presente investigación procederemos de la siguiente manera.

Se aplicará los cuestionarios para la recolección de datos, se procederá a la revisión de la información para comprobar si las preguntas fueron realizadas de una manera clara y organizada.

El investigador empezará detectando errores, eliminando respuestas contrarias y organizando de la manera más clara posible para facilitar la tabulación, luego se procederá a realizar cuadros estadísticos con los resultados obtenidos deberá analizar, interpretar los resultados estadísticos con cada una de las respuestas obtenidas.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de Resultados

De la información obtenida mediante la investigación, se recolecto información primaria analizando las falencias de la institución en relación al servicio al cliente por lo cual se ha solicitado la colaboración del personal involucrado en el proceso.

4.2. Interpretación de Datos

En la interpretación de los datos, se toma en cuenta las opciones más relevantes de los clientes internos y externos lo que permite realizar un diagnóstico confiable sobre el manejo y funcionamiento de la cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato.

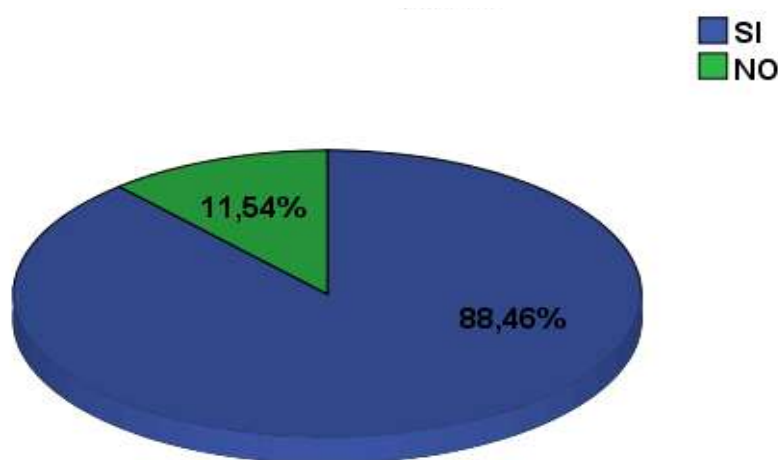
CUESTIONARIO DIRECCIONADO AL CLIENTE INTERNO

1. ¿Conoce Ud. la Misión y Visión de la institución?

Tabla N° 4: ¿Conoce Ud. la Misión y Visión de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	23	88,5	88,5	88,5
	NO	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Gráfico N°5: ¿Conoce Ud. la Misión y Visión de la institución?



Fuente: Encuesta dirigida al personal de la COAC. SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO
Elaborado por: BYRON BEJARANO

Análisis

La información obtenida, muestra que el 88,46% de clientes internos indican que si tienen conocimiento de la misión y visión de la institución mientras que el 11,54% indican desconocerlo.

Interpretación

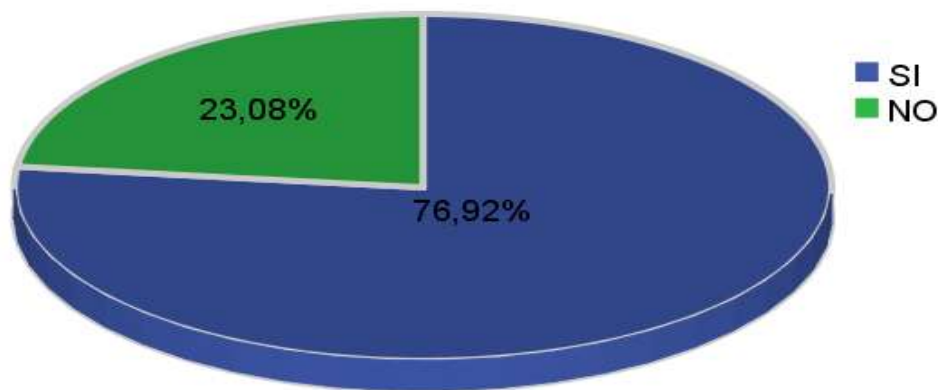
Según los resultados podemos determinar que la mayor parte de los colaboradores si tienen conocimiento de la misión y visión de la institución mientras que el 11,54% indican desconocerlo, lo que constituye una debilidad menor.

2. ¿Ud. conoce los objetivos y estrategias de la Institución?

Tabla N° 5: ¿Ud. conoce los objetivos y estrategias de la Institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	20	76,9	76,9	76,9
NO	6	23,1	23,1	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Gráfico N° 6: ¿Ud. conoce los objetivos y estrategias de la Institución?



Fuente: Encuesta dirigida al personal de la COAC. SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO

Elaborado por: BYRON BEJARANO

Análisis

La información obtenida, muestra que el 76,92% de clientes internos indica que si tiene conocimiento de los objetivos y estrategias de la institución y el 28,03% indican que desconocen los mismos.

Interpretación

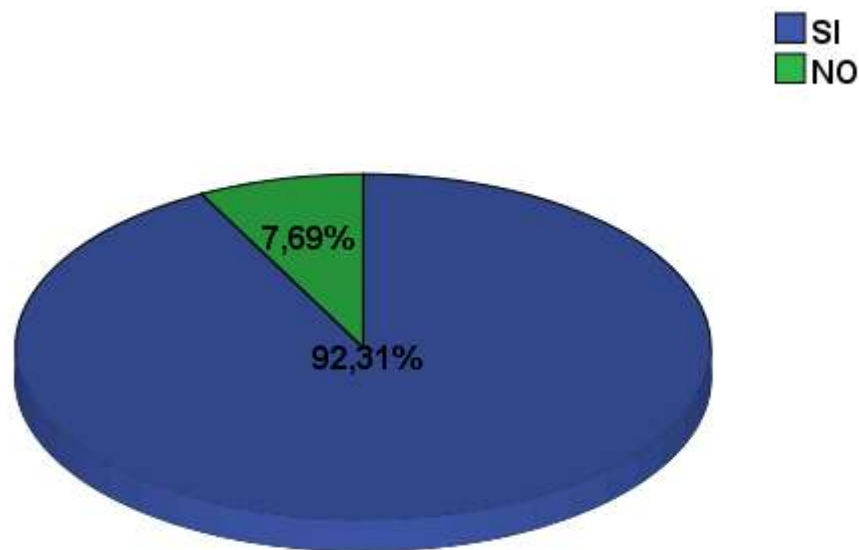
Según los resultados podemos determinar que la mayor parte del personal si tiene conocimiento de los objetivos y estrategias de la cooperativa en caminados a la colocación de créditos, aperturas de cuentas y crecimiento institucional.

3. ¿Considera Ud. brindar un servicio de calidad?

Tabla N° 6: ¿Considera Ud. brindar un servicio de calidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	24	92,3	92,3	92,3
	NO	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Gráfico N° 7: ¿Considera Ud. brindar un servicio de calidad?



Fuente: Encuesta dirigida al personal de la COAC. SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO
Elaborado por: BYRON BEJARANO

Análisis

La información obtenida, muestra que el 92,31% de clientes internos consideran que si brindan un servicio de calidad mientras que el 7,69% indica que no.

Interpretación

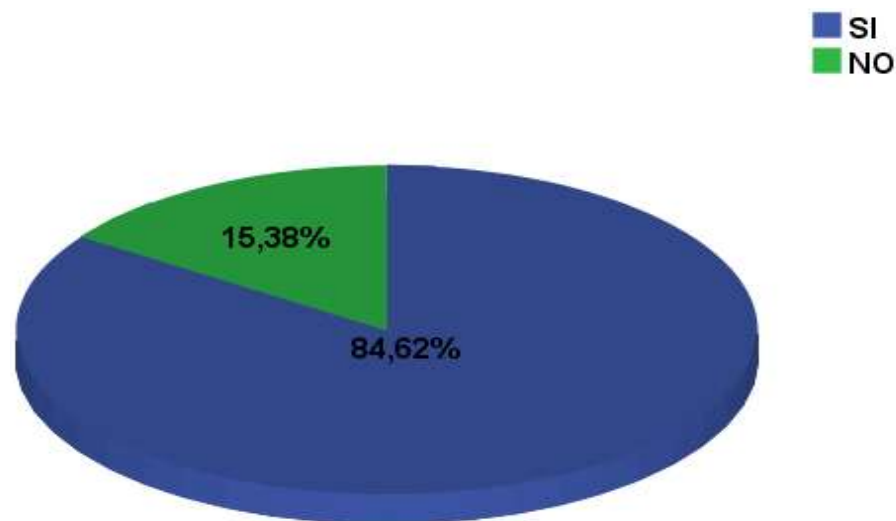
Según los resultados podemos determinar que la mayor parte de los colaboradores si considera brindar un servicio de calidad en la cooperativa y en lo concerniente al 7,69% que no, lo que constituye una debilidad menor.

4. ¿Considera Ud. Desempeñarse en forma eficiente?

Tabla N° 7: ¿Considera Ud. Desempeñarse en forma eficiente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	22	84,6	84,6	84,6
	NO	4	15,4	15,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Gráfico N° 8: ¿Considera Ud. Desempeñarse en forma eficiente?



Fuente: Encuesta dirigida al personal de la COAC. SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO
Elaborado por: BYRON BEJARANO

Análisis

La información obtenida, muestra que el 84,62% de clientes internos consideran desempeñarse de forma eficiente y el 15,38% indican no brindarlos.

Interpretación

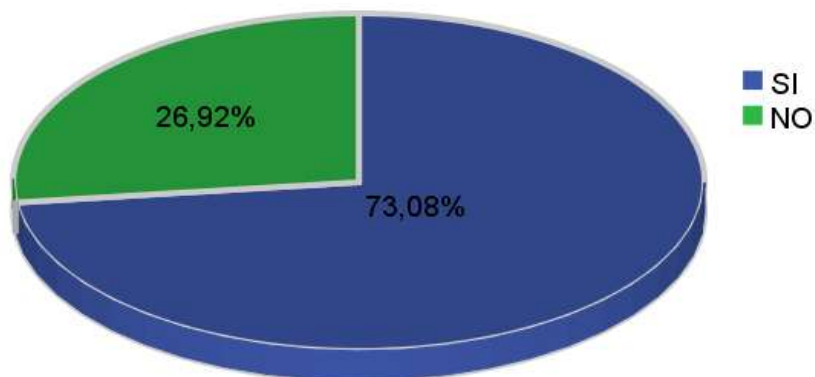
Según los resultados podemos determinar que la mayor parte de los colaboradores si considera desempeñarse de forma eficiente en la cooperativa y en lo concerniente al 15,38% no, lo que constituye una debilidad menor.

5. ¿Considera UD que exista una adecuada comunicación con sus clientes?

Tabla N° 8: ¿Considera UD que exista una adecuada comunicación con sus clientes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	19	73,1	73,1	73,1
NO	7	26,9	26,9	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Gráfico N° 9: ¿Considera UD que exista una adecuada comunicación con sus clientes?



Fuente: Encuesta dirigida al personal de la COAC. SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO

Elaborado por: BYRON BEJARANO

Análisis

La información obtenida, muestra que el 73,08% de clientes internos indican tener una comunicación adecuada con sus clientes y el 26,92% indican no tenerla.

Interpretación

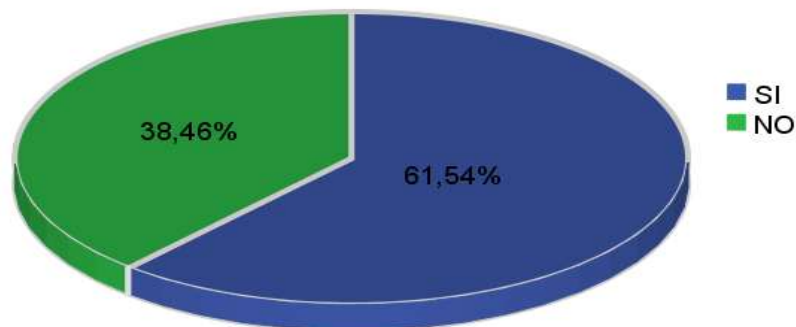
Según los resultados podemos determinar que la mayor parte de los colaboradores si considera tener una comunicación adecuada con los clientes de la institución.

6. ¿Se realizan capacitaciones requeridas para un desempeño adecuado en la institución?

Tabla N° 9: ¿Se realizan capacitaciones requeridas para un desempeño adecuado en la institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	16	61,5	61,5	61,5
NO	10	38,5	38,5	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Gráfico N° 10: ¿Se realizan capacitaciones requeridas para un desempeño adecuado en la institución?



Fuente: Encuesta dirigida al personal de la COAC. SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO
Elaborado por: BYRON BEJARANO

Análisis

La información obtenida, muestra que el 61,54% de clientes internos indican recibir capacitaciones requeridas para un desempeño adecuado y 38,46% indican no recibir las capacitaciones requeridas.

Interpretación

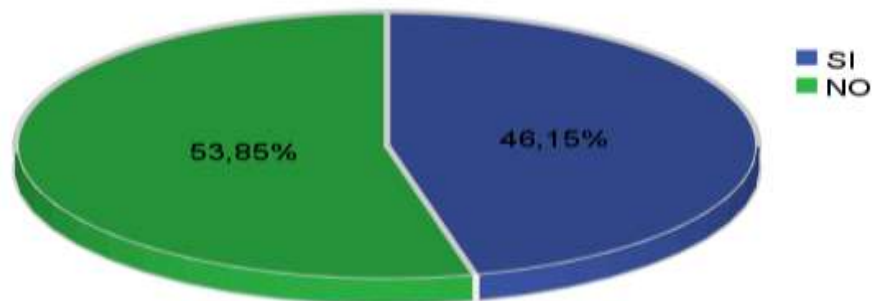
Según los resultados podemos determinar que la mayor parte de los colaboradores si consideran recibir capacitaciones requeridas para un desempeño adecuado en la institución lo que constituye una fortaleza menor.

7. ¿Se emplea algún proceso estandarizado de atención al cliente en la institución?

Tabla N° 10: ¿Se emplea algún proceso estandarizado de atención al cliente en la institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	12	46,2	46,2	46,2
NO	14	53,8	53,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Gráfico N° 11: ¿Se emplea algún proceso estandarizado de atención al cliente en la institución?



Fuente: Encuesta dirigida al personal de la COAC. SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO
Elaborado por: BYRON BEJARANO

Análisis

La información obtenida, muestra que el 53,85% de clientes internos indica no emplear algún proceso técnico de ventas y el 46,15% indican si emplear algún proceso.

Interpretación

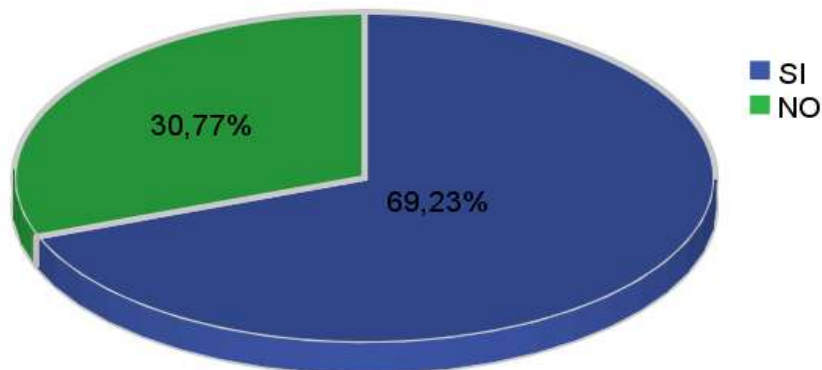
Según los resultados podemos determinar que la mayor parte de clientes internos indica no emplear algún proceso técnico de ventas en la institución por lo que se debe capacitar al cliente interno en esta área.

8. ¿Existe un adecuado proceso para el control de servicio al cliente en la empresa?

Tabla N° 11: ¿Existe un adecuado proceso para el control de servicio al cliente en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	18	69,2	69,2	69,2
NO	8	30,8	30,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Gráfico N° 12: ¿Existe un adecuado proceso para el control de servicio al cliente en la empresa?



Fuente: Encuesta dirigida al personal de la COAC. SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO
Elaborado por: BYRON BEJARANO

Análisis

La información obtenida, muestra que el 69,23% de clientes internos indica que si existe un adecuado proceso para el control de servicio al cliente y el 30,77% indica la inexistencia del mismo.

Interpretación

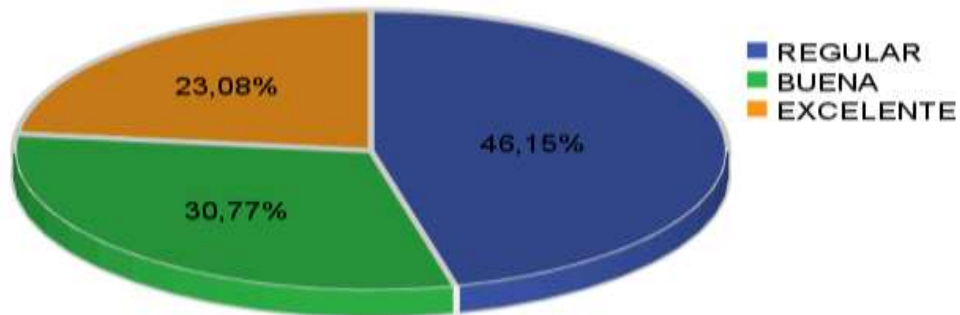
Según los resultados podemos determinar que la mayor parte de clientes internos indican que si existe un adecuado proceso para el control de servicio al cliente en la institución.

9. ¿Considera Ud. Que las estrategias para el servicio al cliente de la empresa son?

Tabla N° 12: ¿Considera Ud. Que las estrategias para el servicio al cliente de la empresa son?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos REGULAR	12	46,2	46,2	46,2
BUENA	8	30,8	30,8	76,9
EXCELENTE	6	23,1	23,1	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Gráfico N° 13: ¿Considera Ud. Que las estrategias para el servicio al cliente de la empresa son?



Fuente: Encuesta dirigida al personal de la COAC. SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO

Elaborado por: BYRON BEJARANO

Análisis

La información obtenida, muestra que el 46,15% de clientes internos indica que las estrategias para el servicio al cliente de la institución son regulares y el 30,77% lo consideran buenos y el 23,08% consideran excelente las estrategias para el servicio al cliente.

Interpretación

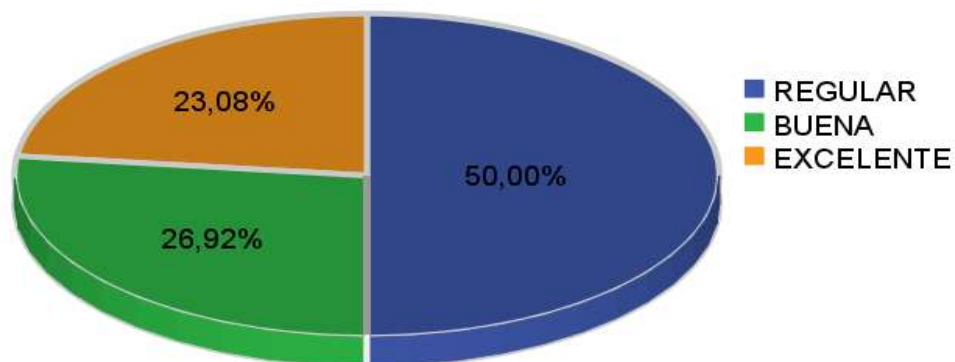
Según los resultados podemos determinar que la mayor parte de clientes internos indican que las estrategias para el servicio al cliente de la institución son regulares.

10. ¿Qué nivel de conocimientos relacionados al servicio al cliente posee?

Tabla N° 13: ¿Qué nivel de conocimientos relacionados al servicio al cliente posee?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos REGULAR	13	50,0	50,0	50,0
BUENA	7	26,9	26,9	76,9
EXCELENTE	6	23,1	23,1	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Gráfico N° 14: ¿Qué nivel de conocimientos relacionados al servicio al cliente posee?



Fuente: Encuesta dirigida al personal de la COAC. SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO
Elaborado por: BYRON BEJARANO

Análisis

La información obtenida, muestra que el 50% de clientes internos indican que el nivel de conocimientos relacionados al proceso de venta es regular, el 26,92% consideran poseer un nivel de conocimientos buenos, y el 23,08% indican poseer un nivel excelente.

Interpretación

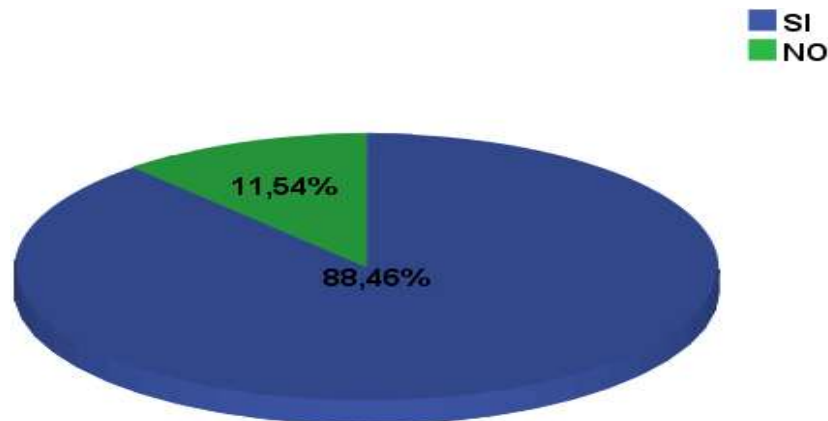
Según los resultados podemos determinar que la mayor parte de clientes internos indican que el nivel de conocimientos relacionados al proceso de venta que poseen es regular por lo que se debe capacitarlos para la mejora de proceso.

11. ¿Ud. posee un claro conocimiento de los productos y servicios que ofrece la institución?

Tabla N° 14: ¿Ud. posee un claro conocimiento de los productos y servicios que ofrece la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	23	88,5	88,5	88,5
	NO	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Gráfico N° 15: ¿Ud. posee un claro conocimiento de los productos y servicios que ofrece la institución?



Fuente: Encuesta dirigida al personal de la COAC. SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO
Elaborado por: BYRON BEJARANO

Análisis

La información obtenida, muestra que el 88,46% de clientes internos indican poseer un claro conocimiento de los productos y servicios de la Cooperativa, el 11,54% indica no poseer un conocimiento claro.

Interpretación

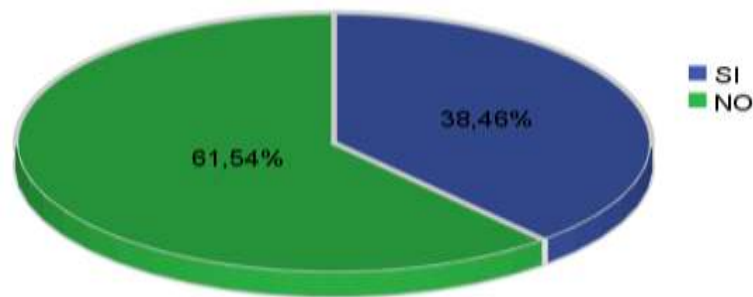
Según los resultados podemos determinar que la mayor parte de clientes internos indican poseer un claro conocimiento de los productos y servicios de la Cooperativa.

12. ¿Se realizan estudios adecuados para un servicio diferenciado en el mercado de Cooperativas de Ahorro y Crédito?

Tabla N° 15: ¿Se realizan estudios adecuados para un servicio diferenciado en el mercado de Cooperativas de Ahorro y Crédito?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	10	38,5	38,5	38,5
NO	16	61,5	61,5	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Gráfico N° 16: ¿Se realizan estudios adecuados para un servicio diferenciado en el mercado de Cooperativas de Ahorro y Crédito?



Fuente: Encuesta dirigida al personal de la COAC. SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO

Elaborado por: BYRON BEJARANO

Análisis

La información obtenida, muestra que el 61,54% de clientes internos indica que los estudios que se realizan no son adecuados para un servicio diferenciado, y el 34,46% indica que si lo son.

Interpretación

Según los resultados podemos determinar que la mayor parte de clientes internos indican que los estudios que se realizan no son adecuados para un servicio diferenciado de la Cooperativa por lo que se deben implementar estrategias direccionadas a un servicio diferenciado.

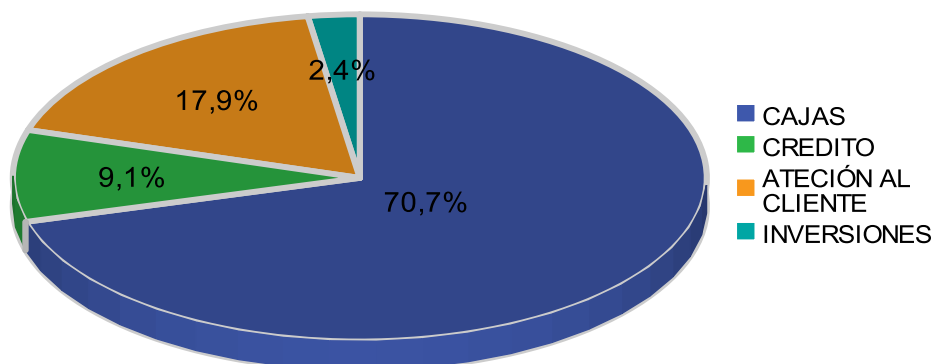
CUESTIONARIO DIRECCIONADO AL CLIENTE EXTERNO

1. ¿En qué área Ud. Fue atendido?

Tabla N° 16: ¿En qué área Ud. Fue atendido?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CAJAS	265	70,7	70,7	70,7
	CREDITO	34	9,1	9,1	79,7
	ATECIÓN AL CLIENTE	67	17,9	17,9	97,6
	INVERSIONES	9	2,4	2,4	100,0
	Total	375	100,0	100,0	

Gráfico N° 17: ¿En qué área Ud. Fue atendido?



Fuente: Encuesta dirigida al personal de la COAC. SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO
Elaborado por: BYRON BEJARANO

Análisis

A esta pregunta, el 70,7% de clientes externos indican que fueron atendidos en el área de cajas, el 17,9% indica que fueron atendidos en atención al cliente, el 9,1 % indican ser atendidos en el área de crédito y el 2,4% en el área de inversiones.

Interpretación

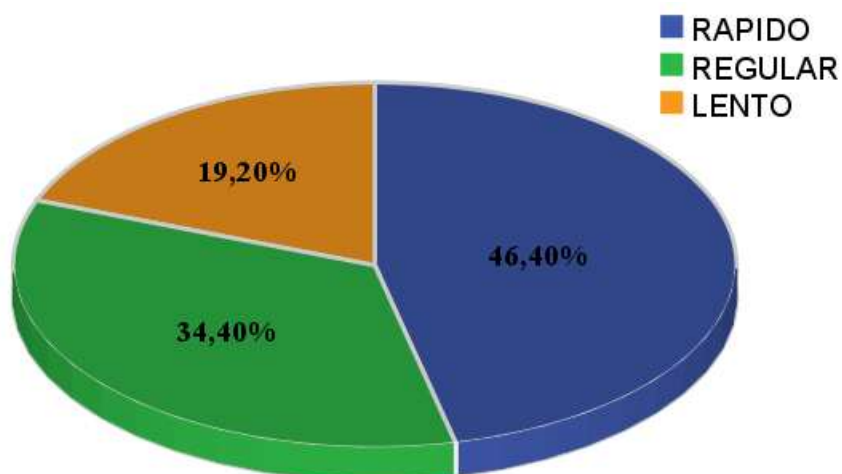
Según los resultados podemos determinar que el mayor porcentaje indica una frecuencia en las áreas de; cajas, atención al cliente, crédito, inversiones.

2. ¿Considera que el tiempo en espera para ser atendido fue?

Tabla N° 17: ¿Considera que el tiempo en espera para ser atendido fue?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	RAPIDO	174	46,4	46,4	46,4
	REGULAR	129	34,4	34,4	80,8
	LENTO	72	19,2	19,2	100,0
	Total	375	100,0	100,0	

Gráfico N° 18: ¿Considera que el tiempo en espera para ser atendido fue?



Fuente: Encuesta dirigida al personal de la COAC. SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO
Elaborado por: BYRON BEJARANO

Análisis

A esta pregunta, el 46,40% de clientes externos indica el tiempo en espera para ser atendido es rápido, el 34,40% lo considera regular, y el 19,20 % indica que es lento.

Interpretación

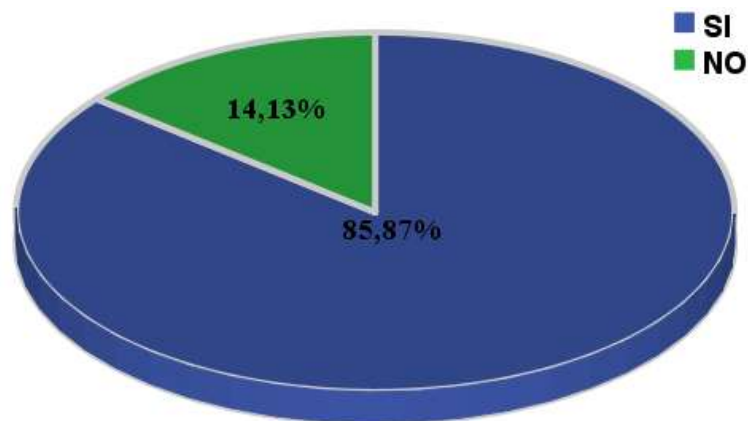
Según los resultados podemos determinar que el mayor porcentaje indica que el tiempo en espera para la atención en la institución es rápido. Pero para brindar un servicio diferenciado se deben mejorar la atención mediante capacitaciones.

3. ¿Ud. fue atendido con amabilidad y cortesía?

Tabla N° 18: ¿Ud. fue atendido con amabilidad y cortesía?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	322	85,9	85,9	85,9
	NO	53	14,1	14,1	100,0
	Total	375	100,0	100,0	

Gráfico N° 19: ¿Ud. fue atendido con amabilidad y cortesía?



Fuente: Encuesta dirigida al personal de la COAC. SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO
Elaborado por: BYRON BEJARANO

Análisis

La información obtenida, muestra que el 85,87% de clientes externos indican que fueron atendidos con amabilidad y cortesía y el 14,13% indican que no.

Interpretación

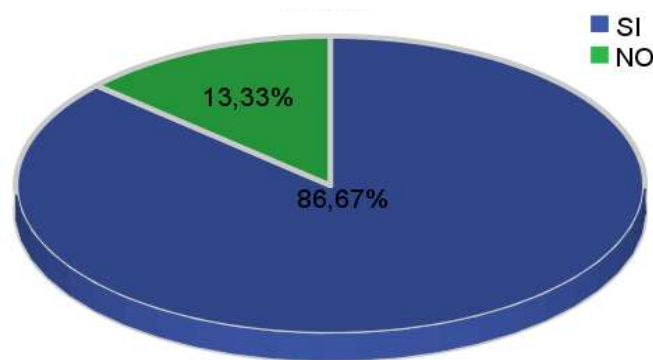
Según los resultados podemos determinar que la mayor parte de clientes externos indican que fueron atendidos con amabilidad y cortesía en la Cooperativa lo que constituye una fortaleza importante para la misma.

4. ¿considera que el área de espera debe adecuarse con recursos tecnológicos (dispensador de turnos, aire acondicionado)?

Tabla N° 19: ¿considera que el área de espera debe adecuarse con recursos tecnológicos (dispensador de turnos, aire acondicionado)?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	325	86,7	86,7	86,7
	NO	50	13,3	13,3	100,0
	Total	375	100,0	100,0	

Gráfico N° 20: ¿considera que el área de espera debe adecuarse con recursos tecnológicos (dispensador de turnos, aire acondicionado)?



Fuente: Encuesta dirigida al personal de la COAC. SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO
Elaborado por: BYRON BEJARANO

Análisis

La información obtenida, muestra que el 86,67% de clientes externos considera que el área de espera debe adecuarse con recursos tecnológicos, y el 13,33% indican que no.

Interpretación

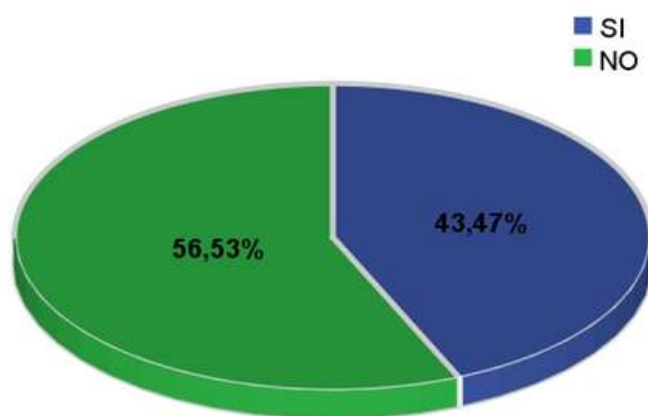
Según los resultados podemos determinar que la mayor parte de clientes externos considera que el área de espera debe adecuarse con recursos tecnológicos en la Cooperativa como un dispensador de turnos, aire acondicionado para comodidad del cliente externo.

5. ¿La explicación sobre los servicios y beneficios fueron claros?

Tabla N° 20: ¿La explicación sobre los servicios y beneficios fueron claros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	163	43,5	43,5	43,5
	NO	212	56,5	56,5	100,0
	Total	375	100,0	100,0	

Gráfico N° 21: ¿La explicación sobre los servicios y beneficios fueron claros?



Fuente: Encuesta dirigida al personal de la COAC. SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO
Elaborado por: BYRON BEJARANO

Análisis

La información obtenida, muestra que el 56,53% de clientes externos indican que la explicación sobre los servicios y beneficios no fueron claros, y el 43,47% indican que si lo fueron.

Interpretación

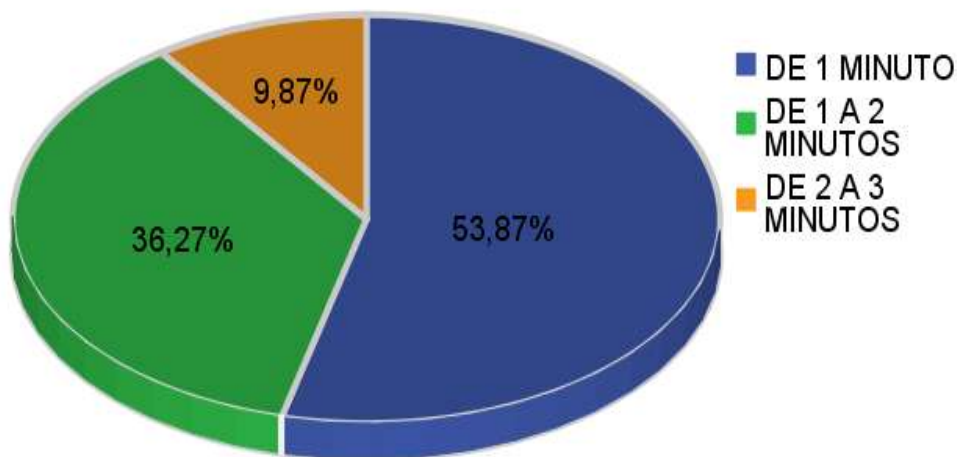
Según los resultados podemos determinar que la mayor parte de clientes externos indican que la explicación sobre los servicios y beneficios ofertados en la cooperativa no fueron claros. Lo que constituye una fortaleza menor.

6. ¿El tiempo que duro su transacción en el área cajas fue de?

Tabla N° 21: ¿El tiempo que duro su transacción en el área cajas fue de?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DE 1 MINUTO	202	53,9	53,9	53,9
	DE 1 A 2 MINUTOS	136	36,3	36,3	90,1
	DE 2 A 3 MINUTOS	37	9,9	9,9	100,0
	Total	375	100,0	100,0	

Gráfico N° 22: ¿El tiempo que duro su transacción en el área cajas fue de?



Fuente: Encuesta dirigida al personal de la COAC. SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO

Elaborado por: BYRON BEJARANO

Análisis

La información obtenida, muestra que el 53,87% de clientes externos indican que la atención en el área de cajas frente a la ventanilla fue de 1 minuto, el 36,27% fue de 1 a 2 minutos, y el 9,87 % indican que fue de 2 a 3 minutos.

Interpretación

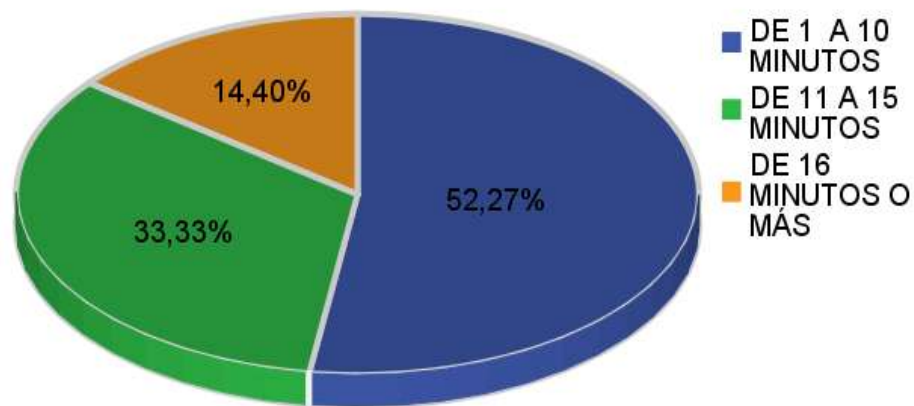
Según los resultados podemos determinar que el mayor porcentaje indica que la atención en el área de cajas frente a la ventanilla fue de 1 minuto los que son tiempos de respuesta aceptable.

7. ¿El tiempo de espera en el área atención al cliente fue de?

Tabla N° 22: ¿El tiempo de espera en el área atención al cliente fue de?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos DE 1 A 10 MINUTOS	196	52,3	52,3	52,3
DE 11 A 15 MINUTOS	125	33,3	33,3	85,6
DE 16 MINUTOS O MÁS	54	14,4	14,4	100,0
Total	375	100,0	100,0	

Gráfico N° 23: ¿El tiempo de espera en el área atención al cliente fue de?



Fuente: Encuesta dirigida al personal de la COAC. SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO

Elaborado por: BYRON BEJARANO

Análisis

A esta pregunta, el 52,27% de clientes externos indican que la atención en el área atención al cliente fue de 1 a 10 minutos, el 33,33% fue de 11 a 15 minutos, y el 14,40 % indican que fue de 16 o más minutos.

Interpretación

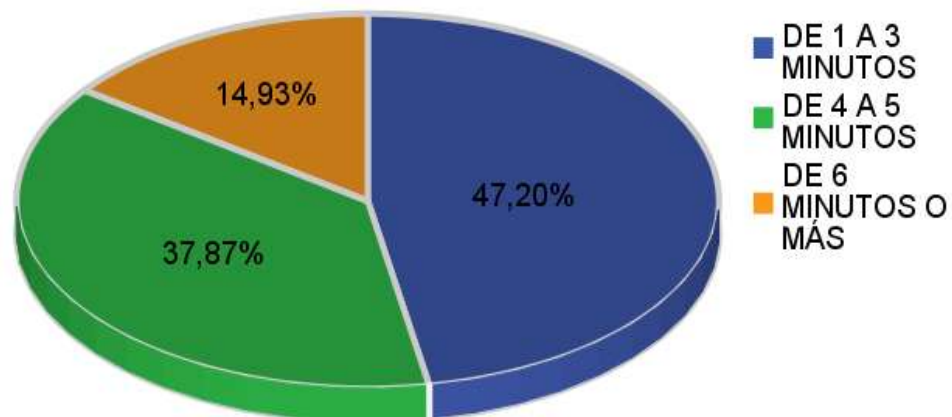
Según los resultados podemos determinar que el mayor porcentaje indica que la atención al cliente fue de 1 a 10 minutos los que son tiempos de respuesta aceptable.

8. ¿El tiempo de espera para solicitar información fue de?

Tabla N° 23: ¿El tiempo de espera para solicitar información fue de?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos DE 1 A 3 MINUTOS	177	47,2	47,2	47,2
DE 4 A 5 MINUTOS	142	37,9	37,9	85,1
DE 6 MINUTOS O MÁS	56	14,9	14,9	100,0
Total	375	100,0	100,0	

Gráfico N° 24: ¿El tiempo de espera para solicitar información fue de?



Fuente: Encuesta dirigida al personal de la COAC. SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO

Elaborado por: BYRON BEJARANO

Análisis

La información obtenida, muestra que el 47,20% de clientes externos indican que el tiempo para solicitar información fue de 1 a 3 minutos, el 37,87% fue de 4 a 5 minutos, y el 14,93 % indican que fue de 6 o más minutos.

Interpretación

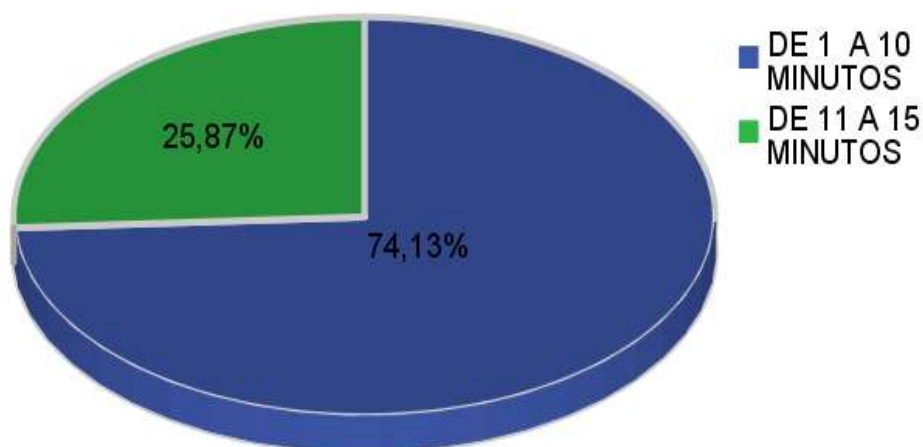
Según los resultados podemos determinar que el mayor porcentaje indica que el tiempo para solicitar información fue de 1 a 3 minutos los que son tiempos de respuesta aceptable.

9. ¿La espera en el área Crédito fue de?

Tabla N° 24: ¿La espera en el área Crédito fue de?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DE 1 A 10 MINUTOS	278	74,1	74,1	74,1
	DE 11 A 15 MINUTOS	97	25,9	25,9	100,0
	Total	375	100,0	100,0	

Gráfico N° 25: ¿La espera en el área Crédito fue de?



Fuente: Encuesta dirigida al personal de la COAC. SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO
Elaborado por: BYRON BEJARANO

Análisis

A esta pregunta, el 74,13% de clientes externos indican que la atención en el área de crédito fue de 1 a 10 minutos, y el 25,87 % indican que fue de 11 a 15 minutos.

Interpretación

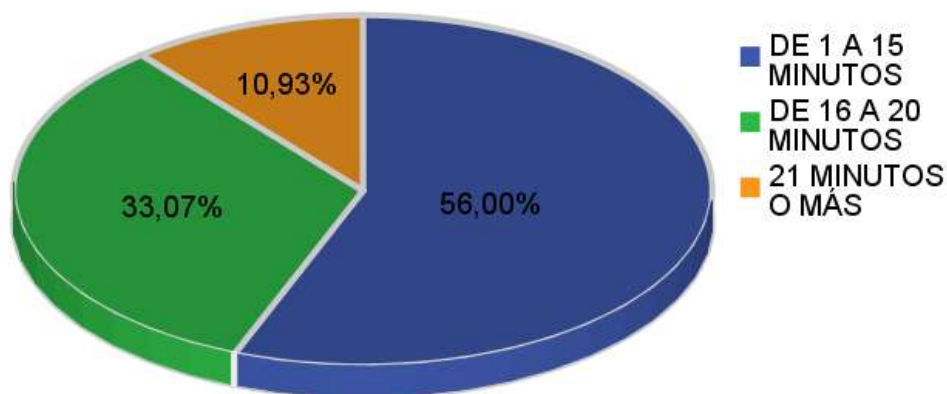
Según los resultados podemos determinar que el mayor porcentaje indica que la atención en el área de crédito fue de 1 a 10 minutos los que son tiempos de respuesta aceptable.

10. ¿La atención en el área de Inversiones fue de?

Tabla N° 25: ¿La atención en el área de Inversiones fue de?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DE 1 A 15 MINUTOS	210	56,0	56,0	56,0
	DE 16 A 20 MINUTOS	124	33,1	33,1	89,1
	21 MINUTOS O MÁS	41	10,9	10,9	100,0
	Total	375	100,0	100,0	

Gráfico N° 26: ¿La atención en el área de Inversiones fue de?



Fuente: Encuesta dirigida al personal de la COAC. SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO

Elaborado por: BYRON BEJARANO

Análisis

La información obtenida, muestra que el 56,00% de clientes externos indican que la atención en el área de inversiones fue de 1 a 15 minutos, el 33,07% fue de 16 a 20 minutos, y el 10,93 % indican que fue de 21 o más minutos.

Interpretación

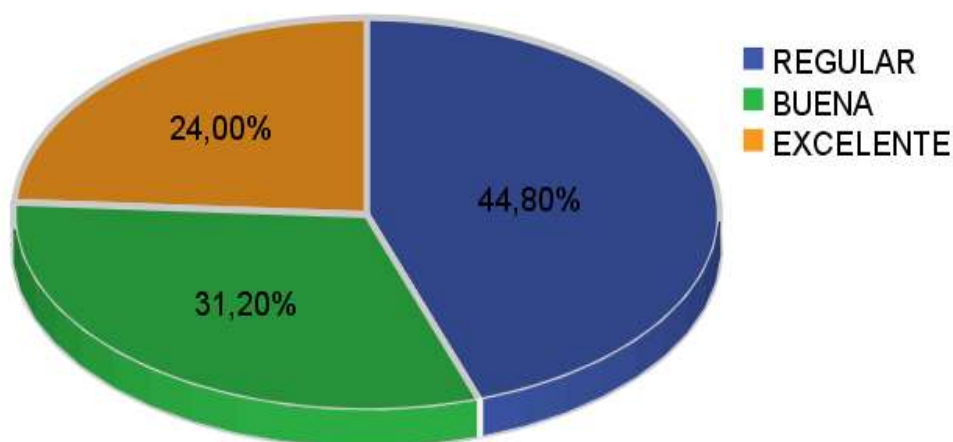
Según los resultados podemos determinar que el mayor porcentaje indica que la atención en el área de inversiones fue de 1 a 15 minutos los que son tiempos de respuesta aceptable.

11. ¿Cómo es la comunicación entre usted y el equipo de San Francisco?

Tabla N° 26: ¿Cómo es la comunicación entre usted y el equipo de San Francisco?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	REGULAR	168	44,8	44,8	44,8
	BUENA	117	31,2	31,2	76,0
	EXCELENTE	90	24,0	24,0	100,0
	Total	375	100,0	100,0	

Gráfico N° 27: ¿Cómo es la comunicación entre usted y el equipo de San Francisco?



Fuente: Encuesta dirigida al personal de la COAC. SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO

Elaborado por: BYRON BEJARANO

Análisis

A esta pregunta, el 44,80% de clientes externos indican que la comunicación con el equipo de San Francisco es regular, el 31,20% fue bueno, y el 24,00 % indican que fue excelente.

Interpretación

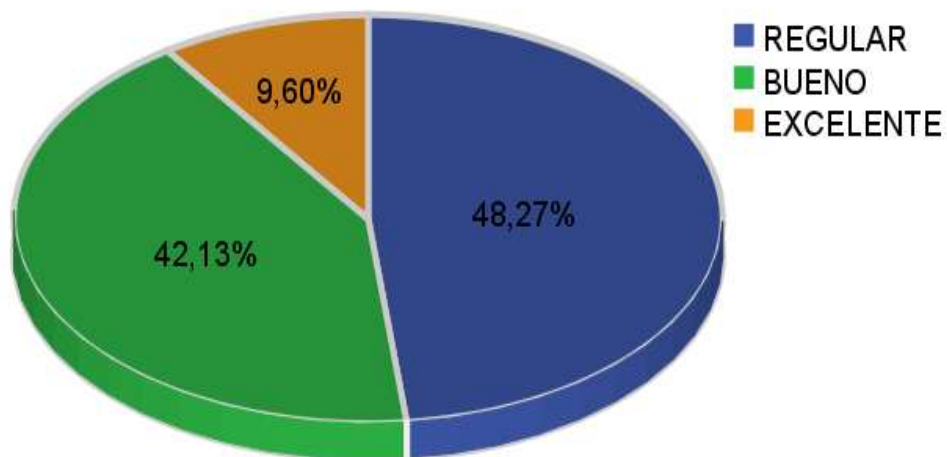
Según los resultados podemos determinar que el mayor porcentaje indica que la comunicación con el equipo de San Francisco es regular lo que constituye una fortaleza menor.

12. ¿Ud. considera que el servicio que brinda el equipo de San Francisco es?

Tabla N° 27: ¿Ud. considera que el servicio que brinda el equipo de San Francisco es?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	REGULAR	181	48,3	48,3	48,3
	BUENO	158	42,1	42,1	90,4
	EXCELENTE	36	9,6	9,6	100,0
	Total	375	100,0	100,0	

Gráfico N° 28: ¿Ud. considera que el servicio que brinda el equipo de San Francisco es?



Fuente: Encuesta dirigida al personal de la COAC. SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO

Elaborado por: BYRON BEJARANO

Análisis

A esta pregunta, el 48,27% de clientes externos indican que el servicio que brinda el equipo de San Francisco es regular, el 42,13% lo califican como bueno, y el 9,60 % indican que fue excelente.

Interpretación

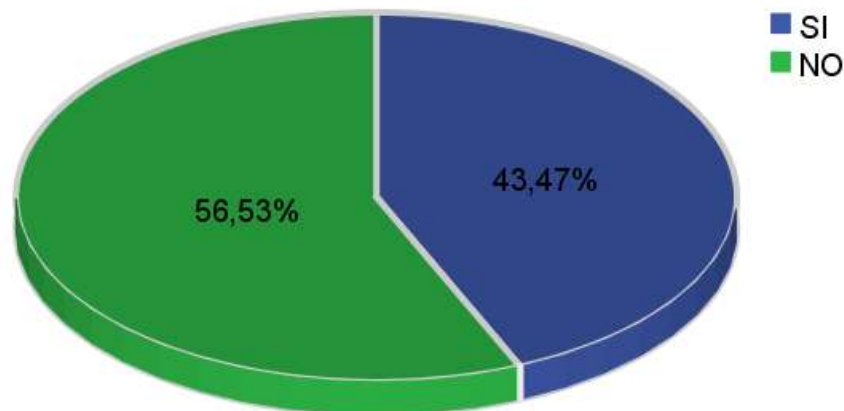
Según los resultados podemos determinar que el mayor porcentaje indica que el servicio que brinda el equipo de San Francisco es regular por lo que se debe mejorar mediante estrategias competitivas enfocadas en el servicio al cliente.

13. ¿Ud. considera que las instalaciones de la cooperativa son adecuadas y cómodas?

Tabla N° 28: ¿Ud. considera que las instalaciones de la cooperativa son adecuadas y cómodas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	163	43,5	43,5	43,5
	NO	212	56,5	56,5	100,0
Total		375	100,0	100,0	

Gráfico N° 29: ¿Ud. considera que las instalaciones de la cooperativa son adecuadas y cómodas?



Fuente: Encuesta dirigida al personal de la COAC. SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO
Elaborado por: BYRON BEJARANO

Análisis

A esta pregunta, el 56,53% de clientes externos indican que las instalaciones de la cooperativa no son adecuadas y cómodas, y el 43,47 % indican que lo son.

Interpretación

Según los resultados podemos determinar que el mayor porcentaje indica que las instalaciones de la cooperativa no son adecuadas y cómodas. Por lo que se debería implementar un espacio físico adecuado y sillas para comodidad del cliente externo.

4.3. Verificación de la Hipótesis

4.3.1. Planteamiento de la Hipótesis

La prueba o comprobación de las hipótesis se refiere a la representación de los resultados de una investigación, los cuales no se realizan al total de la población investigada, sino a las muestras seleccionadas, para lo cual se aplica el método chi - cuadrado que es una prueba estadística que permite relacionar datos observados y esperados.

4.3.1.1. Modelo Lógico

Hipótesis Nula:

H₀=La aplicación efectiva de estrategias competitivas no permitirá mejorar el servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato.

Hipótesis alternativa:

H₁ =La aplicación efectiva de estrategias competitivas permitirá mejorar el servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato.

4.3.1.2. Modelo Matemático

H₀= $f_o = f_e$

H₀= $f_o \neq f_e$

VALOR REAL

FRECUENCIA ESPERADA

Nivel de confianza; para este alcance se trabajó a un nivel de confianza de 95% por lo tanto el nivel de significancia es de 0.05

4.3.1.3. Modelo Estadístico

Grados de Libertad

Grado de libertad = (Renglones - 1) (columna -1)

$$GL = (r - 1) * (c - 1)$$

$$GL = (4 - 1) * (3 - 1)$$

$$GL = (6)$$

Estimando el chi cuadrado tabulado es igual a 12.59, el chi cuadrado calculado es igual

$$x^2 = \sum \frac{(o-3)^2}{e} \text{ es igual a } 31,12$$

REGLA DE DECISIÓN

Como $x^2_t = 12.59$ es menor a $x^2_c = 31.12$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa es decir que la aplicación efectiva de estrategias competitivas permitirá mejorar el servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato.

PRUEBA CHI CUADRADO

Su fórmula es:

$$x^2 = \sum \frac{(fe - fo)^2}{fe}$$

En donde:

χ^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

F_e = Frecuencias esperadas

F_o = Frecuencias observadas

Nivel de significancia de 0,05

Tabla N° 29: Frecuencias Observada

VALORES REALES

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS			TOTAL
	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	
CLIENTES INTERNOS PREGUNTA 9	6	8	12	26
CLIENTES INTERNOS PREGUNTA 10	6	7	13	26
CLIENTES EXTERNOS PREGUNTA 11	90	117	168	375
CLIENTES EXTERNOS PREGUNTA 12	36	158	181	375
TOTAL	138	290	374	802

Elaborado por: Byron Bejarano

$$f_e = \frac{(\text{Total o marginal de renglon})(\text{total o marginal de columna})}{N}$$

Tabla N°30: Frecuencia Esperada

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS		
	EXCELENTE	BUENA	REGULAR
CLIENTES INTERNOS P 9	4,5	9,4	12,1
CLIENTES INTERNOS P 10	4,5	9,4	12,1
CLIENTES EXTERNOS P 11	64,5	135,6	174,9
CLIENTES EXTERNOS P 12	64,5	135,6	174,9

Elaborado por: Byron Bejarano

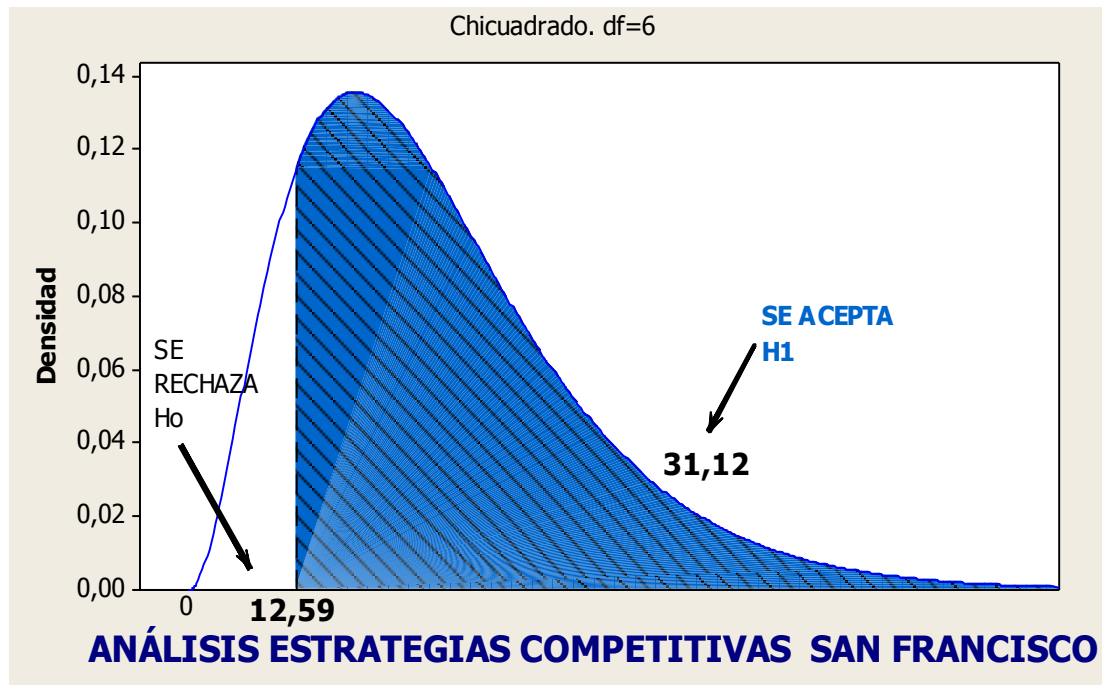
Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

Tabla N°31: Chi Cuadrado

$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
CLIENTES INTERNOS P9 / EXC	6	4,47	1,53	2,33	0,52
CLIENTES INTERNOS P9 / B	8	9,40	-1,40	1,96	0,21
CLIENTES INTERNOS P9 / R	12	12,12	-0,12	0,02	0,00
CLIENTES INTERNOS P10 / EXC	6	4,47	1,53	2,33	0,52
CLIENTES INTERNOS P10 / B	7	9,40	-2,40	5,77	0,61
CLIENTES INTERNOS P10 / R	13	12,12	0,88	0,77	0,06
CLIENTES EXTERNOS P11 / EXC	90	64,53	25,47	648,92	10,06
CLIENTES EXTERNOS P11 / B	117	135,60	-18,60	345,90	2,55
CLIENTES EXTERNOS P11 / R	168	174,88	-6,88	47,27	0,27
CLIENTES EXTERNOS P12 / EXC	36	64,53	-28,53	813,74	12,61
CLIENTES EXTERNOS P12 / B	158	135,60	22,40	501,83	3,70
CLIENTES EXTERNOS P12 / R	181	174,88	6,12	37,51	0,21

$$\chi^2 = 31,12$$

GráficoN°30: Chi Cuadrado



Elaborado por: Byron Bejarano

Regla de Decisión

Como $\chi^2 t = 12.59$ es menor a $\chi^2 c = 31.12$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa es decir que la aplicación efectiva de estrategias competitivas permitirá mejorar el servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato.

Conclusión

La aplicación efectiva de estrategias competitivas permitirá mejorar el servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato.

ANÁLISIS GLOBAL

Mediante la investigación al cliente interno de la cooperativa se determinó que los colaboradores poseen un conocimiento claro de la misión, visión, objetivos y estrategias de la institución pero en lo relacionado a su desempeño consideran brindar un servicio de calidad ejecutado de forma eficiente con un nivel de comunicación que no alcanzan la excelencia. Por lo que el 88,46% de los colaboradores posee un claro conocimiento de los productos y servicios que ofrece la institución

Las expectativas satisfechas de los colaboradores en lo referente a capacitaciones requeridas solo el 61,5%, por los colaboradores confirma su satisfacción, lo que se refleja con un nivel regular de conocimientos relacionados con el servicio al cliente en el 50% de los colaboradores.

Las estrategias para el servicio al cliente de la empresa son regulares en la percepción del 46,2% del cliente interno, así como la carencia de un proceso estandarizado de atención al cliente en la institución 53,8%, dando lugar a un inadecuado proceso para el control de servicio al cliente en la empresa, además el 69,2% de los colaboradores menciona que no se realizan estudios adecuados para un servicio diferenciado en el mercado de Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

El cliente externo de la cooperativa Considera que el tiempo en espera para ser atendido es:

- ✓ 46,4% rápido
- ✓ 34,4% regular
- ✓ 19,2% lento

Los tiempos promedio de atención son:

- Cajas fue de 1 a 2 promedios
- Atención al cliente fue de 12 minutos promedio
- Información, consultas fue de 4,5 minutos
- Crédito fue de 12,5 minutos
- Inversiones fue de 17 minutos

Siendo atendidos con amabilidad y cortesía, por parte del equipo de San Francisco Ltda.

La investigación indica que la explicación sobre los servicios y beneficios no fueron claros para el 56,5%, del cliente externo lo que se relaciona con un nivel comunicación regular manifiesta por el 44,8% de los mismos.

El 48,3 % del cliente externo considera que el servicio que brinda el equipo de San Francisco es regular, el 56,5% de los clientes externos de la cooperativa considera que las instalaciones no son adecuadas y cómodas el 86,67% de clientes externos considera que el área de espera debe adecuarse con un dispensador de turnos, aire acondicionado, sillas de espera.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

En la presente investigación realizada en la cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato, Considerando al cliente interno y externo con la finalidad de determinar si la institución requiere de estrategias competitiva que mejoren el servicio al cliente por lo que se establece las siguientes conclusiones y recomendaciones.

1. Las estrategias direccionadas al servicio al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato, son inadecuadas ya que prestan resultados regulares en la percepción de los usuarios.

2. Los socios, clientes y usuarios, tienen en general un buen criterio de la cooperativa, pero desconocen todos los productos financieros que se ofrecen.
3. La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato, posee escasas adecuaciones tecnológicas, por lo que no se satisfacen las expectativas de los clientes con respecto a un servicio diferenciado.
4. La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato, posee instalaciones poco adecuadas, que le permitan brindar un servicio diferenciado en relación a los competidores directos.
5. La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato, tiene un inadecuado nivel de capacitaciones que mantengan constantemente actualizado al personal en lo relacionado al servicio al cliente.

5.2. Recomendaciones

1. Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato, debería contar con estrategias efectivas direccionadas al servicio al cliente para evitar la dispersión de esfuerzos y recursos, aprovechando las oportunidades de mejora. En tal sentido es indispensable y prioritario para la Cooperativa contar con estrategias adecuadas direccionadas a mejorar el servicio al cliente.
2. Es necesario el mejorar servicio al cliente con un adecuado canal de comunicación que permita promocionar todos los productos financieros que se ofrecen posicionando a la cooperativa como una institución altamente competitiva.
3. Realizar una implementación de una ticketera electrónica y banca virtual, cumpliendo las expectativas de los clientes con respecto al servicio.
4. Adecuar las instalaciones reubicando los cubículos de servicio al cliente en la planta baja e implementando sillas de espera y aire acondicionado, que permitirá mantenerse a la vanguardia de las expectativas de los clientes internos y externos de la institución.
5. Desarrollar programas de capacitación que se acoplen a los requerimientos de los colaboradores en sus áreas de trabajo, lo cual permitirá mejorar el servicio al cliente en aspectos como; servicio al cliente, comunicación efectiva e inteligencia emocional.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

Título:

“DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE DIFERENCIACIÓN PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO”.

Institución Ejecutora: Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda. Matriz Ambato”.

Beneficiarios: Clientes internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda. Matriz Ambato”.

Teléfonos: 032823582

Ubicación: Provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, en las calles Montalvo entre 12 de Noviembre y Juan B. Vela.

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: Febrero del 2013

Fin: Diciembre del 2013

Equipo técnico responsable:

Investigador: Byron Bejarano

Gerente: Estuardo Paredes

Costo: La propuesta tendrá un costo estimado de \$ 8.436,19 dólares.

6.2. Antecedentes de la Propuesta

De la investigación realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Matriz Ambato, se obtuvo como resultado una carencia de estrategias competitivas de diferenciación para mejorar el servicio al cliente. El presente trabajo tiene como propósito desarrollar estrategias competitivas diferenciadas para mejorar el servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato.

En consecuencia el objetivo de esta propuesta es implementar estrategias competitivas diferenciadas que permitan mejorar el servicio al cliente logrando una adecuada gestión de esta área gracias a la investigación y análisis, anteriormente realizado al cliente interno y externo, se determinó que existen necesidades de capacitación en: servicio al cliente, comunicación efectiva, inteligencia emocional e innovación tecnológica así como la implementación de un sistema de control y adecuación del área de espera. Puesto que el servicio brindando es regular.

Diseñar estrategias competitivas de diferenciación permitirá que se potencialicen los recursos de manera que interactúen positivamente los directivos, clientes internos y externos, direccionados a implementar un servicio diferenciado al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato.

6.3. Justificación

Al tratar con importancia las estrategias competitivas diferenciadas para la mejora del servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato, desarrollara una fortaleza empresarial la cual se verá reflejada, en una buena imagen corporativa potencializando el rendimiento de los colaboradores por ende la rentabilidad de la empresa sin requerir de un alto nivel de inversión. La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato, al brindar un servicio al cliente de excelencia beneficiara directamente a los colaboradores de la empresa y por asociación directa a los clientes y a la sociedad en general.

Es importante mencionar que las estrategias competitivas diferenciadas, se encuentran sustentadas, por datos obtenidos durante el proceso de investigación y comprobación, que ayudará a elaborar una propuesta adecuada para su implementación.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato, mediante la implementación de estrategias competitivas diferenciadas podrá mejorar el servicio al cliente, manteniéndose a la vanguardia de las expectativas del mercado.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Diseñar estrategias competitivas de diferenciación para mejorar el servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato.

6.4.2. Objetivo Específicos

- Realizar el diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato.
- Desarrollar las estrategias para la mejora del servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato.
- Establecer un presupuesto para el desarrollo de las estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato.

6.5. Análisis de Factibilidad

Analizar la factibilidad de una propuesta implica describir los factores técnicos, financieros, legales y de talento humano que determinan la posibilidad real de llevarla a cabo.

6.5.1 Factibilidad del talento humano

El desarrollo, ejecución y evaluación de esta propuesta cuenta con el aporte, la experiencia, los conocimientos, el interés de los directivos y colaboradores, quienes en las encuestas aplicadas así lo manifiestan.

De igual manera existen interés de apoyo por parte de los colaboradores quienes esperan contar con estrategias competitivas diferenciadas que mejoren el servicio al cliente.

6.5.2 Factibilidad Financiera

La propuesta se financiará con recursos propios de la entidad, aprovechando que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato. Cuenta con los recursos necesarios, se solicitará el apoyo a través del Departamento Comercial, para la implantación de estrategias competitivas diferenciadas que mejoren el servicio, a los clientes y usuarios de la institución.

6.5.3 Aspecto Legal.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. , se sustenta legalmente en la ley de cooperativas las cuales funciona bajo los siguientes principios fundamentales.

LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Del Ámbito, Objeto y Principios

Art. 1 define a la economía popular y solidaria como: “la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital”.

Art. 2 determina que están regidas por esta ley todas las personas naturales y jurídicas y cualquier otra forma de organización que conformen, tanto la economía popular y solidaria como el sistema financiero popular y solidario (en adelante EPS), y determina la institucionalidad encargada de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento de dichos sectores. Adicionalmente, determina que uno de los objetivos es reconocer, fomentar y fortalecer dichos sectores, y potenciar las prácticas de EPS que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades con vías de alcanzar el Sumak Kawsay.

Es notorio mencionar que, ni en los considerandos ni en los objetivos de la presente ley se relaciona la regulación de la EPS con el ejercicio de derechos humanos, ni individuales ni colectivos, situación que se confirma en el análisis de los siguientes títulos de la ley.

TITULO PRIMERO

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Art.- 88.- Son cooperativas de Ahorro y Crédito las formadas por personas naturales o jurídicas con el vínculo común determinado en su estatuto, que tienen como objeto la realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la Superintendencia, exclusivamente con sus socios.

No obstante la exclusividad mencionada en el presente artículo, cuando las cooperativas de Ahorro y Crédito, actúen como intermediarias en la canalización de recursos en el marco de la ejecución presupuestaria de entidades del Sector Público, del desarrollo de su política social o de recaudación de valores por concepto de impuestos o pagos por servicios públicos, no se requiere que los beneficiarios o depositantes tengan la calidad de socios.

NORMAS APLICABLES

Art.- 89.- Las cooperativas de Ahorro y Crédito, se regularán por lo previsto en la presente ley, para todas las cooperativas, por las normas del presente título y las de su Reglamento Especial, que será dictado por el Ejecutivo, con normas específicas en cuanto a límites de crédito, vinculaciones por administración o presunción, administración de riesgos, calificación de activos de riesgo, prevención de lavado de activos, cupos de créditos vinculados, requisitos para representantes a la asamblea general, vocales de los consejos de administración, vigilancia y gerentes y otros aspectos propios de su particular naturaleza funcional y operativa, en forma diferenciada, según el nivel en que sean ubicadas, de acuerdo con las normas de segmentación que responderán

a su vínculo común, número de socios, monto de activos, volumen de operaciones y ámbito geográfico de acción.

Art.- 90.- Las cooperativas de Ahorro y Crédito tendrán como socios a quienes, siendo parte del público en general, tengan como vínculo común únicamente la capacidad y voluntad de acceder a sus servicios; o, a quienes tengan una identidad común de dependencia laboral, profesional o institucional.

Art.- 91.- El número de socios y el capital mínimo requeridos, para la constitución y funcionamiento de las cooperativas de Ahorro y Crédito, serán establecidos por el Consejo Nacional, tomando en cuenta el vínculo común de los socios y el ámbito geográfico donde vayan a desarrollar sus actividades.

Ni en caso de retiro o separación forzosa del socio, ni para compensar deudas, se podrá redimir capital social por sumas que excedan el cinco por ciento del mismo, calculado al cierre del ejercicio económico inmediato anterior.

Art.- 92.- Los requisitos para la constitución de cooperativas de Ahorro y Crédito y para la apertura de agencias, oficinas o sucursales, evitarán la competencia desigual con cooperativas preexistentes en el mismo territorio o en la misma área geográfica y preverán la presentación y verificación de un estudio de factibilidad que demuestre la sostenibilidad socio-económica de la cooperativa o de la oficina.

Art.- 93.- Las cooperativas de Ahorro y Crédito podrán emitir órdenes de pago en favor de sus socios y contra sus depósitos, que podrán hacerse efectivas en otras cooperativas similares, de acuerdo con las normas reglamentarias que se dicten y los convenios que se suscriban para el efecto.

Igualmente podrán realizar operaciones por medios magnéticos, informáticos o similares, de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Comercio Electrónico y las normas que dicte el Consejo.

Art.- 94.- Los préstamos concedidos por las cooperativas de Ahorro y Crédito en beneficio de sus socios, que tengan como finalidad la adquisición, reparación o conservación de vivienda, se asimilan y tendrán el mismo tratamiento contemplado para los prestatarios del Banco Ecuatoriano de la Vivienda y Asociaciones Mutualistas de

Ahorro Crédito para la Vivienda, el mismo que se hace extensivo a los préstamos otorgados por las cooperativas de Ahorro y Crédito, afianzados con prenda o hipoteca y a los prestatarios de dichas cooperativas, en todos los actos o contratos que celebren con las mismas.

Art.- 95.- Los organismos de integración económica del sector, constituirán un centro de información crediticia, para evaluar la capacidad de endeudamiento de los socios de sus cooperativas afiliadas, de conformidad con lo que disponga el Consejo Nacional.

Art.- 96.- Las cooperativas de Ahorro y Crédito, únicamente podrán invertir en el Sistema Financiero Nacional y de preferencia en otras instituciones financieras del sector popular y solidario, siempre que, las inversiones no impliquen incumplimiento de las normas de solvencia y prudencia financiera, fijadas por el Consejo Nacional.

Art. 97.- Las cooperativas de Ahorro y Crédito que incumplieren reiteradamente, con las normas de solvencia y prudencia financiera dictadas por el Consejo Nacional o las recomendaciones de la Superintendencia, o presenten deterioro en sus índices financieros o digestión, que pongan en peligro la supervivencia de la entidad, serán sometidas a un proceso de regularización, aprobado por la Superintendencia, para ejecutarse en un plazo no inferior a 180 días y, solo en caso de incumplimiento del mismo, serán sometidas a intervención en las cooperativas de Ahorro y Crédito, según el riesgo valorado por la Superintendencia, puede o no implicar la remoción de los directivos y gerente y la elección inmediata de sus reemplazantes, pero, en todo caso, los actos y contratos, mientras dure la intervención, serán autorizados por el Interventor y se procurará mantener la confidencialidad de la aplicación de dicha sanción.

6.6. Fundamentación

Planificación Estratégica

Según (PORTER, MICHAEL, 2003, pág. 110) La planificación estratégica es el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla,

por medio de la misión, en el entorno donde actúa y su producto es el plan de acción. Por su parte la estrategia define la estructura de la organización y los procesos internos que busca producir efectos positivos en la empresa.

Análisis Interno y Externo

Según (THOMPSON STRICKLAND, 2001, pág. 112) La evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa y sus oportunidades y amenazas externas, proporciona una buena perspectiva de la posición de negocios de una empresa, se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa.

Fortalezas

Según (THOMPSON STRICKLAND, 2001, pág. 113) Es algo en lo cual es competente una compañía o bien una característica que le proporciona mayor competitividad. Una fortaleza puede asumir varias formas como habilidades, destrezas, físicos valiosos, talento humano competente etc.

Oportunidades

Según (HELLRIEGEL JACKSON, 2004, pág. 206) Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa, son aquellos hechos o situaciones que la organización debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios. Esto tiende a aparecer una o más de las siguientes grandes categorías: mercados, clientes, industria, gobierno, competencia y tecnología.

Debilidades

Según (THOMPSON STRICKLAND, 2001, pág. 114) Son alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño (en comparación con otras) o una condición que la coloca en desventaja. Las debilidades se relacionan con aspectos al interior de la empresa.

Amenazas

Según (HELLRIEGEL JACKSON, 2004, pág. 206) Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades de los clientes. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación y previsión cuidadosa.

Misión

Según (STANTON, WILLIAN Y WALKER BRUCE, 2007, pág. 668) La misión de una organización “enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización”. Complementando ésta definición, los autores comentan que en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen.

Visión

Según (FLEITMAN, 2000, pág. 283) Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y al cliente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Competidores

Según (CASTRO,EMILIO, 2001, pág. 121) Son una persona o entidad que tratan de mantener o acrecentar su cuota de mercado. El competidor tiene una afinidad y similitud de productos ofertados en un mercado en común, comparando su acción en sus mercados y este puede ser captado en su mayoría por la diferencia de precios que tiene cada empresa.

Proveedores

Según la página web (CHANDLER, 2012, pág. 2) Un proveedor puede ser una persona o entidad que brinda abastecimiento a otras empresas con productos tangibles o intangibles, que se pueden destinar vender posteriormente o directamente se compran para su venta.

Clientes

Según (DICCIONARIO DE MARKETING , 1999, pág. 54) El cliente es un término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.

Mercado

Según (STANTON, WILLIAN Y WALKER BRUCE, 2007, pág. 49) Definen el mercado en relación al marketing como "las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo".

Factores Estratégicos

Según (THOMPSON STRICKLAND, 2001, pág. 322) Son aspectos que inciden directamente en el éxito o fracaso de la organización y hacia los cuales debe orientarse la acción institucional para garantizar el cumplimiento de la misión.

Diagnostico Estratégico

Según (THOMPSON STRICKLAND, 2001, pág. 301) Análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa.

Estrategia

Según (FRED DAVID, 2012, pág. 2) Plantea que las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización.

Tipos de Estrategias

Según (THOMPSON STRICKLAND, 2001, pág. 143) El objetivo de las estrategias competitivas es derrotar a las compañías rivales mediante el desempeño de un trabajo

significativamente mejor al proporcionar a los compradores lo que buscan, hay cinco enfoques importantes en:

- ✓ Una estrategia de liderazgo de bajo costo. Atraer un amplio espectro de clientes, buscando ser el proveedor de bajo costo general de un producto o servicio.
- ✓ Una estrategia amplia de diferenciación. Trata de diferenciar la oferta del producto de la compañía de la de los rivales, en formas que atraigan a un amplio segmento de compradores.
- ✓ Una estrategia de proveedor de mejor costo. Ofrecer a los clientes más valor por su dinero, combinando un énfasis en el bajo costo con la mejora en la diferenciación; el objetivo es tener costos y precios mejores (más bajos) en relación con los fabricantes de productos de calidad y características similares.
- ✓ Una estrategia de enfoque o nicho de mercado basada en un costo más bajo concentrarse en un segmento más limitado de compradores y superar la competencia de los rivales sirviendo a los miembros del nicho a un costo más bajo que los rivales.

Estrategias de Diferenciación

Según (PORTER, MICHAEL, 2007, págs. 130,150) La singularidad no produce diferenciación si no es valiosa para los compradores, una empresa diferenciadora exitosa encuentra la manera de crear un valor para ellos que genere un precio alto y mayor que el costo adicional. El punto de partida para entender que es valioso para el cliente.

La diferenciación se obtiene de generar en forma original un valor para el comprador, de manera sustentable lo que exige que la compañía lleve a cabo varias actividades especiales de valor que repercuten en los criterios de compra.

6.7 Metodología Modelo Operativo

6.7.1 Diagnóstico Situacional

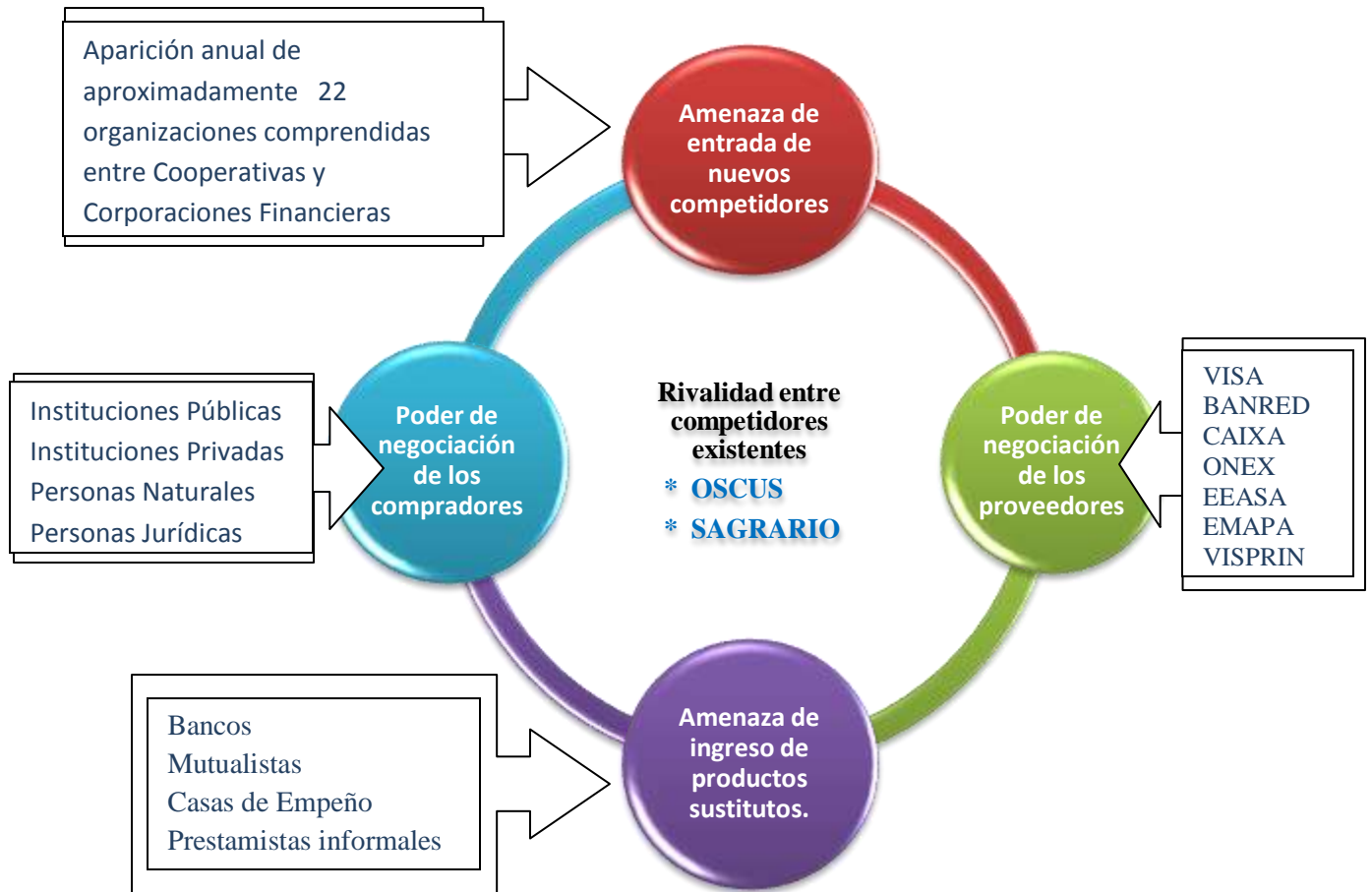
Con el propósito de conocer la situación actual de la cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato, se procederá a realizar un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter que nos permitirá medir a los competidores directos en el sector Cooperativa en la ciudad de Ambato.

Mediante el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter se determinara la intensidad competitiva y visualizará la situación de la cooperativa dentro de un contexto de relación de factores y componentes a fin de determinar el grado de participación en el mercado.

Estas son:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Rivalidad entre los competidores existentes
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

GráficoN°31: Fuerzas Competitivas de Michael Porter



Elaborado por: Byron Bejarano

Amenaza de entrada de nuevos competidores: La aparición anual de aproximadamente 22 organizaciones comprendidas entre Cooperativas y Corporaciones Financieras según datos del MIES. Indican un mercado atractivo y dependiendo de su nivel competitivo constituirán una amenaza. Estos nuevos participantes pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de un porcentaje del mercado, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato, la entrada de nuevos competidores es una amenaza, razón por la cual es necesario diseñar estrategias

competitivas diferenciadas que permitan brindar un servicio de excelencia en la institución.

Rivalidad entre los competidores existentes: Siendo la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato, una de las cooperativas más importantes a nivel nacional es evidente la competitividad que esta tiene junto con las cooperativas consideradas grandes y sobre todo medianas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, organismo de control que regula a estas; para el caso se hará referencia a la Matriz de la institución.

En lo referente a la competencia en la zona se identifican cooperativas posicionadas y regidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros como lo son: El SAGRARIO y OSCUS, en particular el caso deja en evidencia el claro aumento de la oferta crediticia en la zona por la aparición anual de aproximadamente 22 Cooperativas y Corporaciones Financieras lo cual es susceptible de análisis en cuanto a la situación de la cooperativa.

Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores de la cooperativa son sus socios, usuarios y clientes de la misma institución, a través de depósitos, ahorros e inversiones los cuales se transforman en el proveedor, para la cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. A su vez los proveedores son considerados como tal aquellos que entregan servicios profesionales ya sea para el crecimiento propio de la cooperativa en la parte administrativa, tecnológica o financiera, así como también para brindar los servicios asistenciales que los socios y clientes reciben, esto se hace obviamente a través de alianzas estratégicas, entre los principales se tiene: VISA, BANRED, CAIXA España, ONEX Estados Unidos, la Empresa Eléctrica Ambato, EMAPA y VISPRIN instituciones que trabajan en conjunto con el equipo de San Francisco Ltda., para beneficio de sus clientes, socios y la ciudadanía en general.

Poder de negociación de los compradores: La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., para poder realizar negociaciones con los clientes aplica políticas de crédito, donde se vinculan la Cooperativa y el cliente, en socializar los procedimientos y obligaciones por lo que a mayor organización de los compradores estos serán más

exigentes en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la institución tendrá una disminución en los márgenes de su utilidad.

Los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato, se encuentran enfocados a todo ciudadano ecuatoriano que tenga la firme convicción de trabajo en equipo con el objetivo de brindar apoyo y crecer mancomunadamente de manera cooperativa, esta fue la filosofía con la cual la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco nació en la década de los 60's, el alcance de la institución está enmarcada principalmente en la región sierra – centro y gran parte de la región amazónica.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: En un país en el que proliferan entidades de micro finanzas y el ingreso de productos sustitutos, es una amenaza para la cooperativa y para todas las instituciones que realiza intermediación financiera, podemos mencionar Bancos, Mutualistas, Casas de Empeño, Prestamistas informales. Así mismo el mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de las instituciones financieras.

6.7.1.2. Identificación de factores claves de éxito

Identificar aquellos factores sobre los que las instituciones financieras articulan su éxito, bajo el convencimiento de que éstas tienen características diferenciales brindando un apoyo sólido al marco teórico de estudio para el análisis de la competitividad de las instituciones financieras que nos lleva a identificar, el efecto de aquellos factores internos que explican el éxito en el mercado de Cooperativas de Ahorro y Crédito, centrado en las principales instituciones reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros en la ciudad de Ambato. Los factores claves de éxito de la estrategia de la empresa son aquellos que, en la última instancia, le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo, y para lograr este objetivo, la empresa debe considerar los siguientes factores de éxito:

Factores claves de Éxito

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	
1	Comunicación Externa
2	Comunicación Interna
3	Productos
4	Trabajo en Equipo
5	Clima laboral
6	Capacidad Organizacional.
7	Imagen Corporativa
8	Alianzas Estratégicas
9	Acercamiento al cliente
10	Captación de Mercado
11	Lealtad del cliente
12	Localización
13	Tecnología
14	Publicidad y Promoción
15	Capacitaciones Continuas
16	Instalaciones
17	Servicio
18	Tasa pasiva
19	Tasa activa
20	Capital

6.7.1.3. Análisis de la matriz de Perfil Competitivo

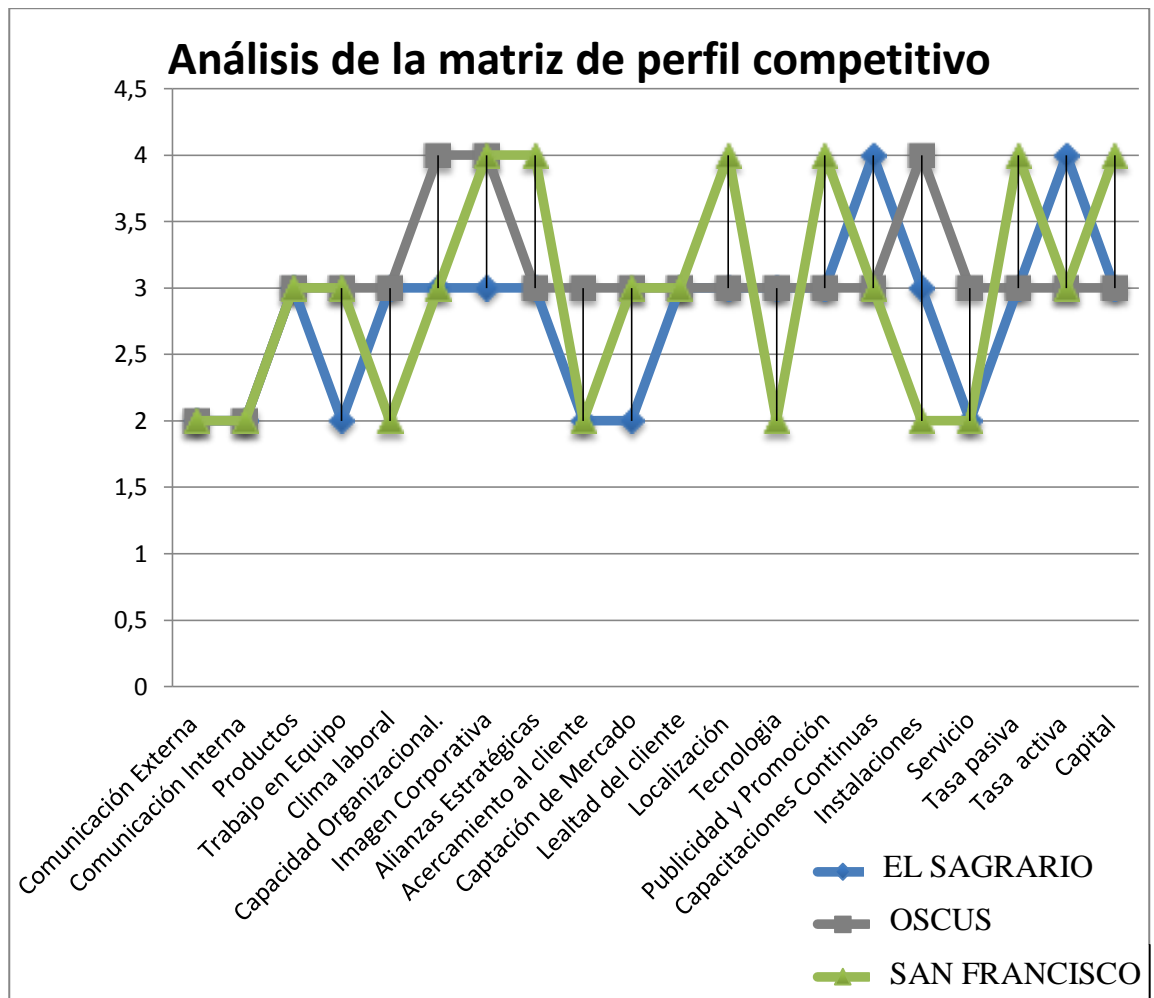
TablaN°32: Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO		PONDERACIÓN	EL SAGRARIO		OSCUS		SAN FRANCISCO	
			CALIFICACIÓN	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
1	Comunicación Externa	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
2	Comunicación Interna	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
3	Productos	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
4	Trabajo en Equipo	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12
5	Clima laboral	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1
6	Capacidad Organizacional.	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12
7	Imagen Corporativa	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
8	Alianzas Estratégicas	0,03	3	0,09	3	0,09	4	0,12
9	Acercamiento al cliente	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12
10	Captación de Mercado	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
11	Lealtad del cliente	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
12	Localización	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16
13	Tecnología	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12
14	Publicidad y Promoción	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2
15	Capacitaciones Continuas	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
16	Instalaciones	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1
17	Servicio	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12
18	Tasa pasiva	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2
19	Tasa activa	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
20	Capital	0,03	3	0,09	3	0,09	4	0,12
TOTAL		1,00		2,8		3,03		2,86

Valoración

Clasificación: Se asigna	
1 = Debilidad muy grave o muy importante	3 = Fortaleza menor
2 = Debilidad menor	4 = Fortaleza importante

HISTOGRAMA N° 1: Matriz de perfil competitivo



Elaborado por: Byron Bejarano

CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

En la presente investigación se puede determinar que la Cooperativa "OSCUS" Ltda. , tiene un total ponderado de 3,03 rango mayor que las otras instituciones comparadas según los factores de éxito observados, por lo que se considera que es una amenaza moderada, mientras que para la cooperativa " EL SAGRARIO "Ltda., tiene un rango de 2,8 por lo que se considera que es una amenaza menor en relación a la Cooperativa " SAN FRANCISCO " Ltda. Matriz Ambato. La cual posee un rango de 2,86 lo que indica una posición intermedia, con un declive en lo relacionado al servicio e instalaciones por lo que se deben crear estrategias competitivas diferenciadas para establecer una institución altamente competitiva en el mercado.

6.7.1.4. Análisis Interno y Externo

El análisis situacional es un estudio completo del entorno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato, que permita identificar, describir y analizar en base a los factores interno y externo que comprende al macro ambiente con los factores económico financiero político, social, tecnológico y el micro ambiente referido a los clientes, proveedores, competencia y organismos de control. Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias competitivas diferenciadas adecuadas, mediante la evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa y sus oportunidades y amenazas externas, proporcionando una buena perspectiva de la posición competitiva institucional que se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de estrategias competitivas diferenciadas deben estar orientadas a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la institución y su situación externa.

TABLA N°33: Análisis Interno

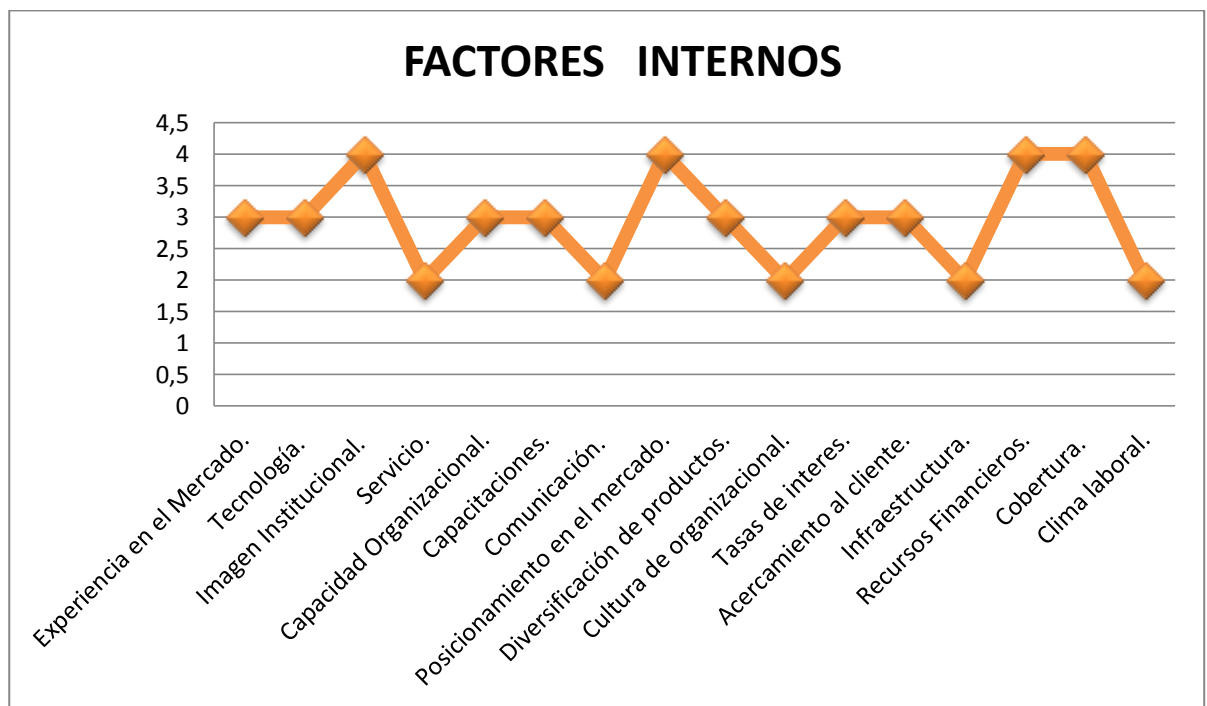
FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS PONDERADOS
Experiencia en el Mercado.	0,05	3	0,15
Tecnología.	0,06	3	0,18
Imagen Institucional.	0,06	4	0,24
Servicio.	0,07	2	0,14
Capacidad Organizacional.	0,05	3	0,15
Capacitaciones.	0,07	3	0,21
Comunicación.	0,06	2	0,12
Posicionamiento en el mercado.	0,08	4	0,32
Diversificación de productos.	0,07	3	0,21
Cultura de organizacional.	0,06	2	0,12
Tasas de interés.	0,06	3	0,18
Acercamiento al cliente.	0,06	3	0,18
Infraestructura.	0,05	2	0,1
Recursos Financieros.	0,07	4	0,28
Cobertura.	0,07	4	0,28
Clima laboral.	0,06	2	0,12
TOTAL	1		2,98

Elaborado por: Byron Bejarano

Valoración

Clasificación: Se asigna	
1 = Debilidad muy grave o muy importante	3 = Fortaleza menor
2 = Debilidad menor	4 = Fortaleza importante

HISTOGRAMA N° 2: Factores Internos



Elaborado por: Byron Bejarano

Análisis Interno

Conclusión

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Se debe considerar que las fortalezas son más que las debilidades, por lo tanto podemos concluir que el resultado de la ponderación es de 2,98 que es muy importante dentro de la empresa. Puesto que el aspecto interno supera al externo por lo que se pueden potencializar estrategias competitivas diferenciadas adecuadas aprovechando las fortalezas de la institución.

Tabla N° 34: Análisis Externo

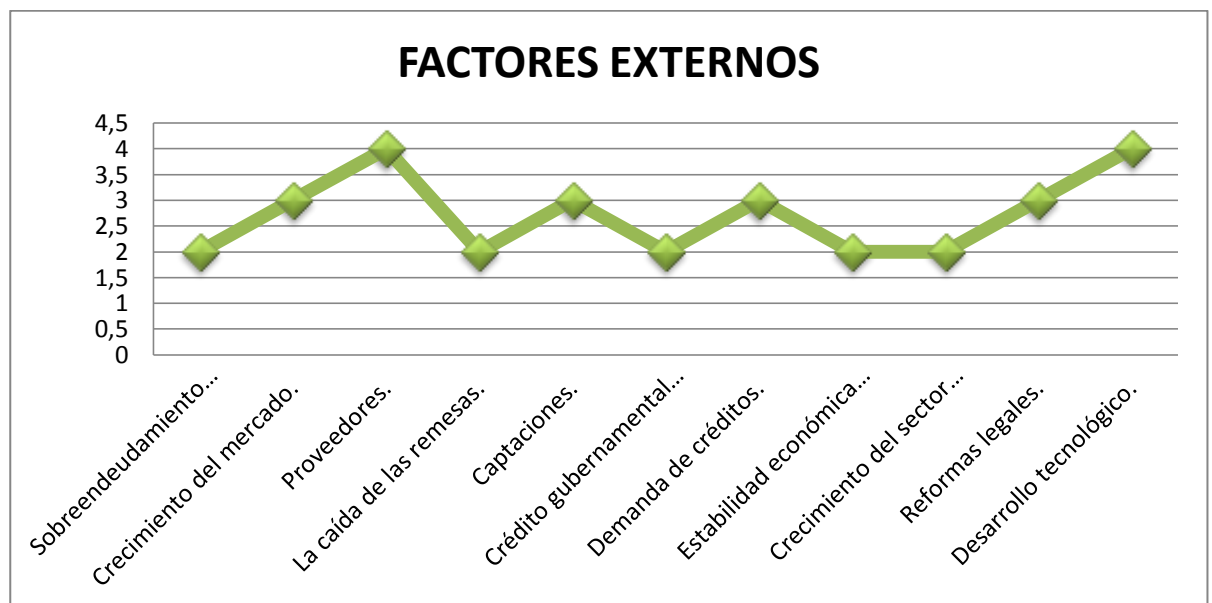
FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS PONDERADOS
Sobreendeudamiento crediticio.	0,09	2	0,18
Crecimiento del mercado.	0,1	3	0,3
Proveedores.	0,12	4	0,48
La caída de las remesas.	0,06	2	0,12
Captaciones.	0,11	3	0,33
Crédito gubernamental (BIESS)	0,09	2	0,18
Demanda de créditos.	0,09	3	0,27
Estabilidad económica en el país.	0,09	2	0,18
Crecimiento del sector cooperativo.	0,08	2	0,16
Reformas legales.	0,08	3	0,24
Desarrollo tecnológico.	0,09	4	0,36
TOTAL	1		2,8

Elaborado por: Byron Bejarano

Valoración

Clasificación: se asigna	
1 = Amenaza muy grave o muy importante	3 = Oportunidad menor
2 = Amenaza menor	4 = Oportunidad importante

Histograma N° 3: Factores Externos



Elaborado por: Byron Bejarano

Análisis Externo

Conclusión

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato, se debe considerar que las oportunidades predominan frente a las amenazas por lo tanto podemos concluir que el resultado de la ponderación es de 2,8 que es muy importante dentro de la empresa por lo que se deberían establecer estrategias competitivas

diferenciadas adecuadas que nos permitan contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades del mercado.

MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA COOPERATIVA San Francisco Ltda.

Tabla N°35: Análisis Interno y Externo

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Experiencia en el Mercado.	Tecnología.
	Imagen Institucional.	Servicio.
	Capacidad Organizacional.	Clima laboral.
	Posicionamiento en el mercado.	Capacitaciones.
	Diversificación de productos.	Comunicación.
	Tasas de interés.	Cultura de organizacional.
	Recursos Financieros.	Acercamiento al cliente.
	Cobertura.	Infraestructura.
OPORTUNIDADES	FO	DO
Crecimiento del mercado.	Aprovechar la capacidad organizacional de la institución para implantar un servicio diferenciado en el mercado.	Implementar adecuaciones en las instalaciones para diferenciar el servicio en relación a los competidores directos.
Proveedores.	Aprovechar la imagen institucional para establecer alianzas estratégicas con proveedores.	Implementar estrategias competitivas
Reformas legales.	Mediante la ubicación de institución y sus sucursales cobertura en la zona centro.	direccionadas a brindar un servicio diferenciado en el mercado para propiciar el crecimiento sostenido y la consolidación del cooperativismo.
Desarrollo tecnológico.	Mediante tasas competitivas beneficiarse del financiamiento interno del país.	Realizar Capacitaciones manteniendo
Captaciones.	Estar constantemente actualizados en las nuevas tecnologías y productos apoyados en un nivel Adecuado de recursos Financieros.	constantemente actualizado al personal en lo relacionado al servicio al cliente, nuevas tecnologías y productos.

Demanda de créditos.		Realizar mejoras tecnológicas para el servicio y fomentar una adecuada cultura organizacional.
AMENAZAS	FA	DA
Crédito gubernamental (BIESS).	Mediante la diversificación de productos mantenerse a la vanguardia en mejores servicios y nuevos productos.	Desarrollar políticas para personal direccionados a las necesidades de la cooperativa.
Estabilidad económica en el país.	Implementar políticas que fomente la cultura de ahorro y endeudamiento responsable.	Mejorar la gestión en la retención de socios y clientes.
Sobreendeudamiento crediticio.	Establecer estándares de calidad.	Mejorar el servicio mediante la capacitación y seguimiento de actividades en el proceso de atención, entrega de créditos, inversiones, aperturas, con una evaluación constante.
Crecimiento del sector cooperativo.	Fortalecer la gestión de la institución con el incremento de nuevos socios y clientes para contrarrestar a la competencia.	Prevenir el sobreendeudamiento y el deterioro del buro de los socios de la institución.
La caída de las remesas.		

Elaborado por: Byron Bejarano

ESTRATEGIAS DEL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA COOPERATIVA SAN FRANCISCO LTDA.

- ✓ Mediante la diversificación de productos mantenerse a la vanguardia con mejores servicios y nuevos productos.
- ✓ Implementar políticas que fomente la cultura de ahorro y endeudamiento responsable.
- ✓ Fortalecer la gestión de la institución con el incremento y retención socios y clientes.
- ✓ Implementar adecuaciones en las instalaciones para diferenciar el servicio en relación a los competidores directos.
- ✓ Realizar capacitaciones manteniendo constantemente actualizado al personal en lo relacionado al servicio al cliente.
- ✓ Realizar mejoras tecnológicas para el servicio y fomentar una adecuada cultura organizacional.

Direccionamiento Estratégico

Es el conjunto de los elementos que son la parte esencial de las instituciones financieras en el objeto de este estudio comprendidos en la misión, visión y los principios y valores de la cooperativa.

Definición de Cooperativa

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Valores Cooperativistas

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

Principios Cooperativos

Adhesión abierta y voluntaria: Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conlleva la adhesión, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Control democrático de los asociados: Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus asociados y asociadas, quienes participan activamente de la definición de políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los asociados y asociadas.

En las cooperativas de base, los asociados y asociadas tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

Participación económica de las y los asociados: Este principio afirma: “Las y los asociados contribuyen equitativamente y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es prioridad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito como condición de adhesión.

Las y los asociados asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa, posiblemente en la creación de reservas, parte de la cual será indivisible; los beneficios a las y los asociados e proporción con sus transacciones con la cooperativa; y al apoyo a otras actividades según lo apruebe la asamblea.

Autonomía e independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus asociados y asociadas. Si entran de acuerdos con otras organizaciones, (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de los asociados y asociadas y mantengan la autonomía de la cooperativa.

Educación, formación e información: Las cooperativas proporcionan educación y formación a sus asociados y asociadas, representantes electos, dirigentes y empleados que puedan contribuir eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Éstas le informan al público en general, en particular a los jóvenes y a los líderes de opinión, sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

Cooperación entre cooperativas: “Las cooperativas sirven a sus asociados y asociadas más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando en conjunto o mediante las estructuras locales, nacionales e internacionales”.

Compromiso con la comunidad: La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus asociados y asociadas.

Reseña Histórica

En Tungurahua en 1962, se asume una campaña nacional de fomento para el incipiente movimiento cooperativo, tomando como ejemplo el éxito desarrollado en otras latitudes del mundo. En estas circunstancias surgen varias cooperativas organizadas por los Padres Franciscanos con las madres de familia del tradicional Barrio la Ya huira de la ciudad de Ambato. La primera reunión para organizar la cooperativa se llevó a cabo en el templo San Francisco la noche del 28 de enero de 1962, convocada por el Padre Juan José Díaz, Superior de Comunidad Franciscana.

El 28 de Mayo mediante Acuerdo Ministerial No. 6317 se emite la Aprobación de estatutos de la ya nombrada "Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Madres Pobres Ltda.", por parte de la Dirección nacional de Cooperativas, inscribiéndose en el Registro general con el No.916, se registra un total de socios de 286 y un capital de 38.940 sucres (balance al 30 de junio de 1963). Este momento marca inició de la vida Jurídica de esta cooperativa.

En 1976, ya con más de cuatro mil socios y un activo de 40.000 sucres, para dar un mejor servicio a los clientes decide cambiarse de local ubicado en la intersección de las calles Montalvo y 12 de noviembre, iniciándose de esta manera la separación de la comunidad franciscana.

En 1982, con el deseo de ofrecer mayor cobertura se establece una Sucursal en Salcedo.

En 1985, la visión futurista de sus directivos se hace realidad, al extender una Sucursal más en la ciudad del Puyo con el objetivo de impulsar la confianza cooperativista de un sector productivo que ha permitido el progreso sostenido de sus asociados, para octubre del mismo año la cooperativa pasa a ser controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Nuestra responsabilidad empresarial personal es honrar a través de una gestión excelente los sueños de nuestras fundadoras, concebir el principio básico de solidaridad y responsabilidad que tengan un efecto directo de satisfacción y bienestar de nuestros socios.

Hoy la cooperativa cuenta con más de cien mil personas de distintos estratos sociales y económicos que forman parte de la cooperativa entre clientes, socios y niños que tienen firme la promesa de cambio; entonces debemos entender que pobreza no es sinónimo de no tener acceso a obtener dinero que fue a inicios la motivación de sus fundadoras, hoy pobreza es no tener instituciones que se preocupen por el bienestar de las personas, debemos saber y comprender que nuestros socios no son un simple elemento de la interacción mercantil que facilita la transacción comercial de intermediación, sino la razón de ser y de estar de nuestra cooperativa.

Debemos entender que nuestro negocio principal es la intermediación financiera de largo plazo y sustentable, de mucha paciencia, de resistencia, donde los resultados siempre van a enfocarse al bienestar a largo plazo de nuestros socios, no pretendemos ser los más veloces en asumir el cambio, sino prudentes en términos financieros, queremos un negocio de calidad y no de cantidad y que nos permita estar MAS CERCA de nuestra gente con resultados que nos brinde siempre una solidez financiera, que nos permita anticiparnos al entorno y que juntos caminemos la ruta del cambio, donde todos observen que nuestro negocio es con socios y para socios.

Ser una cooperativa diferente, pionera en servicios ha permitido que la misma crezca constantemente y sustentablemente. Debemos entender que nuestras bases de ser la empresa financiera cooperativa que mejore el bienestar de nuestros socios se sustentará en ser mejores en cuanto al capital intelectual, capital tecnológico, capital organizativo y capital relacional.

En los últimos años se han creado nuevas sucursales en la Zona Sierra Centro en Tungurahua Pillarlo, Pelileo, Izaba, Tisaleo y en el Oriente Macas y Tena.

La COAC San Francisco Ltda., es una entidad financiera legalmente establecida y vigilada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. Con calificación de Riesgo A+.

Misión

“Somos una EMPRESA CIMENTADA EN PRINCIPIOS cooperativos, orientada a ofrecer servicios financieros y no financieros ejecutados con calidad, para contribuir al BIENESTAR de nuestros socios, clientes y la sociedad”.

Visión

“Ser el mejor aliado DE NUESTROS SOCIOS, generando soluciones financieras integrales de calidad, basadas en prácticas éticas, transparentes y rentables”.

Slogan: “MÁS CERCA DE TI”

Valores: SAN FRANCISCO Ltda.

- Responsabilidad Social
- Ética
- Confianza
- Transparencia
- Amabilidad
- Compromiso

Logotipo



Productos Financieros

- ❖ Cuentas de Ahorro
- ❖ Cuenta Infante Juvenil
- ❖ Plan Futuro
- ❖ Efectiahorro
- ❖ Inversiones

Créditos

- Consumo
- Microcrédito
- Pymes Comercial
- Vivienda

Servicios Financieros

- ✓ Transferencias
- ✓ Pago de servicios
- ✓ Tarjeta de debito
- ✓ Cuenta chequera

- ✓ Pagos de nomina
- ✓ Pago de pensiones

6.8. Plan de Acción

Con la finalidad de implementar estrategias competitivas diferenciadas se elaborará el plan de acción que nos permitirá mejorar servicio al cliente, determinando las estrategias, las acciones, los recursos, los responsables y metas para cada estrategia.

Tabla N°36: Plan de Acción

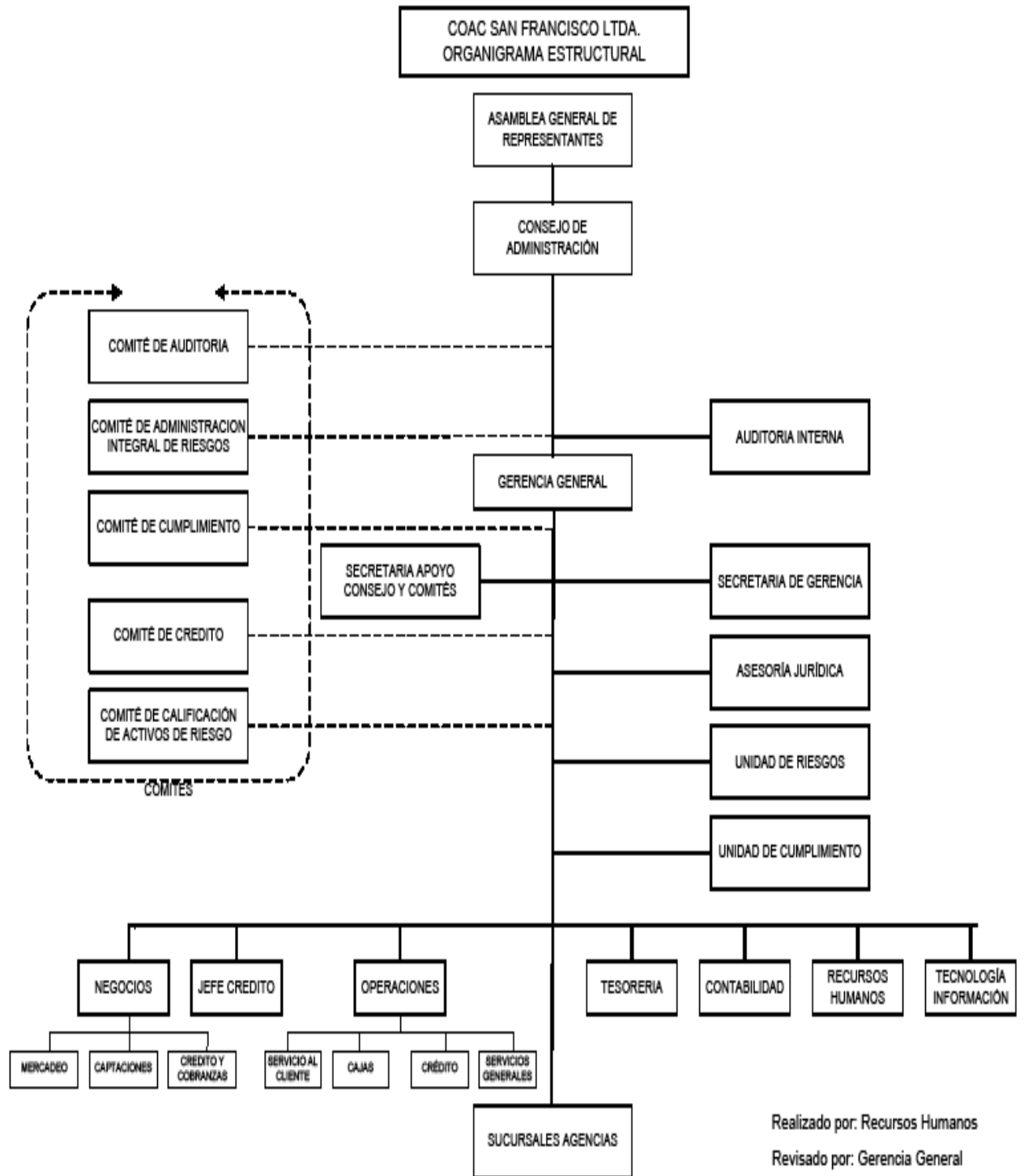
ESTRATEGIAS	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLES	META
Mediante la diversificación de productos mantenerse a la vanguardia en mejores servicios y nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> *Realizar estudios de mercado periódicamente. *Seguimiento de competidores. *Diseño de productos y servicio financieros. 	Humanos y Financieros	GERENCIA Y DEPARTAMENTO COMERCIAL	FEBRERO – MARZO DEL 2013
Implementar políticas que fomente la cultura de ahorro y endeudamiento responsable.	<ul style="list-style-type: none"> *Desarrollar políticas para personal direccionados a las necesidades de la cooperativa. *Establecer estándares de calidad en el servicio. *Diseñar campañas publicitarias. *Desarrollar políticas de crédito. 	Humanos y Financieros	GERENCIA Y DEPARTAMENTO • OPERACIONES • COMERCIAL	ABRIL – MAYO DEL 2013

<p>Fortalecer la gestión de la institución con el incremento y retención socios y clientes.</p>	<p>*Mejorar la gestión en la retención de socios y clientes con el acercamiento y mejora del servicio. *Realizar llamadas periódicas a los socios que han sido atendidos por los asesores y conocer su opinión y tomar correctivos. *Evaluar la calidad del servicio periódicamente.</p>	<p>Humanos y Financieros</p>	<p>GERENCIA Y DEPARTAMENTO • OPERACIONES • COMERCIAL</p>	<p>JUNIO – JULIO 2013</p>
<p>Implementar adecuaciones en las instalaciones para diferenciar el servicio en relación a los competidores directos.</p>	<p>*Implementar sistemas de aire acondicionado. *Reubicar en forma contigua los cubículos de servicio al cliente en la planta baja. *Implementar un número adecuado de sillas en las áreas de espera.</p>	<p>Humanos y Financieros</p>	<p>GERENCIA Y DEPARTAMENTO • OPERACIONES • COMERCIAL</p>	<p>AGOSTO – SEPTIEMBRE DEL 2013</p>
<p>Realizar Capacitaciones manteniendo constantemente actualizado al personal en lo relacionado al servicio al cliente.</p>	<p>*Desarrollar programas de capacitación para mejorar el servicio diferenciado frente a la competencia. *Capacitaciones en aspectos como: servicio al cliente, Inteligencia emocional y Comunicación efectiva lo que fomentara el trabajo en equipo. *Realizar una retroalimentación constante para obtener un mejoramiento continuo.</p>	<p>Humanos y Financieros</p>	<p>GERENCIA Y DEPARTAMENTO • OPERACIONES • COMERCIAL • RECURSOS HUMANOS</p>	<p>OCTUBRE – NOVIEMBRE 2013</p>

<p>Realizar mejoras tecnológicas para el servicio y fomentar una adecuada cultura de ejecución.</p>	<p>*Implementar una ticket era para los usuarios del servicio. *Facilitar los servicios vía on line.</p>	<p>Humanos, Financieros y Tecnológicos</p>	<p>GERENCIA Y DEPARTAMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • OPERACIONES • TECNOLOGÍA INFORMACIÓN 	<p>NOVIEMBRE DICIEMBRE 2013</p>
---	--	--	--	---

Elaborado por: Byron Bejarano

Gráfico N°32: Organigrama Estructural de la COAC San Francisco Ltda.



Realizado por: Recursos Humanos
 Revisado por: Gerencia General
 Aprobado por: Consejo de Administración

ESTRUCTURA ACCIONARIAL Y SOPORTE

El capital social de las Cooperativas Financieras creadas antes de julio del 2005, como es el caso de SAN FRANCISCO LTDA., se compone de aportes comunes y obligatorios de los socios. No obstante, los socios son responsables hasta el monto máximo de sus certificados de aportación obligatorios, que a la fecha, en sus estatutos, está establecido en USD 100 dólares por socio.

Lo dicho en el párrafo anterior limita a las cooperativas, en general, de recibir soporte por parte de sus asociados frente a un escenario de crisis. De ahí la importancia de la ampliación gradual del número de socios.

La composición de socios a la fecha de análisis fue la siguiente:

Socios activos: 41.759 69

Socios inactivos: 60.892

Total de socios: 102.651

Cabe aclarar que los socios inactivos son aquellos que no tuvieron movimientos en sus cuentas durante los últimos 6 meses. Dada la elevada cantidad de este tipo de socios, BWR considera que la cooperativa tiene un buen potencial de operaciones a desarrollar con los mismos.¹

¹FUENTE tomado de (DALGO, 2011, pág. 62 & 70)

6.9. Presupuesto de la Propuesta

El presupuesto se basa en las actividades que se realizará en un determinado período de tiempo, anticipando el valor mediante las técnicas de pronósticos de manera que puedan aplicarse efectivamente en el proceso de planeación de la organización.

CUADRO N° 37: Presupuesto de la Propuesta

ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO	COSTO
I ETAPA (Análisis Situacional)	\$ 1.120,00
Estudio de mercado	\$ 410,00
Alianzas estratégicas con sectores productivos de Ambato.	\$ 245,00
Gestionar la retención de socios y clientes con el acercamiento y mejora del servicio.	\$ 465,00
II ETAPA (Filosofía del Servicio)	\$ 1.311,00
Diseñar políticas direccionados al mejoramiento del servicio.	\$ 220,00
Establecer estándares de calidad en el servicio.	\$ 198,00
Diseño de productos y servicio financieros.	\$ 710,00
Evaluar la calidad del servicio periódicamente.	\$ 183,00
III ETAPA (Implementación Estratégica)	\$ 4.526,22
Implementar sistemas de aire acondicionado.	\$ 664,00
Adecuar el espacio físico en relación a los usuarios del servicio.	\$ 523,00
Implementar un número adecuado de sillas en las áreas de espera.	\$ 557,04
Desarrollar programas de capacitación	\$ 519,00
Implementar una ticketera para los usuarios del servicio.	\$ 900,22
Facilitar los servicios vía on line.	\$ 1.362,96
Suministros	\$ 312,04
Informe final	\$ 400,00
Sub total	\$ 7.669,26
Imprevisto 10%	\$ 766,93
TOTAL	\$ 8.436,19

El presupuesto para el desarrollo de estrategias competitivas diferenciadas en la institución será de **\$ 8.436,19** lo cual generar un mejor servicio al cliente.

Bibliografía

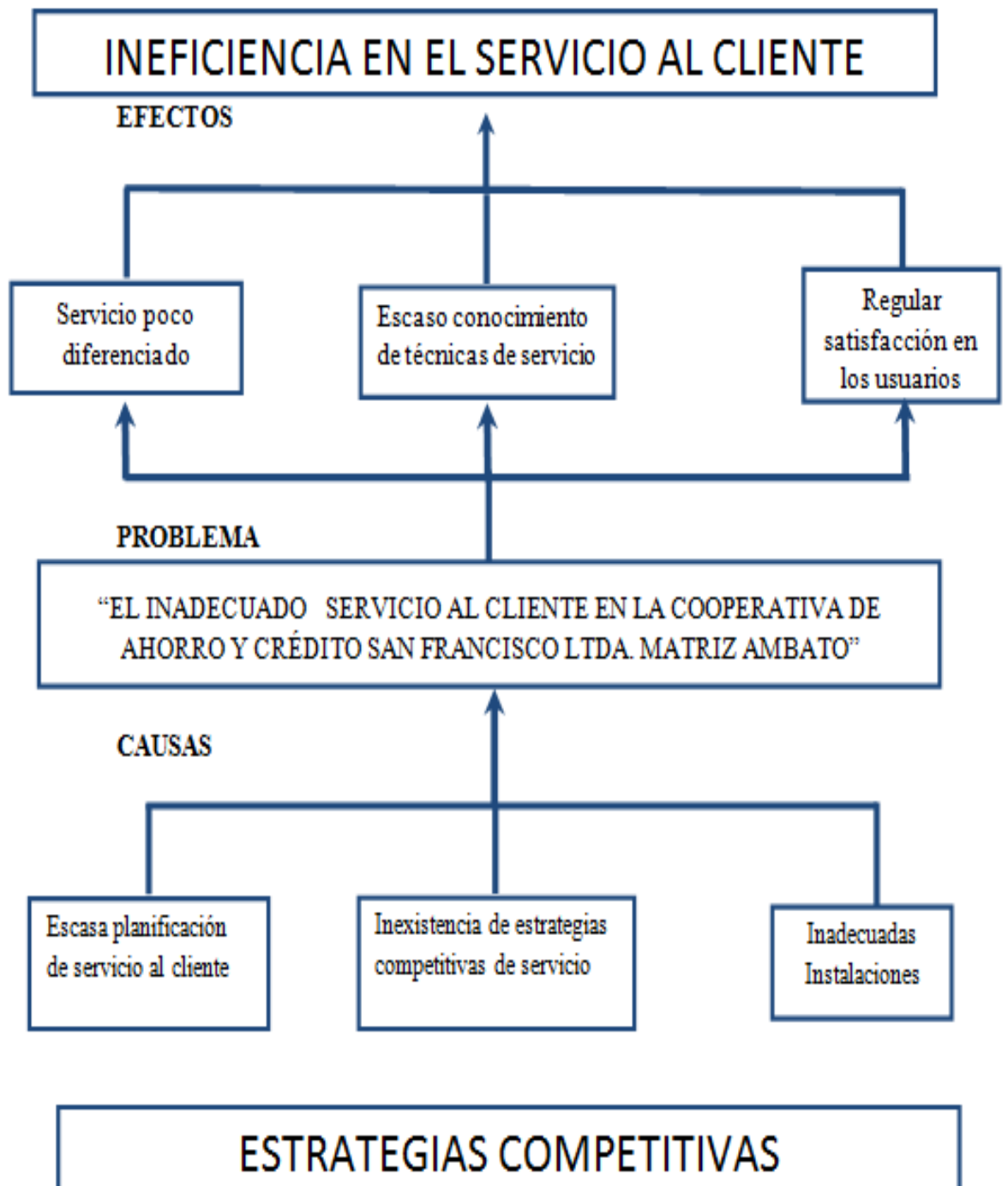
- ALBRECHT, K. (2000). *La Revolución del Servicio*. Bogota, Colombia: Legis.
- BARQUERO, D. (2007). *Marketing de Clientes* (Segunda Ed.). Madrid, España: Mcgrawhill.
- BERNAL, F. Y. (2002). *Diagnostico y Evaluación de los Factores Relevantes y Estratégicos del Servicio al Cliente para Ditatel S.A.* Administración. Bogota: Universidad del Rosario.
- BILANCIO, G. (2008). *Marketing* (Primera Ed.). México: Pearson.
- BOYD, WALKER Y LARRECHE MULLINS. (2003). *Marketing Estratégico* (Cuarta Edición Ed.). México Df., México: Mcgrawhill.
- CASTILLO, C. (2006). *Administración de Personal* (Segunda Ed.). Bogota: Ecoe.
- CASTRO, EMILIO. (2001). *Administración y Dirección*. México Df.: Mcgrawhill.
- CHANDLER, A. (15 de ENERO de 2012). *Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales*. Recuperado el viernes 21 de Septiembre de 2012, de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.4/54Autores_sobre_estrategia.htm
- CHIAVENATO, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (Primera Ed.). México Df., México: Trillas.
- CHIAVENATO, I. (2010). *Planeamiento Estratégico* (Segunda Ed.). México Df., México: Mcgrawhill.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. (2011). *Administracion de Recursos Humanos* (Novena Ed.). Mcgrawhill.
- DALGO, C. M. (2011). *“Propuesta de Estructuración de una Línea De Crédito Destinada al Sector Turístico en la Agencia Tena de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda”*.. Escuela Politécnica del Ejército, Administrativo, Tena.
- DICCIONARIO DE MARKETING . (1999). Mexico: Cultural Sa.

- Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales. (lunes de enero de 2012).
Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales. Recuperado el viernes 21 de septiembre de 2012, de
http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.4/54Autores_sobre_estrategia.htm
- FLEITMAN, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México Df., México: Mcgrawhill.
- FRANKLIN, E. (2004). *Organización de Empresas* (Segunda Ed.). Mexico Df.: Mcgrawhill.
- FRED DAVID. (ENERO de 2012). Recuperado el viernes 21 de septiembre de 2012, de
http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.4/54Autores_sobre_estrategia.htm
- GRADOS, J. (2007). *Capacitación y Desarrollo de Personal* (Tercera Ed.). México Df., México: Trillas.
- HELLRIEGEL JACKSON. (2004). *Administracion Un Enfoque Basado en Competencia* (Novena Ed.). Mexico: Thompson.
- HITT, MICHAEL. (2006). *Administración Estratégica* (Quinta Ed.). México Df., México: Thompson.
- J.Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos del Marketing* (Decimotercera Ed.). Mexico: Mcgrawhill.
- JIMÉNEZ, R. (2007). *Estrategias de venta para mejorar la calidad en el servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda*. Universidad Técnica De Ambato, Salcedo.
- KOONTZ, H. (2008). *Administracion una Perspectiva Global y Empresarial* (Decimotercera Ed.). Mexico Df.: Mcgrawhill.
- KOTLER,PHILIP Y ARMSTRONG, GARY. (2007). *Marketing* (Decimoprimera Ed.). Mexico, Mexico: Pearson.

- KOTLER, PHILIP Y BLOOM, PAUL. (2004). *Marketing de Servicios*. México Df., México: Paidós.
- LESLIER, M. (2009). *Evolución del Marketing hacia la Gestión Orientada Al Cliente* (Primera Ed.). Montevideo, Chile: Red Theoria.
- LOVELOCK, C. (2009). *Marketing de Servicios* (Sexta Ed.). Mexico Df.: Pearson.
- PORTER, M. (2002). *Ventaja Competitiva y Sostenimiento de un Desempeño Superior* (Segunda Ed.). México Df., México: Patria.
- PORTER, MICHAEL. (2003). *Competencia y Estrategia*. Madrid, España: Deusto.
- PORTER, MICHAEL. (2007). *Ventaja Competitiva* (Sexta Ed.). México Df., México: Patria.
- Ricoveri Marketing*. (14 de Febrero de 2011). Recuperado el Lunes 24 de Septiembre de 2012, de <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id20.html>
- ROBBINS, D. (2009). *Fundamentos de Administracion*. Mexico: Pearson.
- ROBBINS. COULTER, H. (2009). *Adminstracion* (Segunda Ed.). Mexico: Pearson.
- SALAZAR, F. (2005). *Gestión Estrategica de Negocios*. Quito, Ecuador: Nacional.
- SIMON L., D., & CABRERA, R. V. (2007). *La Gestion de los Recursos Humanos* (Tercera Ed.). Madrid: Mcgrawhill.
- STANTON, W. (2007). *Vendedor Profesional* (Segunda Ed.). México Df., México: Mcgrawhill.
- STANTON, WILLIAN Y WALKER BRUCE. (2007). *Fundamentos del Marketing* (Decimocuarta Ed.). México Df., México: Mcgrawhill.
- THOMPSON STRICKLAND. (2001). *Administracion Estrategica Conceptos y Casos* (Onceava Ed.). Mexico Df.: Mcgrawhill.
- THOMPSON Y STRICKLAND . (2005). *Administratcion Estratégica Conceptos y Casos*. Guadalajara, México: Mcgrawhill.

ANEXOS

ANEXO N° 01: Árbol del problema





UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO.**

OBJETIVO

Conocer el nivel de satisfacción en el servicio ofrecido por los empleados /
colaboradores a los usuarios y/o clientes

Instructivo

Lea detenidamente las preguntas planteadas.

Marque con una **X** la (s) respuesta (s) elegida (s)

CUESTIONARIO

1. En qué área Ud. Fue atendido

CAJAS CRÉDITO ATENCIÓN AL CLIENTE INVERSIONES

2. ¿Considera que el tiempo en espera para ser atendido fue?

Rápido Regular Lento

3. ¿Ud. fue atendido con amabilidad y cortesía?

SI NO

**4. ¿Considera que el área de espera debe adecuarse con recursos
tecnológicos (dispensador de turnos, aire acondicionado)?**

SI NO

5. ¿La explicación sobre los servicios y beneficios fueron claros?

SI NO

6. ¿El tiempo que duro su transacción en el área cajas fue de?

De 1 segundo a 1 minuto

De 1 minuto 1 segundo a 2 minutos

De 2 minutos 1 segundo a más minutos

7. ¿El tiempo de espera en el área atención al cliente fue de?

1 a 10 minutos 11 a 15 minutos 16 a más minutos

8. ¿El tiempo de espera para solicitar información fue de?

1 a 3 minutos 4 a 5 minutos 6 a más minutos

9. ¿La espera en el área Crédito fue de?

1 a 10 minutos 11 a 15 minutos 16 a más minutos

10. ¿la atención en el área de Inversiones fue de?

1 a 15 minutos 16 a 20 minutos 21 a más minutos

11. ¿Cómo es la comunicación entre usted y el equipo de San Francisco?

Excelente Buena Regular

12. ¿Ud. considera que el servicio que brinda el equipo de San Francisco es?

Excelente Bueno Regular

13. ¿Ud. considera que las instalaciones de la cooperativa son adecuadas y cómodas?

Sí No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2.1: Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA COAC SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO.

Objetivo

Diagnosticar las estrategias competitivas enfocadas al servicio al cliente posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato.

Instrucciones

Lea detenidamente las preguntas planteadas.

- Marque con una X la (s) respuesta (s) elegida (s)

CUESTIONARIO

1. ¿Conoce Ud. la Misión y Visión de la institución?

SI NO

2. ¿Ud. conoce los objetivos y estrategias de la Institución?

SI NO

3. ¿Considera Ud. brindar un servicio de calidad?

SI NO

4. ¿Considera Ud. Desempeñarse en forma eficiente?

SI NO

5. ¿Considera UD que exista una adecuada comunicación con sus clientes?

SI NO

6. ¿Se realizan capacitaciones requeridas para un desempeño adecuado en la institución?

SI NO

7. ¿Se emplea algún proceso estandarizado de atención al cliente en la institución?

SI NO

8. ¿Existe un adecuado proceso para el control de servicio al cliente en la empresa?

SI NO

9. ¿Considera Ud. Que las estrategias para el servicio al cliente de la empresa son?

Excelentes Buenas Regulares

10. ¿Qué nivel de conocimientos relacionados al servicio al cliente posee?

Excelente Bueno Regular

11. ¿Ud. posee un claro conocimiento de los productos y servicios que ofrece la institución?

SI NO

12. ¿Se realizan estudios adecuados para un servicio diferenciado en el mercado de Cooperativa de Ahorro y Crédito?

SI NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N°03: Mapa de la ciudad de Ambato

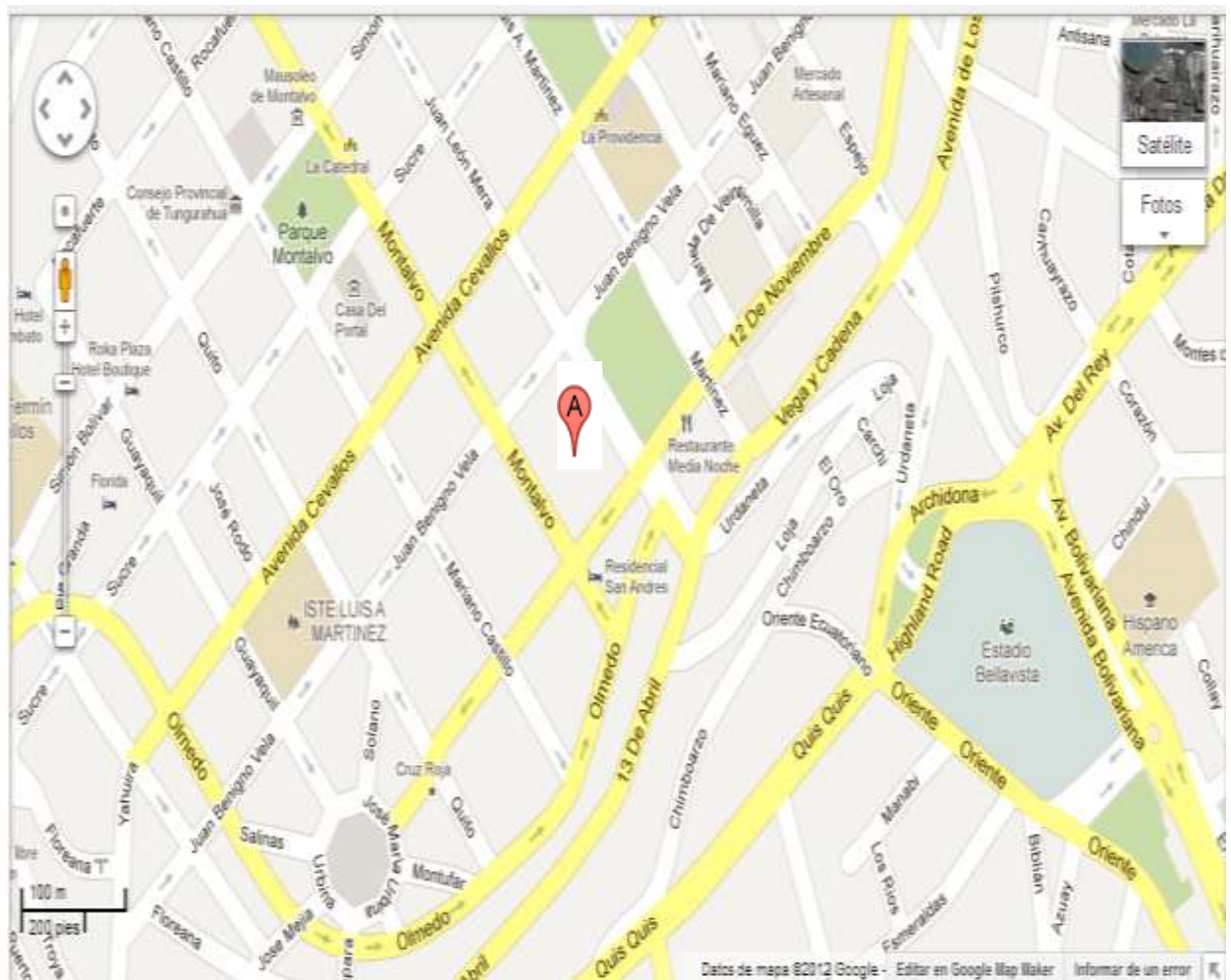
CASA MATRIZ




AMBATO – TUNGURAHUA

CALLE MONTALVO ENTRE 12 DE NOVIEMBRE Y JUAN B. VELA


TELEFONOS: (03) 2823582 – 2828172



ANEXO N°04: Página Web


SAN FRANCISCO
INSTITUCIÓN FINANCIERA COOPERATIVA

[Inicio](#) [Simuladores](#) [Oficinas](#) [Mapa del Sitio](#)


CONSULTAS EN LINEA
SALDOS DE CUENTAS Y PRESTAMOS
INGRESE DESDE AQUI

BÚSQUEDA INTERNA

QUIENES SOMOS

- MISIÓN Y VISIÓN
- VALORES

PRODUCTOS Y SERVICIOS

- CAPTACIONES Y AHORROS
- COLOCACIONES
- SERVICIOS FINANCIEROS
- SERVICIOS ASISTENCIALES

TRANSPARENCIA DE INFORMACIÓN


- COSTOS SERVICIOS
- ESTADOS FINANCIEROS
- PATRIMONIO TÉCNICO
- CALIFICACIÓN DE RIESGOS
- INDICADORES FINANCIEROS
- TASAS VIGENTES
- HISTORICO BALANCES

TRABAJE CON NOSOTROS

INGRESE SU HOJA DE VIDA


INDICADORES MONETARIOS


Tasas de Interés	may-11
Activa referencial productivo corporativo	8,68
Activa referencial productivo empresarial (a)	9,34
Activa referencial productivo PYMES	11,30
Activa referencial consumo	15,94
Activa referencial vivienda	10,38
Activa referencial micro ac amplada	23,11
Activa referencial micro ac simple	25,37
Activa referencial micro minorista	29,04



SAN FRANCISCO LTDA.
INSTITUCIÓN FINANCIERA COOPERATIVA
WWW.COOP-SANFRANCO.COM

CUENTA AHORROS


CREDITOS


Diversión SIN LIMITE
EDUCACIÓN Y DIVERSIÓN


AHORRO INVERSIONES
MAYOR RENTABILIDAD


CREDITO
OPORTUNIDAD FINANCIERA

Novedades




NUEVO CREDITO ESTUDIAR

¡Por temporada escolar lo que Usted estaba esperando!

[Continuar leyendo](#)

Sala de Prensa



Ahorre Tiempo


Olvídense de las filas


[Continuar leyendo](#)


PLAN AHORRO ESPECIAL


Es un producto diseñado exclusivamente para fortalecer el ahorro que realizan los padres de familia para paseos o cualquier motivo especial a largo plazo.

[Continuar leyendo](#)









Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito San Francisco | Copyright © 2011 | Optimizada 1024 x 768 pix. | Desarrollado por del Finanz
Número de Visitas: 231694