



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Tema:

“EL BENCHMARKING EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO, DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2014”

Trabajo de graduación modalidad Tesis, previo la obtención del Título de Ingeniero en Finanzas

AUTOR: Klever Geovanny Gavilánez Caicedo

TUTOR: Dr. Paúl Ortiz

Ambato – Ecuador

2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Paúl Ortiz con C.I. 1803326857 en mi calidad de tutor del trabajo de investigación sobre el tema: “EL BENICHMARKING EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO, DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2014” desarrollado por Klever Geovanny Gavilánez Caicedo, egresado de la Carrera de Ingeniería Financiera, considero que el informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponden a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de proyectos de investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente.

Ambato, 27 de Agosto de 2014

EL TUTOR



Dr. Paul Ortiz Coloma

AUTORÍA DE LA TESIS DE INVESTIGACIÓN

Yo, Klever Geovanny Gavilánez Caicedo, con cédula de ciudadanía N° 180367310-0 tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo, bajo el tema: “EL BENCHMARKING EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO, DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2014”, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de investigación.

Ambato, 27 de Agosto de 2014



.....
Klever Geovanny Gavilánez Caicedo

AUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Miembros del Tribunal de Grado, una vez revisado, aprueban el informe de Investigación, sobre el tema: “EL BENCHMARKING EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO, DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2014”, del Sr. Klever Geovanny Gavilánez Caicedo, egresado de la carrera de Ingeniería Financiera, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, de 2014

Para constancia firman



Ing. Patricio Espinoza Aguilar
Profesor Calificador



Ing. María del Carmen Gómez
Profesor Calificador



Eco. Diego Proaño
Presidente del Tribunal Calificador

DEDICATORIA

A Dios, que a diario me da la oportunidad de luchar contra mi enfermedad, me llena de bendiciones y me da la oportunidad de concluir mis estudios, por permitirme vivir un día más en recuperación sin consumir sustancias que alteren mi mente y estado de ánimo.

A mi hermana Betty por ser mi apoyo incondicional y con su esfuerzo y dedicación me ha ayudado a cumplir mi sueño de ser un profesional y quien a lo largo de mi vida ha velado por mí.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, y a la Facultad de Contabilidad y Auditoría por brindarme la oportunidad de conocer personas de calidad que se han convertido en mis amigos, y por convertirse en mi segundo hogar y ahí forjarme en un buen profesional al servicio de la sociedad.

A los señores Docentes que con honestidad y paciencia me han compartido e infundado sus conocimientos, y en especial al Dr. Paul Ortiz por su valiosa colaboración en la investigación realizada.

De igual forma a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. Por creer en mi propuesta y facilitar de información valiosa, para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

INDICE GENERAL

Contenido	Pág.
Portada.....	i
Aprobación del Tutor	ii
Autoría de la Tesis de Investigación	iii
Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General	vii
Índice de Tablas	xi
Índice de Gráficos	xii
Resumen Ejecutivo.....	xiii
Executive Summary	xiv
Introducción	1

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Tema de Investigación	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico.....	8
1.2.3 Prognosis	9
1.2.4 Formulación del Problema	9
1.2.5 Interrogantes (Subproblemas)	9
1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación.....	10
1.2.6.1 Delimitación Poblacional.....	10
1.2.6.2 Delimitación Espacial.....	10
1.2.6.3 Delimitación Temporal.....	10
1.3 Justificación	10
1.4 Objetivos	11

1.4.1 Objetivo General	11
1.4.2 Objetivos Específicos.....	12

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos.....	13
2.2 Fundamentación Filosófica	15
2.3 Fundamentación Legal	16
2.4 Categorías Fundamentales.	20
2.4.1 Constelación de Ideas Variable Independiente	21
2.4.2 Constelación de Ideas Variable Dependiente.....	22
2.4 Definición de Categorías Fundamentales.....	23
2.4.1 Variable Independiente Benchmarking.....	23
2.4.2 Variable Dependiente Ventaja Competitiva.....	29
2.5 Hipótesis.....	33
2.6 Señalamiento de las Variables	33

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la Investigación.	34
3.2 Modalidad Básica de la Investigación.....	34
3.3 Nivel o Tipo de Investigación	35
3.4 Población y Muestra.....	36
3.5 Operacionalización de las Variables	39
3.5.1 Operacionalización de la Variable Independiente “Benchamarking”	39
3.5.2 Operacionalización de la Variable Dependiente: Ventaja Competitiva.....	40
3.6 Plan para la Recolección de Información.....	41
3.7 Procesamiento y Análisis	42
3.7.1 Plan de Procesamiento de la Información:.....	42
3.7.2 Plan de Análisis de Información	43

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación de Resultados	44
4.2 Verificación de la Hipótesis	55
4.2.1 Planteo de Hipótesis	55
4.2.2 Regla de Decisión	57
4.2.3 Cálculo del Chi Cuadrado	58

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	65
5.2 Recomendaciones.....	66

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos Informativos.....	68
6.1.1 Título.....	68
6.1.2 Institución Ejecutora	68
6.1.3 Beneficiarios Directos.....	68
6.1.4 Beneficiarios Indirectos	68
6.1.5 Ubicación	69
6.1.7 Tiempo Estimado para la Ejecución	69
6.1.8 Equipo Técnico Responsable	70
6.2 Antecedentes Investigativos.....	70
6.3 Justificación.....	72
6.4 Objetivos	73
6.4.1 Objetivo General	73
6.4.2 Objetivos Específicos.....	73
6.5 Análisis de Factibilidad.....	73
6.6 Fundamentación Teórica.....	77
6.7 Metodología del Modelo Operativo	86
6.7.1 Etapa 1 Diagnóstico	86

6.7.2. Etapa 2 Desarrollo de las etapas de un Modelo Benchmarking.....	93
6.8 Administración.....	108
6.9 Plan de Monitoreo y Evaluación.....	108
Bibliografía	110
Anexos.....	114

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 1 Variable Independiente “Benchamarking”	39
Tabla No. 2 Variable Dependiente: Ventaja Competitiva	40
Tabla No. 3 Plan de Recolección de la Información.....	42
Tabla No. 4 Factores crítico del éxito	45
Tabla No. 5 Valor agregado	46
Tabla No. 6 Calidad	47
Tabla No. 7 Certificaciones de calidad	48
Tabla No. 8 Satisfacción del Cliente.....	49
Tabla No. 9 Instrumentos o procedimientos	50
Tabla No. 10 Ventaja Competitiva.....	51
Tabla No. 11 Ítems de ventaja competitiva.....	52
Tabla No. 12 Rentabilidad	53
Tabla No. 13 Costos de Producción.....	54
Tabla No. 14 Pregunta 5.....	56
Tabla No. 15 Pregunta 7.....	56
Tabla No. 16 Tabla de frecuencias.....	56
Tabla No. 17 Tabla de Frecuencias esperadas	57
Tabla No. 18 Tabla de contingencias	58
Tabla No. 19 Costo	70
Tabla No. 20 Matriz de factores externos	89
Tabla No. 21 Matriz de factores Internos.....	91
Tabla No. 22 Matriz FODA	92
Tabla No. 23 Factores Críticos del éxito.....	95
Tabla No. 24 Conformación del equipo de benchmarking.	98
Tabla No. 25 Socios del Benchmarking.....	100
Tabla No. 26 Matriz de Benchmarking.....	103
Tabla No. 27 Plan de Acción.	107
Tabla No. 28 Plan de evaluación y monitoreo	108

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico No. 1 Árbol de Problemas.....	8
Gráfico No. 2 Categorías Fundamentales	20
Gráfico No. 3 Constelación de Ideas Variable Independiente	21
Gráfico No. 4 Constelación de Ideas Variable Independiente	22
Gráfico No. 5 Factores Críticos del éxito.....	45
Gráfico No. 6 Valor agregado	46
Gráfico No. 7 Calidad	47
Gráfico No. 8 Certificaciones de calidad	48
Gráfico No. 9 Satisfacción del Cliente.....	49
Gráfico No. 10 Instrumentos o procedimientos	50
Gráfico No. 11 Ventaja Competitiva	51
Gráfico No. 12 Ítems de ventaja competitiva.....	52
Gráfico No. 13 Rentabilidad	53
Gráfico No. 14 Costos de producción.....	54
Gráfico No. 15 Distribución Chi Cuadrado	58
Gráfico No. 16 Ubicación Geográfica COAC Chibuleo.....	69
Gráfico No. 17 COAC Chibuleo	74
Gráfico No. 18 Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.	75
Gráfico No. 19 Componentes de la Estrategia.	83
Gráfico No. 20 Etapas para el desarrollo del Benchmarking.....	93

RESUMEN EJECUTIVO

Tomando en cuenta la actual competencia que existe en el sistema cooperativista en la ciudad de Ambato, se ha visto la necesidad de realizar una evaluación en la cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda, específicamente en el departamento de Créditos para definir la causa de la disminución constante de los niveles de competitividad que impide el éxito organizacional.

Para el desarrollo de la investigación se inició con la recopilación de información real proporcionada directamente por el Jefe de Créditos y por el personal que labora en esta área, con el objetivo de conocer las características importantes que forman parte del día a día de la organización.

Las técnicas utilizadas, la encuesta realizada a todo el personal que forman parte del departamento de Créditos de la Cooperativa Chibuleo y la observación directa en base a la información obtenida se pudo apreciar el panorama real en que se encuentran, así como las debilidades que tiene la misma.

El Benchmarking será de gran ayuda a la Cooperativa, ya que por medio de las recomendaciones implantadas en este proyecto, el Jefe de Créditos podrá dar soluciones a las falencias encontradas y aplicar estrategias que permitan una mayor competitividad en la prestación de servicios para así generar una rentabilidad superior a las demás industrias del sector micro financiero.

Palabras claves:

Competitividad, Evaluación, Créditos, Benchmarking, Prestación de servicios.

EXECUTIVE SUMMARY

Taking into account the current competition in the cooperative system in the city of Ambato, has seen the need for an assessment on Savings and Credit Cooperative Chibuleo Ltda, specifically set in the department of Credits to define the cause of constant decreased levels of competitiveness that prevents organizational success.

For the development of the research began with the collection of real information provided directly by the Head of Credit and by the personnel that work in this area, with the objective to learn about the important features that are part of the day to day running of the organization.

The techniques used as an interview with the head of Credits, the survey to all staff that are part of the credit department of the Cooperative Chibuleo and direct observation on the basis of the information obtained it was possible to know the real-world scene in which they are located, as well its weaknesses.

Benchmarking will help the Cooperative, and that through the recommendations implemented in this project, Chief Credit can provide solutions to the shortcomings noted and implement strategies for increased competitiveness in the provision of services in order to generate a than other industries micro financial industry profitability.

Key Words:

Competitiveness, Assessment, Credits, Benchmarking, Service Delivery.

INTRODUCCIÓN

La carencia de profesionalización de los procesos en las instituciones financieras que se especializan en Finanzas Populares, es una constante mas no una excepción, esto es debido a la cultura organizacional existente en especial en las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COACS), donde el Pueblo indígena son sus principales accionistas, esto se debe específicamente a los escasos procesos de evaluación de prestación de servicios en los diferentes departamentos institucionales.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo no es la excepción adolece de los mismos problemas anteriormente mencionados, empero en la actualidad y con la inminente competencia que existe es necesario y urgente que la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) establezca un mecanismo de evaluación que permita generar estrategias competitivas para el desarrollo de la organización.

Esta investigación está estructurada por seis capítulos en los cuales:

En el **Capítulo I**, es un diagnostico situacional de la realidad de la cooperativa con el fin de evaluar monitorear e identificar los problemas que aqueja a la investigación.

En el **Capítulo II**, se desarrolla el marco teórico el cuál se encuentra estructurado por investigaciones anteriores que sustentan la viabilidad y facilidad para el desarrollo del proyecto, dentro del cual se especifican los antecedentes relacionados con la investigación, fundamentación filosófica, legal, categorías fundamentales de las variables en estudio, esta información nos ayudará a llegar a una solución tentativa al problema.

En el **Capítulo III**, se da a conocer la metodología de la investigación, métodos y técnicas de investigación, determinar la población en estudio, para luego realizar la operacionalización de las variables: Benchmarking y Ventaja Competitiva.

En el **Capítulo IV**, se realiza el análisis y la interpretación de los resultados, obtenida en la encuesta, para después realizar la verificación de la hipótesis y así poder saber si hay correlación entre las variables.

En el **Capítulo V**, se plantean las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron durante el desarrollo del proyecto.

En el **Capítulo VI**, finalmente se plantea el Modelo de Benchmarking en el Departamento de Crédito de la Cooperativa Chibuleo que coadyuve a mejorar el grado de satisfacción del cliente.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

“El Benchmarking en el Departamento de Crédito y la ventaja competitiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo de la ciudad de Ambato en el año 2014”.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los deficientes procesos de evaluación de prestación de servicios dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) Chibuleo genera una disminución constante de los niveles de competitividad de la misma.

1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN

Macro

En Ecuador país suramericano en vías de desarrollo un país donde el cooperativismo y la asociatividad juegan un papel muy importante en el desarrollo económico del mismo y en las actividades microempresariales y de desarrollo rural, los orígenes y consolidación del movimiento cooperativo Ecuatoriano se pueden distinguir por lo menos en cuatro etapas fundamentales: La primera se inicia aproximadamente en la última década del siglo XIX, cuando se crean especialmente en Quito y Guayaquil una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua, la segunda empieza a partir de 1937, año en el cual se dicta la primera Ley de Cooperativas con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, modernizando su estructura productiva y administrativa, mediante la utilización del modelo cooperativista.

La tercera etapa comienza a mediados de los años sesenta con la expedición de la Ley de Reforma Agraria (en 1964) y finalmente la cuarta etapa con la promulgación de la ley de Economía Popular y Solidaria publicada en el registro oficial No 444 de 10 de mayo de 2011 con la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y el Instituto de Economía Popular y solidaria las instituciones encargadas de regular a las instituciones involucradas en finanzas populares.

De acuerdo con Miño, W. (2013; 19) la primera Cooperativa de Ahorro y Crédito fundada en el país fue:

La organización de Asistencia Social “Sociedad Protectora del Obrero” Guayaquil 1919, considerada la primera cooperativa del país, y la aparición de la segunda la Caja de Ahorro y Cooperativa de Préstamos de la Federación Obrera de Chimborazo pasaron alrededor de ocho años.

En este contexto y según datos publicados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, (2013) los mismos que pueden ser contrastados en la página web de la misma, existen “6059 organizaciones que laboran en la industria micro financiera”.

Las provincias que mayor Cooperativas de Ahorro y Crédito, Bancos Comunales, Financieras, Corporaciones Financieras, según datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria son:

- ✓ Austro con 170 Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- ✓ Tungurahua con 402 Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- ✓ Pichincha con 947 Instituciones Financieras.

En este contexto y de acuerdo con el diario el Comercio, (2013): “Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COACS) manejan alrededor de activos

cercano de los USD 5 000 millones, que equivale a cerca del 6% del Producto Interno Bruto (PIB).

Por todo lo expuesto y gracias a la creación desmedida de instituciones financieras, dentro de las cooperativas de Ahorro y Crédito no existe un modelo de negocio que permite elevar los niveles de competitividad de las instituciones.

Meso

La Provincia de Tungurahua, es una de las 24 provincias que conforman la República del Ecuador. Se encuentra al centro del país, en la región sierra.

De acuerdo con los datos del último censo de población y vivienda INEC, (2013): “Tungurahua cuenta con una población de 542.583 habitantes, es la séptima provincia más poblada del Ecuador. Tiene una extensión de 3.335km²”.

En palabras de Yllescas, Y. (2013; 3) en Tungurahua existen “402 Instituciones Financieras, entre cooperativas, corporaciones de desarrollo y cajas de crédito”, lo cual significa que por cada 1349 habitantes existe una Institución Financiera, empero el presente análisis fue hecho con el total de la población de la provincia, si se toma en cuenta la Población Económicamente Activa (P.E.A) la cifra se reducirá aún más.

Tal vez la explicación más lógica sea la productividad y la actividad comercial que caracteriza a la provincia.

Micro

De acuerdo con los Registros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC Chibuleo (2014)

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda, creada mediante

Acuerdo Ministerial N.-003 del 17 de enero de 2003, abrió sus puertas al público el 10 de marzo del mismo año, ha venido desarrollando una serie de actividades financieras y sociales acordes a solucionar problemas de los socios y mejorar su calidad de vida. En el año 2008 se constituye como la segunda Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena más grande del país, regulada por la Dirección de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social”

Con más de 11 años en el mercado financiero de la sierra centro, la Cooperativa ha consolidado un importante número de socios y con un volumen de activos al 2013 de más de 42 millones de dólares de acuerdo con sus registros contables, y con agencias en las siguientes ciudades:

✓ Matriz Ambato.

Gerente General: Rodrigo Llambo.

Dirección: Calle Espejo 11-78 y 12 Noviembre.

Teléfono: (03) 3700190 - 2824389 – 2422526.

✓ Agencia Salcedo.

Jefe: Martha Cecilia Llambo Chalan.

Dirección: Av. 24 de Mayo y Padre Salcedo.

Teléfono: (03) – 2727646.

✓ Agencia Sangolqui.

Jefe: Andrés Pacha Andagana.

Dirección: Av. Calderón y Rio frio.

Teléfono: (02) – 23303.

✓ Agencia Quito Sur.

Jefe: Santiago Gabriel Andagana Uñog.

Dirección: Av. Mariscal Sucre y Toacazo.

Teléfono: (02) – 2844819.

✓ Agencia Machachi.

Jefe: Segundo Cristóbal Toalombo Llambo.

Dirección: Av. Amazonas y Antonio Benítez.

Teléfono: (02) – 2310618 – 2310613.

✓ Agencia Latacunga.

Jefe: Marco Vinicio Caiza Telenchana.

Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil.

Teléfono: (03) – 2813846.

✓ Agencia Riobamba.

Jefe: María Magdalena Pandi Llambo.

Dirección: Calle Villarroel y Rocafuerte Esquina.

Teléfono: (03) – 2964038.

Productos y Servicios.

Entre los principales servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) Chibuleo enumeramos los siguientes:



Los créditos se dividen en dos productos:

✓ Crédito de consumo.

✓ Microcrédito.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) Chibuleo a pesar de ser una institución referente en la ciudad de Ambato, la misma no cuenta con modelos de

gestión personalizados que permitan tomar decisiones adecuadas sobre los costos de producción de los servicios que prestan.

1.2.2 Análisis Crítico

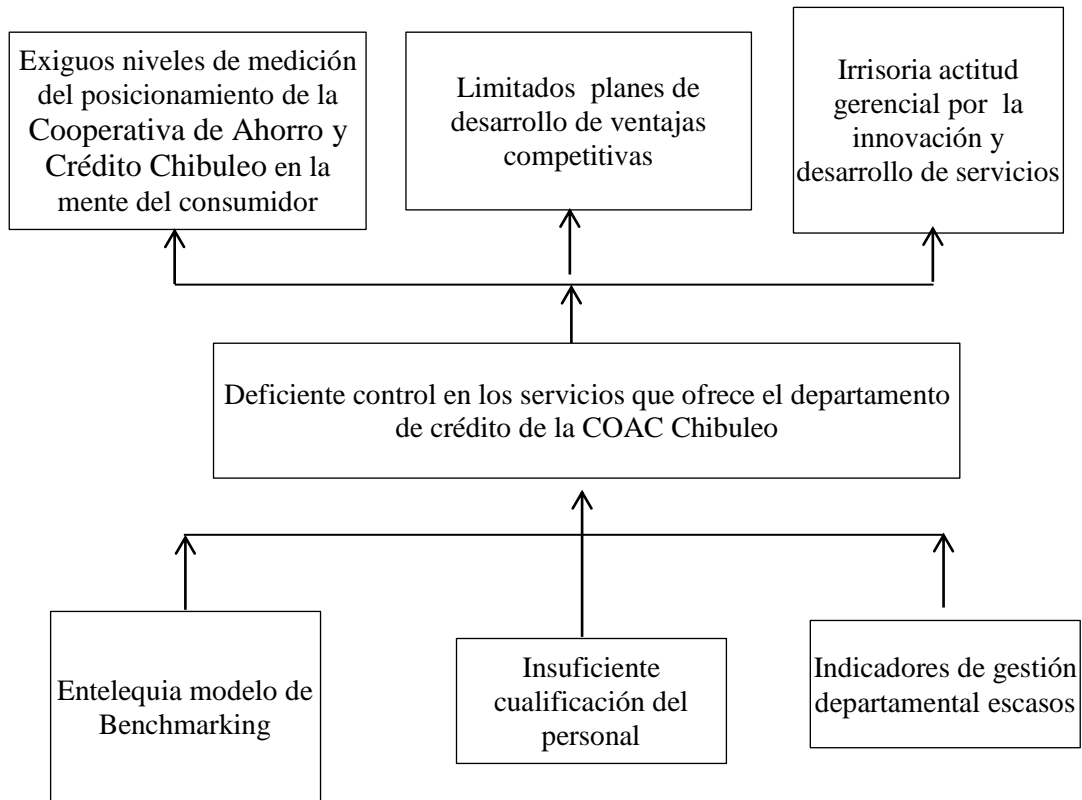


Gráfico No. 1 Árbol de Problemas
Elaborado por: Gavilánez, G. (2014)

La misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) Chibuleo reza lo siguiente: “Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que generar, administra y comercializa servicios financieros, con enfoque de calidad, competitividad y rentabilidad mutua, satisfaciendo las necesidades de la población, comprometidos con el desarrollo socioeconómico del país”. Más sin embargo la escasa cualificación del personal que labora en el departamento de crédito, y los escasos indicadores de gestión departamentales.

Al mismo tiempo al no contar con estudios o indicadores de medición del grado de satisfacción de cliente en el departamento de créditos producto consumo, y microcrédito afecta directamente a los niveles de ventaja competitiva con relación

a los estándares de ventaja competitiva de otras instituciones especializadas en finanzas populares.

1.2.3 Prognosis

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., al no medir el grado de satisfacción de los clientes y la posición en la mente de los mismos, no conoce la realidad a la que se enfrenta lo cual le imposibilita desarrollar ventaja competitiva posee en el sector de finanzas Populares un sector donde la competencia y la escasa regulación son la tónica, y donde carecer de estrategias de evaluación restaría la demanda de productos y servicios financieros que posee la misma.

Por otro lado la insatisfacción de los socios y clientes generará la migración de los mismos a otras instituciones financieras, y por ende la captación de socios y clientes también se reducirá en una provincia donde existen 402 instituciones financieras, y la media de uso es de 1200 socios por Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC), es un escenario completo que impedirá el desarrollo de la institución, es por tal razón que al no encontrar una solución a la problemática planteada y existente generara pérdidas potenciales exceso de liquides al no tener clientes y socios que se beneficien de las operaciones crediticias, y posiblemente el cierre de la institución financiera.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo se relaciona la inexistencia de un modelo Benchmarking en la ventaja competitiva del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo?

1.2.5 Interrogantes (Subproblemas)

Con una visión amplia sobre el campo en el que se desenvuelven las Cooperativas de Ahorro y crédito surgen algunas Interrogantes como:

- ✓ ¿Cómo se relaciona la inexistencia de un modelo de Benchmarking en las actividades del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo?
- ✓ ¿Qué estrategias son las adecuadas para elevar los niveles de ventaja competitiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo?
- ✓ ¿Cuáles son las alternativas de solución para el problema planteado?

1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación.

La siguiente Investigación se maneja bajo los siguientes parámetros:

Campo: Benchmarking.

Área: Marketing y Finanzas

Aspecto: Competencias y Desempeño

1.2.6.1 Delimitación Poblacional: Los elementos de Investigación lo constituye la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo” de la ciudad de Ambato.

1.2.6.2 Delimitación Espacial: El presente trabajo Investigativo se desarrolla en las instalaciones de la cooperativa de Ahorro y crédito Chibuleo de la ciudad de Ambato.

1.2.6.3 Delimitación Temporal: El presente trabajo Investigativo se desarrolla en el período Julio 2014 a Septiembre 2014.

1.3 Justificación

La presente investigación se realiza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) Chibuleo, una cooperativa relativamente joven con apenas 11 años en el mercado de las finanzas populares. La COAC al igual que muchas en la ciudad de

Ambato, pertenece al gremio indígena el mismo que se encuentra en el sector conocido como Chibuleo al Sur oeste de la ciudad, al ser un sector olvidado por parte de los gobiernos nacionales, el acceso a la educación y más aún a la educación superior fue limitada, lo cual provocó la escasa cualificación de las personas que formaron la Cooperativa, además la escasa regulación que ejercía la dirección nacional de Cooperativas no permitió instaurar lineamientos de gestión y desarrollo.

La principal actividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) es la colocación de créditos de consumo y microcréditos además de atraer cuentas ahorristas en depósitos ordinarios y a plazos, pero al no contar con un modelo de Benchmarking que coadyuve a evaluar el grado de percepción de satisfacción de los socios y clientes que hacen uso de los servicios que brinda Cooperativa presenta una desventaja competitiva que la hace vulnerable en el desarrollo de sus actividades.

En adición, el nuevo ente regulatorio es decir la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), impulsa el desarrollo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COACS) a través de la supervisión de las operaciones de las mismas y es por eso que la presente investigación es importante debido a que la misma coadyuvará al mejoramiento de las actividades y se cimentará como una base para la toma de decisiones gerenciales y permitirá elevar el nivel de productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) Chibuleo.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación del modelo de Benchmarking en el Departamento de Crédito y la ventaja competitiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo de la Ciudad de Ambato.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar los procesos instaurados en el departamento de crédito.

- ✓ Analizar las estrategias que permitan elevar los niveles de ventaja competitiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) Chibuleo.

- ✓ Proponer un modelo de Benchmarking en el departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) Chibuleo que coadyuve a mejorar el grado de satisfacción del socio o cliente, generando a su vez una ventaja competitiva en el mercado en el que desempeña su accionar.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos.

Los trabajos citados alrededor de los variables objetos del presente estudio son las que a continuación se señalan:

En el Trabajo previo a la obtención del título de Ing. en Marketing de empresarial de Naula, A. (2013; 4) que versa sobre: “El Benchmarking y su impacto en el Posicionamiento del Mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo”. Luego de una exhaustiva investigación de campo y mediante un profundo análisis de los datos con el uso de un sin número de herramientas estadísticas, el autor llega entre otras, a las siguientes conclusiones:

- ✓ La mayoría de los clientes manifiestan que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., no brinda un valor agregado a sus servicios esto no le permite contar con una cierta diferenciación para hacer frente a la competencia.
- ✓ La mayor parte de los clientes consideran que es necesario informar sobre la solvencia económica de la Cooperativa lo cual permite a los usuarios tener mayor confianza y lealtad.
- ✓ Los clientes manifiestan haber recibido una mala atención al cliente debido a que en la Cooperativa existe poca capacitación del personal.
- ✓ La mayoría de clientes hacen uso de los servicios de la Cooperativa por Ahorro a la vista y mientras que un porcentaje equilibrado por los Créditos que ofrece.
- ✓ Los clientes están satisfechos con los productos de la Cooperativa

y existe un bajo porcentaje de clientes que se sienten indiferentes ante los productos.

- ✓ Los clientes manifiestan que la Cooperativa debería brindar nuevos servicios esto permitirá a la institución contar con variedad de servicios.
- ✓ La mayor parte de los clientes manifiestan que el horario de atención de la Cooperativa es muy bueno en referencia a la competencia.

Del mismo modo en el Trabajo previo a la obtención del título de magister en gerencia de sistemas de Cargua, S. (2012; 3) que versa sobre: “Bechmarking de las principales tecnologías de la información utilizadas en la gestión de la cadena de suministro e implementación básica del modelo Planeamiento Participativo Pronostico y Restitución de Inventarios (CPFR) en la empresa Edimca”. Luego de una exhaustiva investigación de campo y mediante un profundo análisis de los datos con el uso de un sinnúmero de herramientas estadísticas, el autor llega entre otras, a las siguientes conclusiones:

- ✓ Las TIC`s son instrumentos que facilitan a los gerentes en la toma de decisiones, para lo cual está información debe ser oportuna, confiable y segura. Estas se tornan en elementos imprescindibles y en continuo desarrollo dentro de cualquier empresa, y que en su mayoría contribuyen a la reducción de costos y a mejorar el flujo de información entre los diferentes procesos de la cadena de suministros de la empresa.
- ✓ Con la exposición en el capítulo 3 de las principales tecnologías de información aplicadas en los diferentes procesos de la cadena de suministro, se dispone de una herramienta de consulta para los Gerentes Generales de las empresas, Gerentes de Tecnologías de la información, personal involucrado en la gestión de la cadena de suministros, académicos etc.

Del mismo modo en el Trabajo previo a la obtención del título de magister en Gestión Financiera de empresarial de Vivanco, J. (2004; 10) que versa sobre: “La construcción de ventajas Competitivas para el desarrollo y consolidación del sector turístico de Imbabura, a partir de la intervención del Gobierno Provincial”. Luego de una exhaustiva investigación de campo y mediante un profundo análisis de los datos con el uso de un sinnúmero de herramientas estadísticas, el autor llega entre otras, a las siguientes conclusiones:

- ✓ Uno de los problemas más graves que afronta el Ecuador es la falta de productividad y de competitividad de sus empresas privadas. Esto no solamente afecta en forma directa al sector empresarial sino también a toda la sociedad, pues la generación de empleo y los salarios dependen de estos factores. Una firma que no sea competitiva tarde o temprano terminará cerrando sus operaciones con la consecuente pérdida de empleos y por ende del sustento de numerosas familias. Situación que se puede volver crónica para un sinnúmero de empresas ecuatorianas que tienen bajos niveles de competitividad y tienen que enfrentarse a la globalización de los mercados. Por lo tanto, la apertura de los mercados y la liberación de la economía toman imprescindible y urgente la creación de ventajas competitivas empresariales.

2.2 Fundamentación Filosófica

El investigador se alinea en el paradigma Crítico – Propositivo porque considera que es la forma de poder determinar la realidad y así dar un análisis de lo que está pasando.

Crítico – Propositivo porque los problemas parten de situaciones reales y tiene por objeto transformar esa realidad, al mejoramiento de los grupos o individuos implicados en ella.

2.3 Fundamentación Legal

Constitución Política del Ecuador, (2008)

Capítulo VI Derechos

Art. 66, numeral 15 el cual manifiesta: “El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental”.

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y del micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la Economía Popular y Solidaria.

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la

producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Ley de Economía Popular y Solidaria, (2011)

Título III

Del Sector Financiero Popular y Solidario

Capítulo I

De las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario

Art. 78.- Sector Financiero Popular y Solidario.- Para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y Crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

Sección 1

De las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Art. 81.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, y previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

Art. 83.- Actividades financieras.- Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o

modalidad autorizada;

- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales.
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia. Las cooperativas de ahorro y crédito podrán

realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.

Art. 85.- Solvencia y prudencia financiera.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito.

Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:

- a) Solvencia patrimonial;
- b) Prudencia Financiera;
- c) Índices de gestión financiera y administrativa;
- d) Mínimos de Liquidez;
- e) Desempeño Social; y,
- f) Transparencia

2.4 Categorías Fundamentales.

Supra ordenación

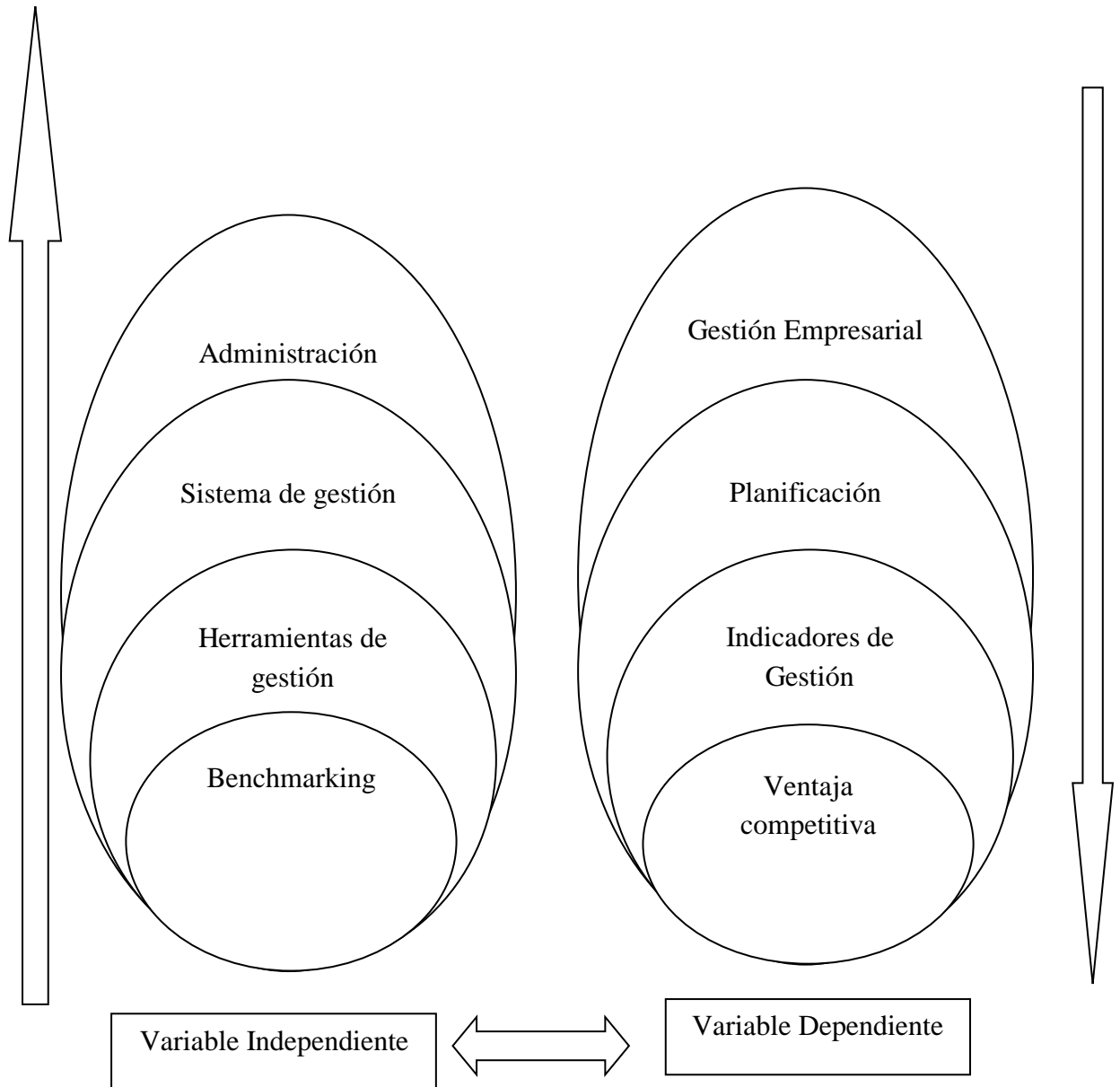


Gráfico No. 2 Categorías Fundamentales
Elaborado por: Gavilánez, G. (2014)

2.4.1 Constelación de Ideas Variable Independiente

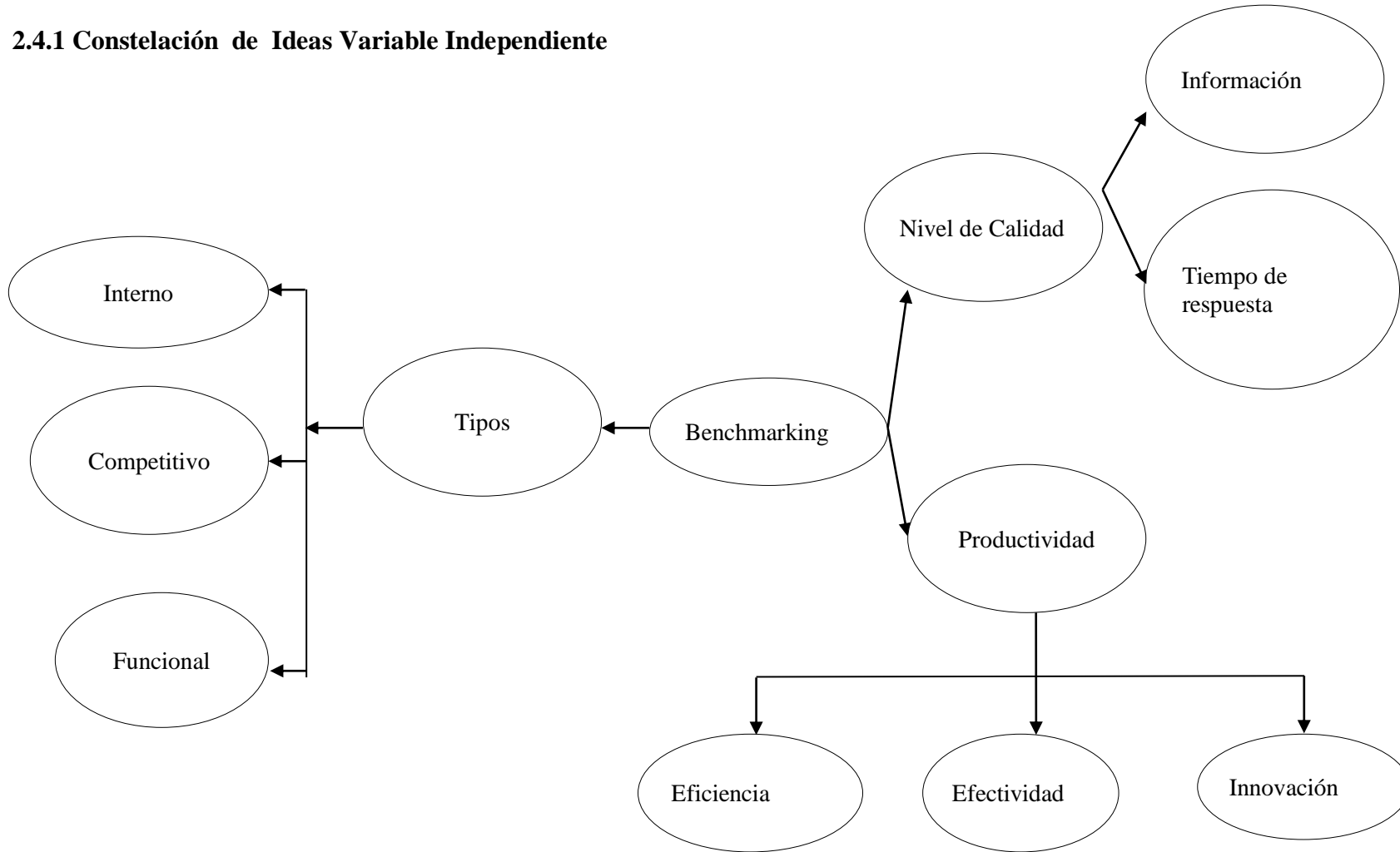


Gráfico No. 3 Constelación de Ideas Variable Independiente
Elaborado por: Gavilánez, G. (2014)

2.4.2 Constelación de Ideas Variable Dependiente

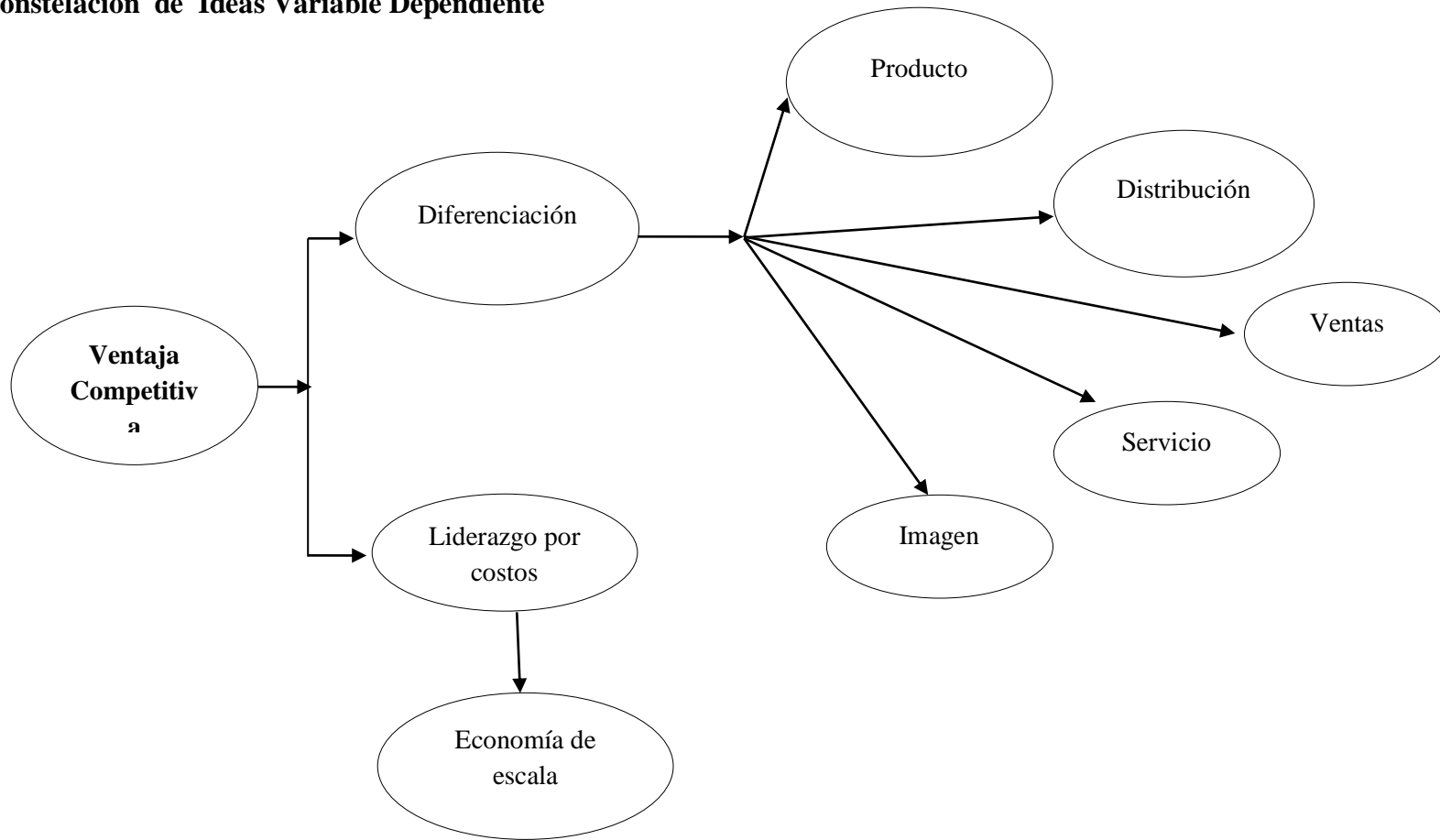


Gráfico No. 4 Constelación de Ideas Variable Independiente

Elaborado por: Gavilánez, G. (2014)

2.4 Definición de categorías Fundamentales

2.4.1 Variable Independiente Benchmarking

Administración

La etimología de la palabra Administración proviene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister que significa (subordinación u obediencia), en la actualidad existen muchas definiciones de la Administración y detallaremos entre otras las siguientes:

En palabras de Chiavenato, I. (2004;10) define a la administración como: “El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. En este contexto para el autor del libro Administración Robbins, S. (2005; 7-9) define a la Administración como: “La coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Después del análisis de los conceptos presentados por los expertos podemos definir a la Administración como la ciencia que se encarga del proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización con el fin de estructurar y gestionarlos de mejor forma.

Sistemas de Gestión.

De acuerdo con Fernández, R. (2009; 31) autor del libro sistemas de Gestión de la calidad, medio ambiente y prevención de riesgos.

Señala que los sistemas de gestión son:

- Expresa como la dirección, dirige, lidera y organiza el sistema de Gestión que soporta y mantiene al día los sistemas de gestión.

- Define el alcance del sistema de gestión. Sus normas de aplicación.
- Define como se establece un marco adecuado para el establecimiento de los objetivos y metas de la organización.

En este contexto para Gómez, O. (2008)

Es la gestión (planeamiento, organización, operaciones y control) de los recursos (humanos y físicos) que tienen que ver con el apoyo a sistemas (desarrollo, mejoría y mantenimiento) y servicios (procesamiento, transformación, distribución, almacenamiento y recuperación) de la información (datos, textos, voz e imagen) para una empresa.

Analizando las definiciones citas concluimos que los sistemas de gestión es un conjunto de etapas que unidas a un proceso, permite mejorar los niveles de efectividad operacional y lograr mejoras significativas en el proceso debido a que se trabaja de manera ordenada.

Herramientas de Gestión

Se entiende por herramientas de gestión a la estandarización de procesos, sistemas de calidad, sistemas de control, metodología de riesgo en fin todo aquello que coadyuve al desarrollo de las metas organizacionales.

Benchmarking.

De acuerdo con Spendolini, M. (2005; 13) autor del libro Benchmarking, define al Benchmarking como:

Un proceso investigativo, un proceso de preguntas, el Benchmarking no entrega respuestas. Es mediante el proceso de

evaluación, medición, y comprensión que le agrega valor a la calidad de la toma de decisiones. El benchmarking es una herramienta que permite aprender acerca de sí mismo y de los demás.

En palabras de Keams, D (2014) “El Benchmarking es un procesos sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores práctica, aquellos competidores más duros”.

De acuerdo con Manene, L. (2014) define al Benchmarking como:

¿De dónde proviene Benchmarking?: El término inglés benchmark proviene de las palabras bench (banquillo, mesa) y mark (marca, señal). En la acepción original del inglés la palabra compuesta sin embargo podría traducirse como medida de calidad. En otras palabras el benchmarking es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa, comparadas con otras.

Después de analizar las definiciones propuestas por los expertos concluimos que el benchmarking es una herramienta estrategia de desarrollo y comparación debido a que permite identificar procesos y sistemas de diversos autores y compararlos con los procesos y sistemas internos de la organización con el fin de identificar si mencionados procesos y sistemas que se utiliza generan los resultados esperados.

Historia.

De acuerdo con Manene, L. (2014) la historia del benchmarking.

El Benchmarking nace en Estados Unidos a finales de los años sesenta, convirtiéndose en una herramienta de gestión empresarial desde finales de los ochenta en EEUU. Se trata de una herramienta

de autoevaluación y evaluación comparativa del rendimiento de la empresa, y por otro el benchmarking se puede utilizar como proceso de aprendizaje organizacional.

Beneficios de aplicación del Benchmarking.

Los beneficios de aplicación según Manene, L. (2014) detalla lo siguiente:

- Lograr un mayor entendimiento de la dinámica de los productos y servicios objeto de análisis.
- Lograr un mayor entendimiento acerca de las necesidades de nuestros consumidores (usuarios / clientes) y sus expectativas frente al servicio.
- Maximizar nuestros objetivos y niveles de desempeño acorde con estas expectativas.
- Generar incentivos a los equipos profesionales que se orienten a la búsqueda de niveles de desempeño superior.
- Sensibilizar a los equipos de trabajo institucionales en materia de ganar una mayor comprensión sobre los procesos internos objeto de mejora y sus repercusiones en la calidad de los servicios y de su propio prestigio profesional.
- Lograr una mayor conciencia sobre la dinámica de los cambios que afectan las organizaciones del sector y de otros sectores, así como sobre la capacidad de adaptación de nuestra organización a los mismos.
- Alcanzar un mayor conocimiento y comprensión sobre los competidores y la dinámica de la industria en nuestro sector.
- Obtener un mayor conocimiento sobre la posición de nuestra organización frente a las mejores de su clase.

Tipos de Benchmarking

- Benchmarking Interno
- Benchmarking Externo

- Benchmarking Genérico
- Benchmarking Funcional
- Benchmarking Diagnóstico

Benchmarking Interno

De acuerdo con Biedma, P. (2013; 58) el Benchmarking Interno es “Un proceso de análisis constante y de investigación de aquellas prácticas que pueden realizarse en algún departamento con la intención de integrarla en otros”.

En este contexto para Spendolini, M. (2005; 25) señala el Benchmarking interno es: “El proceso de identificar los estándares de desarrollo interno de una organización”.

El Benchmarking Interno es una herramienta de gestión que permite identificar entre los procesos internos de las organizaciones, los indicadores de efectividad por departamento para diagnosticar y evaluar los procesos con el fin de medir el grado de efectividad de los mismos.

Benchmarking Externo.

De acuerdo con Fernández, A. (2007; 353) señala al Benchmarking externo como: “La comparación y proceso de aprendizaje se realiza con un competidor o referencia sectorial”.

Benchmarking Genérico

De acuerdo con Nunes, P. (2008) define al Benchmarking genérico como:

El Benchmarking genérico o multi-sectorial consiste en la comparación con empresas de otros sectores, pero que son reconocidas como las que presentan las mejores prácticas. Tratándose de empresas no competidoras el cambio de

información se hace más fácilmente.

- **Benchmarking Funcional**

En palabras de Manene, L. (2014) define al Benchmarking funcional como:

Comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece. El funcional, identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área específica de interés. En muchos casos se puede utilizar información compartida entre empresas de diferentes sectores. Se lleva a cabo entre empresas de un mismo sector, pero que prestan servicios o suministran productos que no son competitivos directamente entre sí. Por tanto, el Benchmarking funcional es aquel que comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser y no son competidoras directas de su organización. El objetivo del Benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que posea una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a Benchmarking. Este tipo de Benchmarking se puede enfocar en cualquier organización de cualquier industria.

Etapas del Benchmarking

De acuerdo con Nunes, P. (2008) las etapas del Benchmarking son los que a continuación se detallan:

- Diagnóstico
- Planteamiento

- Recolección de datos
- Análisis de datos
- Toma de Decisiones.

2.4.2 Variable Dependiente Ventaja Competitiva.

Gestión Empresarial

De acuerdo con la página Web Mx, D. (2014) la gestión empresarial se la define como: “El proceso de administración de una empresa, que engloba las tareas de planificación, dirección, organización, como así también evaluación o control del desarrollo empresarial”.

La gestión empresarial es una rama de la administración que estudia la organización de las empresas y manera como son usados y gestionados los recursos, financieros, coyunturales y estructurales que coadyuvan a desarrollar las operaciones de la empresa u organización.

Planificación.

García, M. (2005) Define a la planificación como:

La Planificación es la primera función de la administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir. La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planificación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados.

De acuerdo con Chiavenato, I. (2004; 17) define a la planeación como “La primera función administrativa y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional”

La planificación es la primera fase del proceso administrativo es la encargada de definir las metas y objetivos organizacionales, y las acciones para alcanzarlos.

Indicadores de gestión

De acuerdo con Pérez, C. (2008) define a los indicadores de gestión como: “Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato”.

En palabras de Quinteros, V. (1995; 28) los indicadores de gestión tiene como misión valorar la eficiencia de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivos en un tiempo determinado y costos registrados.

Ventaja Competitiva

De acuerdo con Santos, D. (1995; 28) el autor del libro el diagnóstico de la Empresa define a la ventaja competitiva como:

Una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado, el mismo autor señala una ventaja Competitiva constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante.

Para Hitt, M. (2006; 194) define a la ventaja competitiva como: “La esencia, la capacidad que tiene la empresa para ganar una situación competitiva, de manera constante y a largo plazo”.

Producto

En palabras de Bonta, P. (1998; 37).

El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Según un fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización. El marketing le agregó una segunda dimensión a esa tradicional definición fundada en la existencia de una función genérica de la satisfacción que proporciona. La primera dimensión de un producto es la que se refiere a sus características organolépticas, que se determinan en el proceso productivo, aplicando controles científicos estandarizados, el productor del bien puede valorar esas características fisicoquímicas. La segunda dimensión está basada en criterios subjetivos, tales como imágenes, ideas, hábitos y juicios de valor que el consumidor emite sobre los productos. El consumidor identifica los productos por su marca. En este proceso de diferenciación, el consumidor reconoce las marcas, a las que le asigna una imagen determinada.

El producto es el bien resultante de la investigación de una necesidad, el mismo que genera valor para el consumidor debido a sus atributos, por lo tanto un producto puede ser servicio o un bien, cuyo único objetivo es satisfacer una necesidad.

Servicio

Es una actividad económica productiva, que implica brindar desempeños basados en términos de tiempo a cambio de Dinero.

De acuerdo con Lafuente, J. (1995;84) define al servicio como : La actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa.

Ventaja competitiva

Liderazgo por costos

Las empresas usan este tipo de ventaja competitiva cuando sus procesos son más eficientes lo cual trae como consecuencia costos más bajos a los de sus competidores

Ventajas

- Mayor flujo de clientes debido a conceptos de demanda: “precios de los bienes vendidos”.
- Posicionamiento en el mercado
- Posicionamiento con Proveedores, debido a que permite negociar tiempos de pago y precios.

Desventajas

- Constante atención a los costos.
- Podrá realizar ciertos tipos de productos con un estándar de calidad.
- Cambios en la tendencia de la demanda.
- Competencia de precios como factor clave del éxito.

Diferenciación

Una empresa posee esta estrategia de ventaja competitiva cuando ofreciendo productos y servicios de similares características y diseño muestra ciertos atributos que van de acuerdo con la demanda y consumidores como producto único.

Ventajas

- Mejora la imagen y la apreciación del producto para el consumidor.
- Genera mayor flujo de clientes.
- Estandariza la cuota de mercado.

Desventajas

- Imitación de bienes y servicios.
- Competencia excesiva en precios.
- Grandes esfuerzos por innovar y crear productos nuevos que exigen mayor especialización, maquinaria y desarrollo.
- Excesivo uso de recursos en desarrollo de productos y o servicios.

2.5 Hipótesis

La inexistencia de un modelo benchmarking se relaciona con la ventaja competitiva del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo?

2.6 Señalamiento de las Variables

Variable Independiente: Modelo de Benchmarking

Variable Dependiente: Ventaja Competitiva.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3. 1. Enfoque de la Investigación.

La presente investigación se encuentra enmarcada en el enfoque positivista entendemos al positivismo como una corriente o escuela filosófica que afirma que el único conocimiento auténtico es el conocimiento científico, y que tal conocimiento solamente puede surgir de la afirmación de las teorías a través del método científico.

Para el paradigma positivista la realidad es única, puede ser fragmentada para su análisis y las partes pueden ser manipuladas independientemente.

3.2. Modalidad básica de la Investigación.

La presente Investigación se cimenta en la siguiente modalidad de Investigación.

Investigación Exploratoria

Según el autor Arias, F. (1999; 23) define: La investigación exploratoria “como aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.”

Investigación Bibliográfica

De acuerdo con Ávila, H. (2005; 13) la investigación documental como una técnica de investigación en la que “se deben seleccionar y analizar aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio.

De acuerdo con (Tobar, 2012) la Investigación Bibliográfica es:

El énfasis de la investigación está en el análisis teórico y conceptual hasta el paso final de la elaboración de un informe o propuesta sobre el material registrado, ya se trate de obras, investigaciones anteriores, material inédito, hemerográfico, cartas, historias de vida, documentos legales e inclusive material filmado o grabado. Las fuentes de conocimiento, de análisis e interpretación serán fundamentalmente “cosas” y no “personas” que contengan datos fidedignos, investigaciones anteriores, propias o ajenas, entre otros.”, Debido a la profundidad y alcance que poseerá esta Investigación, es completamente necesario Investigar todos el marco de antecedentes que registra el tema en cuestión.

Investigación de Campo

Según el Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales Upel, D. (2006; 14), es:

El análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas de investigación conocidos.

3.3. Nivel o Tipo de Investigación

Investigación Descriptiva

Al respecto Tamayo, R. (1999; 28) afirma que la Investigación Descriptiva es:

Tipo de investigación que describe de modo sistemático las

características de una población, situación o área de interés.” Aquí los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento científico de las variables que estudian.

La investigación descriptiva en la presente investigación fue usada con el fin de describir los procesos que se desarrollan en el departamento de créditos de la COAC Chibuleo, con el fin de diagnosticar y comparar procesos diversos de instituciones que laboran en finanzas populares.

3.4. Población y Muestra

Población

En Estadística, se identifica el término población al de variable aleatoria, o magnitud numérica de naturaleza aleatoria, X , asociada a los objetos (individuos) sobre los que se desarrolla un estudio; es decir; las personas u objetos que son analizados y estudiados con el fin de validar una hipótesis.

La población objetivo del presente estudio asciende a 32 personas las cuáles son detalladas a continuación:

- ✓ Gerente General
- ✓ Subgerente de Negocios
- ✓ Subgerente Administrativo Financiero
- ✓ Auditor Interno
- ✓ Jefe Financiero
- ✓ Jefe de créditos y cobranzas
- ✓ 5 Comité de crédito
- ✓ 13 Asesores de crédito
- ✓ 8 Impulsadores

Muestra

Es una proporción de la población que mantiene una similitud de características similares a la población.

Fórmula del Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

Dónde:

Z: El valor de la Distribución Normal

P: probabilidad de Ocurrencia

Q: probabilidad de no Ocurrencia

N: Número de la Población objeto de estudio

E: Error estimado

Cálculo de la Muestra

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

Donde

Z: 3.8416

P: 0.5

Q: 0.5

N: 32

E: 0.05

E² :0.0025

$$n = \frac{3.8416 * (0.5) * (0.5) * 32}{3.8416 * (0.5) * (0.5) + 32 * 0.0025}$$

$$n = 29.54$$

$$n = 30$$

En este sentido y debido a que el tamaño del universo objeto de estudio no es mayor a 32 personas el investigador decide trabajar con toda la población, la misma que se detalla a continuación, por lo que no es necesario trabajar con una muestra.

- ✓ Gerente General
- ✓ Subgerente de Negocios
- ✓ Subgerente Administrativo Financiero
- ✓ Auditor Interno
- ✓ Jefe Financiero
- ✓ Jefe de créditos y cobranzas
- ✓ 5 Comité de crédito
- ✓ 13 Asesores de crédito
- ✓ 8 Impulsadores

3.5 Operacionalización de las Variables

3.5.1 Operacionalización de la variable Independiente “Benchmarking”

Concepto	Dimensiones Categoría	Indicadores	Ítems/Preguntas	Técnica
<p>Benchmarking</p> <p>Es una herramienta administrativa que permite adoptar métodos y estrategias de los mejores competidores del mercado y emular en los procesos internos de la organización con el fin de obtener una mejora significativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico Interno y Evaluación • Atención al cliente 	<p>Niveles de Competencia</p> <p>No Competitivo</p> <p>World Class</p>	<p>¿Cómo califica usted el servicio que brinda el departamento de créditos de la COAC Chibuleo?</p> <p>¿Existe algún mecanismo de monitoreo que mida el grado de satisfacción del socio que ha sido sujeto de un crédito?</p> <p>¿Por cuál de estos motivos usted es cliente frecuente de la COAC Chibuleo?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Instrumento</p> <p>Cuestionario</p>

Tabla No. 1 Variable Independiente “Benchmarking”

3.5.2 Operacionalización de la variable dependiente: Ventaja Competitiva

Concepto	Dimensiones Categoría	Items/Preguntas	Técnica
<p>Es una ventaja que una organización posee con relación a otras organizaciones que se encuentran dentro de la misma actividad económica.</p>	<p>Liderazgo por costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia de Procesos • Menor residuos de recursos • Diseño de productos <p>Diferenciación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimular las preferencias del consumidor. <p>Posicionarse en la mente del consumidor.</p>	<p>¿El departamento de crédito posee algún tipo de ventaja competitiva, con relación a otras instituciones financieras?</p> <p>¿Su rentabilidad se encuentra por encima de la rentabilidad media de las Cooperativas de Ahorro y Crédito?</p> <p>¿Conoce usted cuál es el costo de producción de una operación crediticia?</p>	<p>Encuesta Instrumento Cuestionario</p>

Tabla No. 2 Variable Dependiente: Ventaja Competitiva

3.6. Plan para la recolección de información

Metodológicamente la construcción de la información se opera en dos fases:

- Plan para la recolección de información y;
- Plan para el procesamiento de información.

El siguiente plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.** Los empleados directos e Indirectos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, así como también todos los miembros del consejo de Administración de la Cooperativa.
- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.** Según la información de las matrices de la operacionalización de las variables se va a emplear datos mediante la técnica de entrevista y guía de la observación científica, Guía de Encuesta ya que es de vital importancia verificar cada proceso.
- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.** De acuerdo a las matrices de operacionalización de variables, los instrumentos que se van a utilizar es la guía de entrevista y cuestionario

Las técnicas a emplearse son la encuesta y la entrevista, para lo cual es necesario utilizar como instrumentos la guía de la entrevista, y el cuestionario a través de preguntas cerradas, lo cual ayudará a la obtención más concreta de la información que queremos obtener.

PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la Investigación
2. ¿De qué personas?	Directivos y empleados de la Cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo de la ciudad de Ambato
3. ¿Sobre qué aspectos?	Modelo de benchmarking en la ventaja competitiva del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo?
4. ¿Quién?	Investigador : Gavilánez Geovanny
5. ¿Cuándo?	Julio de 2014
6. ¿Dónde?	Cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo de la ciudad de Ambato
7. ¿Cuántas veces?	Una vez
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta y Entrevista
9. ¿Con qué?	Cuestionario Estructurado y Guía de Entrevista
10. ¿En qué situación?	Directivos y empleados involucrados en el departamento de crédito.

Tabla No. 3 Plan de Recolección de la Información

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7.1. Plan de procesamiento de la información:

Para el procesamiento de la Información se siguió los puestos propuestos por:
Hernández, R. (2005; 100)

1. Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, entre otros.
2. Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
3. Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de

información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

4. Todos los datos serán presentados de forma estadística para una mejor interpretación y manejo de los datos obtenidos.

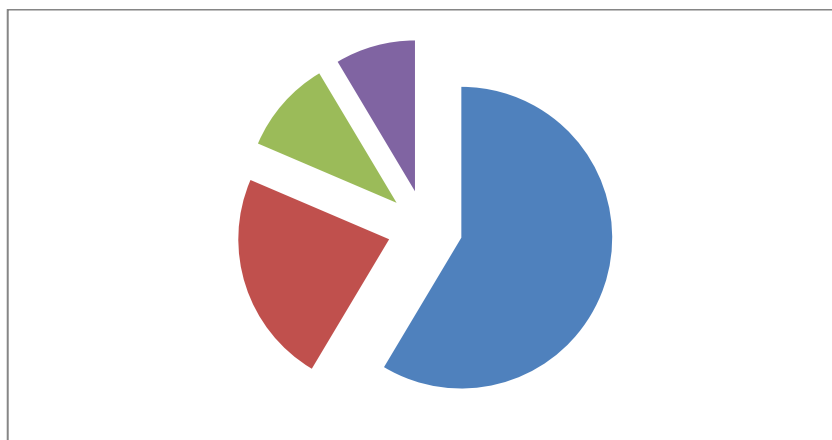
3.7.2. Plan de Análisis de Información

De acuerdo con Rodríguez, M. (2012; 21) El análisis de datos consiste: “En la realización de las operaciones a las que el investigador someterá los datos con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio.”

El análisis y la presentación de la información se lo harán en tablas de distribución de frecuencias de la siguiente manera:

Pregunta	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Frecuencias Relativas Acumuladas
Total	%	%	100%

La representación gráfica se lo hará en los resultados obtenidos en la frecuencia relativa y se los representara con un diagrama de pastel como el que a continuación se muestra:



Fuente: Guía de la Encuesta
Elaborado Por: Gavilánez, K. (2014)

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación de Resultados

La presente investigación usó el estadígrafo CHI cuadrado con el fin de establecer si las frecuencias esperadas se alejan significativamente de las frecuencias observadas con el fin de determinar hiperdependencia de las variables de estudio que para la presente investigación fueron debidamente detalladas en el Capítulo I.

Análisis de resultados

Una vez aplicada la guía de encuesta a los clientes internos y mandos gerenciales del departamento de Crédito de la COAC Chibuleo, se han obtenido información primaria que deviene de la aplicación de investigación de campo realizada por el Investigador, la información fue condensada para ser analizada e interpretada de acuerdo a tablas de distribución de frecuencia y gráficos de pastel, que ilustran los distintos porcentajes a las opciones de respuestas.

Interpretación de Resultados

Una vez recolectada y condensada la información obtenida de la COAC Chibuleo procedemos a interpretar los resultados con el fin de obtener respuestas eficientes que coadyuven a generar soluciones ágiles, inteligentes y efectivas al problema de Investigación.

Análisis referente a la Guía de cuestionario realizada en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

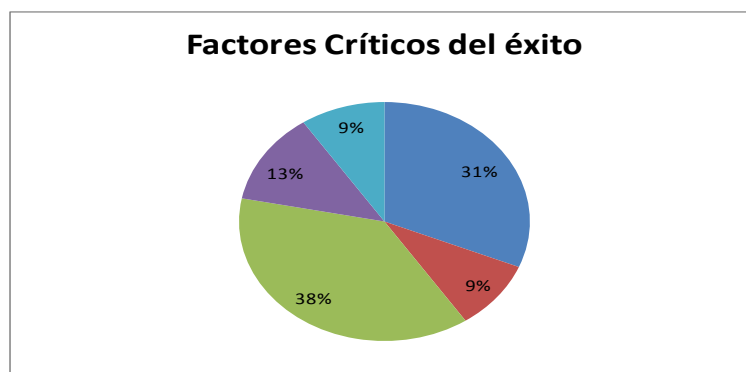
1. ¿Cuál de los factores críticos para el éxito considera usted que son los responsables del posicionamiento de la COAC?

Tabla No. 4 Factores críticos del éxito

Factores críticos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Calidad del servicio	10	31%
Posicionamiento en el mercado	3	9%
Direccionamiento del segmento de mercado objetivo	12	38%
Buenas prácticas de salud financiera	4	13%
Otros	3	9%
Total	32	100%

Fuente: Guía de la Encuesta
Elaborado Por: Gavilánez, K. (2014)

Gráfico No. 5 Factores Críticos del éxito



Fuente: Guía de la Encuesta
Elaborado Por: Gavilánez, K. (2014)

Interpretación de Resultados

El 31% de los 32 encuestados señala que el factor crítico del éxito de la COAC es la calidad en el servicio, el 9% opina que es debido al posicionamiento de la COAC en el mercado objetivo, mientras que, el 38% de los encuestados señala que es debido al segmento de mercado donde centra sus operaciones la COAC, el 13% señala que es debido a las buenas prácticas de salud financiera y los indicadores que posee la COAC, y el 9% restante señala que es debido a otros aspectos.

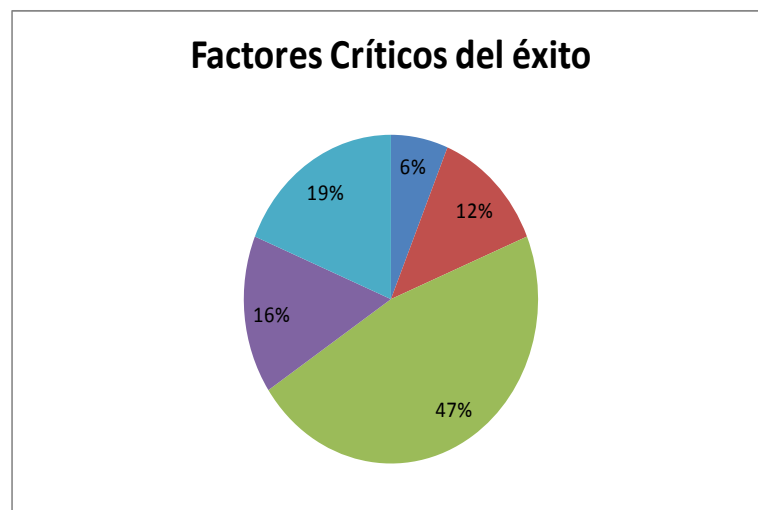
2. ¿Usted considera que es necesario que la COAC Chibuleo ofrezca valores agregados a los servicios que ofrece a sus socios y clientes?

Tabla No. 5 Valor agregado

Valor agregado	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
No, definitivamente no	2	6%
Sí Mínimamente	4	13%
Sí, parcialmente	15	47%
Sí, limitadamente	5	16%
Sí totalmente Si	6	19%
Total	32	100%

Fuente: Guía de la Encuesta
Elaborado Por: Gavilánez, K (2014)

Gráfico No. 6 Valor agregado



Fuente: Guía de la Encuesta
Elaborado Por: Gavilánez, K. (2014)

Interpretación de Resultados

El 6% de los 32 encuestados señala que no es necesario poner un valor agregado al servicio prestado, el 12% señala que es necesario de manera mínima, el 47% señala que es necesario de manera parcial, el 16% señala que es necesario limitadamente y solo el 19% de los encuestados opinan que completamente añadir un valor agregado a los servicios que brinda la COAC Chibuleo.

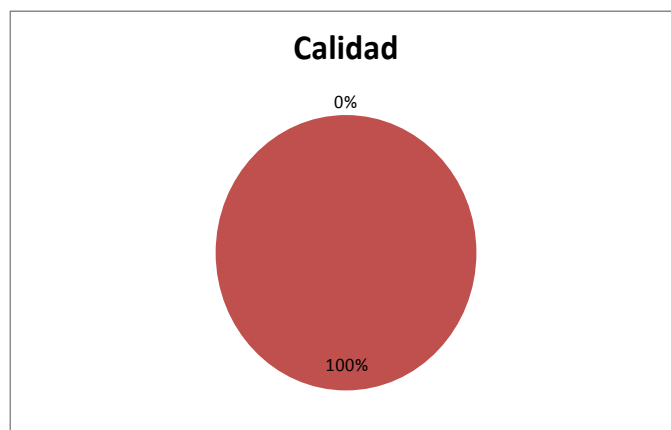
3. ¿Han existido en la COAC Chibuleo , procesos tendiente a medir el grado de calidad que existe en la prestación de servicios financieros que oferta la Organización?

Tabla No. 6 Calidad

Calidad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	32	100%
Total	32	100%

Fuente: Guía de la Encuesta
Elaborado Por: Gavilánez, K. (2014)

Gráfico No. 7 Calidad



Fuente: Guía de la Encuesta
Elaborado Por: Gavilánez, K. (2014)

Interpretación de resultados

El 100% de los 32 encuestados señalan que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo no existen procesos instaurados que permitan medir el grado de calidad que poseen los servicios financieros que oferta la misma.

4. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito posee una certificación de calidad en las Normas ISO u otra certificación?

Tabla No. 7 Certificaciones de calidad

Certificación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	32	100%
Total	32	100%

Fuente: Guía de la Encuesta
Elaborado Por: Gavilánez, K. (2014)

Gráfico No. 8 Certificaciones de calidad



Fuente: Guía de la Encuesta
Elaborado Por: Gavilánez, K. (2014)

Interpretación de Resultados

El 100% de los 32 encuestados señalan que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo no ha sido certificada por ningún organismo internacional o nacional debido a que no ha existido la voluntad del directorio administrativo para contratar calificador alguna que certifique los procesos de la COAC.

5. ¿Existe algún mecanismo de monitoreo que mida el grado de satisfacción del socio que ha sido sujeto de un crédito?

Tabla No. 8 Satisfacción del Cliente

Satisfacción del cliente	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	8	25%
No	24	75%
Total	32	100%

Fuente: Guía de la Encuesta
Elaborado Por: Gavilánez, K. (2014)

Gráfico No. 9 Satisfacción del Cliente



Fuente: Guía de la Encuesta
Elaborado Por: Gavilánez, K. (2014)

Interpretación de Resultados

El 25% de los 32 encuestados señalan que existen mecanismos instaurados en la COAC, que permiten medir el grado de Satisfacción de los socios que acceden a los servicios financieros, mientras que, el 75% de los encuestados señalan que no existe ningún mecanismo.

6. ¿Existe un instrumento o procedimiento que permita medir si los socios de la COAC son Potenciales, eventuales, leales, malos?

Tabla No. 9 Instrumentos o procedimientos

Procedimientos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	32	100%
Total	32	100%

Fuente: Guía de la Encuesta
Elaborado Por: Gavilánez, K. (2014)

Gráfico No. 10 Instrumentos o procedimientos



Fuente: Guía de la Encuesta
Elaborado Por: Gavilánez, K. (2014)

Interpretación de Resultados

El 100% de los 32 encuestados señalan que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, no posee instrumentos que permitan medir el tipo de socios se acercan a la COAC.

7. ¿El departamento de crédito posee algún tipo de ventaja competitiva, con relación a otras instituciones financieras?

Tabla No. 10 Ventaja Competitiva

Ventaja Competitiva	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	30	94%
No	2	6%
Total	32	100%

Fuente: Guía de la Encuesta
Elaborado Por: Gavilánez, K. (2014)

Gráfico No. 11 Ventaja Competitiva



Fuente: Guía de la Encuesta
Elaborado Por: Gavilánez, K. (2014)

Interpretación de Resultados

El 94% de los 32 encuestados señalan que la COAC Chibuleo, señalan que la mencionada COAC posee una ventaja competitiva, mientras que el 6% de los encuestados señalan que no existe ventaja competitiva en la COAC.

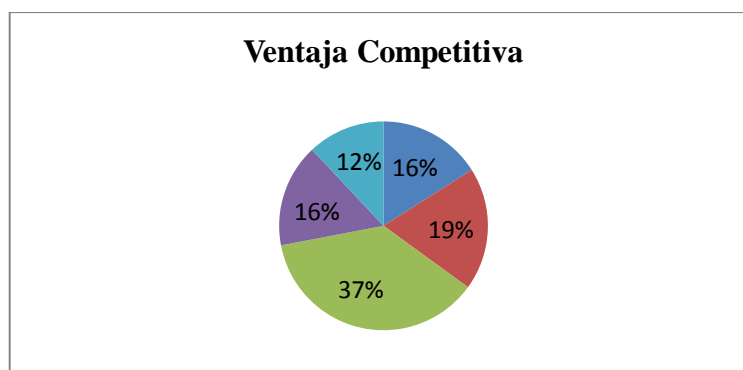
8. ¿Si su respuesta fue si, en la pregunta anterior señale, cuál de los siguientes ítems es el que la COAC posee y le brinda la oportunidad de poseer una ventaja competitiva?

Tabla No. 11 Ítems de ventaja competitiva

Ventaja Competitiva	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Liderazgo en costos	5	16%
Calidad en el servicio	6	19%
Buena reputación de la COAC	12	37%
Segmentos de mercado objetivo definidos	5	16%
Diferenciación de servicios	4	12%
Total	32	100%

Fuente: Guía de la Encuesta
Elaborado Por: Gavilánez, K. (2014)

Gráfico No. 12 Ítems de ventaja competitiva



Fuente: Guía de la Encuesta
Elaborado Por: Gavilánez, K. (2014)

Interpretación de resultados

El 16% de los 32 encuestados señalan que la ventaja competitiva que posee la COAC Chibuleo está basada en el liderazgo en costos, mientras que el 19% señala que la ventaja competitiva se sustenta en la calidad en el servicio, el 37% señala que su ventaja competitiva radica en la el posicionamiento en la mente del consumidor debido a la buena reputación de la COAC, el 16% señala que la ventaja competitiva que posee radica en segmentos de mercado objetivo bien definidos, y finalmente el 12% de los encuestados señalan que la diferenciación es la ventaja competitiva que posee la COAC Chibuleo.

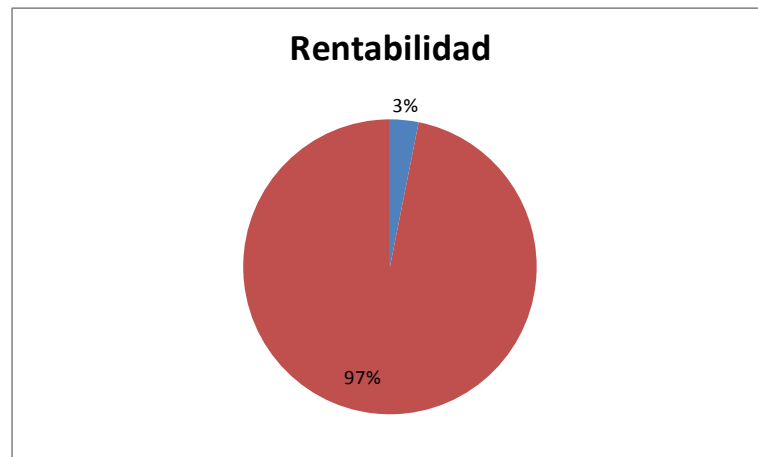
9. ¿Su rentabilidad se encuentra por encima de la rentabilidad media de las Cooperativas de Ahorro y Crédito?

Tabla No. 12 Rentabilidad

Rentabilidad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	3%
No	31	97%
Total	32	100%

Fuente: Guía de la Encuesta
Elaborado Por: Gavilánez, K. (2014)

Gráfico No. 13 Rentabilidad



Fuente: Guía de la Encuesta
Elaborado Por: Gavilánez, K. (2014)

Interpretación de Resultados

El 3% de los 32 encuestados señala que los indicadores de rentabilidad de la COAC Chibuleo están por encima de los niveles de rentabilidad del sector Cooperativista, mientras que el 97% de los encuestados opinan que la COAC posee niveles de rentabilidad menor a las financieras que tienen su accionar en Finanzas Populares.

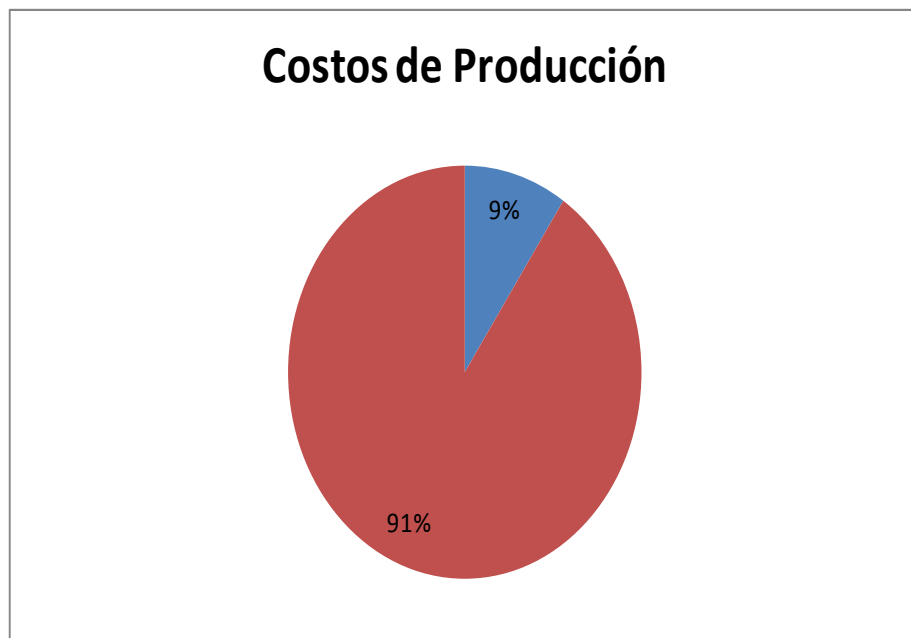
10. ¿Conoce usted cuál es el costo de una operación crediticia?

Tabla No. 13 Costos de Producción

Ventaja Competitiva	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	9%
No	29	91%
Total	32	100%

Fuente: Guía de la Encuesta
Elaborado Por: Gavilánez, K. (2014)

Gráfico No. 14 Costos de producción



Fuente: Guía de la Encuesta
Elaborado Por: Gavilánez, K. (2014)

Interpretación de resultados

El 9% de los 32 encuestados señalan que si conocen el valor exacto del costo de generación de una operación crediticia en los segmentos de especialización, mientras que el 91% no conoce el valor exacto de generar una operación financiera.

4.2 Verificación de la Hipótesis

A continuación Verificaremos la Hipótesis a través del estadígrafo Chi Cuadrado para lo cual seguiremos la siguiente secuencia lógica

4.2.1 Planteo de Hipótesis

a) Modelo Lógico

Ho: La inexistencia de un modelo benchmarking no se relaciona con la ventaja competitiva del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

Hi: La inexistencia de un modelo benchmarking se relaciona con la ventaja competitiva del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

b) Modelo Matemático

Ho: $O = E$

Hi: $O \neq E$

c) Modelo Estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Dónde:

O= Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

\sum = Sumatoria

Preguntas de Cruce

Variable Independiente

Tabla No. 14 Pregunta 5

Satisfacción del cliente	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Si	8	25%	25%
No	24	75%	100%
Total	32	100%	100%

Variable dependiente

Tabla No. 15 Pregunta 7

Ventaja Competitiva	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Si	30	94%	94%
No	2	6%	100%
Total	32	100%	100%

Tabla No. 16 Tabla de frecuencias

Variables	Alternativas		Total
	si	no	
Benchmarking	30	2	32
Ventaja Competitiva	8	24	32
Total	38	26	64

Elaborado por: Gavilánez, K. (2014)

Fórmula de cálculo de las frecuencias esperadas

$$E = \frac{(TF * TC)}{TG}$$

Donde

Tf = Total Filas

Tc= Total Columnas

Tg = Total Global

Tabla No. 17 Tabla de Frecuencias esperadas

Variables	Alternativas		Total
	Si	no	
Benchmarking	19	13	32
Ventaja Competitiva	19	13	32
Total	38	26	64

Elaborado por: Gavilánez, K. (2014)

4.2.2 Regla de Decisión

$$1 - 0.995 = 0.005 \infty$$

a) Grados de Libertad

$$Gl = (Tc - 1) (Tf - 1)$$

Donde

Gl = Grados de Libertad

Tc = Total Columnas

Tf = Total Filas

Entonces:

$$Gl = (Tc - 1) (Tf - 1)$$

$$Gl = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$Gl = 1$$

Se acepta la Hipótesis Nula si el valor de χ^2 a calcularse es menor a 7.88, con un rango de error del 0.005 y 1 grados de libertad caso contrario se acepta la hipótesis alterna.

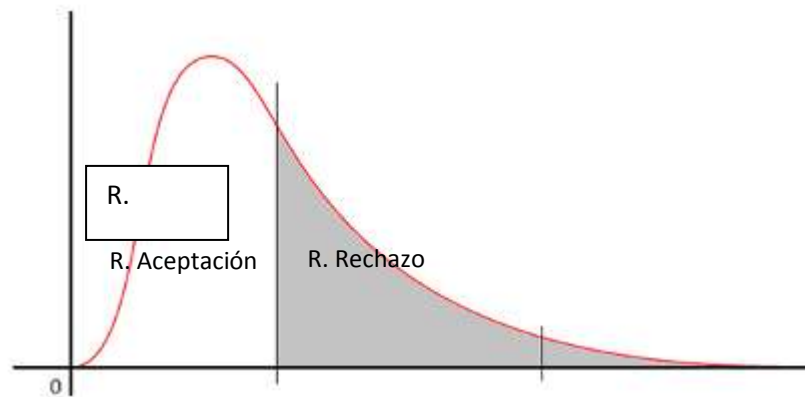
4.2.3 Cálculo del Chi Cuadrado

Tabla No. 18 Tabla de contingencias

(O)	(E)	(O - E)	(O - E) ²	(O - E) ² /E
30	19	11	121	6,368421053
8	19	-11	121	6,368421053
2	13	-11	121	9,307692308
24	13	11	121	9,307692308
64	64	0	484	31,35222672

Elaborado por: Gavilánez, K. (2014)

Gráfico No. 15 Distribución Chi Cuadrado



$$\chi^2 = 7.88 \quad \chi^2 = 31.35$$

En función de χ^2 calculado obtuvo un valor de 31.25, con un alfa de 0,005 y con un grado de libertad, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que señala La inexistencia de un modelo benchmarking se relaciona con la ventaja competitiva del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

4.3. Análisis e identificación de proceso de crédito en la COAC Chibuleo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, como ya se ha mencionado en el transcurso de este documento, centra su eje de acción en finanzas populares e intermediación financiera, en este contexto los servicios y productos crediticios que brinda la COAC son los siguientes:

- Crédito de Consumo
- Microcrédito Minorista
- Microcrédito de Acumulación Ampliada
- Microcrédito de Acumulación Simple.

Cada uno sujetas a los techos fijados por el Banco Central del Ecuador (BCE) en los segmentos de crédito otorgados.

Tabla 19 Tasas de Interés Fijadas por el Banco Central del Ecuador

PASIVA REFERENCIAL:	5.14%
ACTIVA REFERENCIAL:	8.16%
LEGAL	8.16%
MAXIMA CONVENCIONAL	9.33%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO CORPORATIVO	8.16%
TASA EFECTIVA MAXIMA PRODUCTIVO CORPORATIVO	9.33%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO PYMES	10.97%
TASA EFECTIVA MAXIMA PRODUCTIVO PYMES	11.83%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL CONSUMO	15.95%
TASA EFECTIVA MAXIMA CONSUMO	16.30%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL VIVIENDA	10.83%
TASA EFECTIVA MAXIMA VIVIENDA	11.33%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL MICROCREDITO ACUMULACION AMPLIADA	22.49%
TASA EFECTIVA MAXIMA MICROCREDITO ACUMULACION AMPLIADA	25.50%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL MICROCREDITO ACUMULACION SIMPLE	25.03%
TASA EFECTIVA MAXIMA MICROCREDITO ACUMULACION SIMPLE	27.50%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL MICROCREDITO MINORISTA	28.44%
TASA EFECTIVA MAXIMA MICROCREDITO MINORISTA	30.50%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTO EMPRESARIAL	9.68%
TASA EFECTIVA MAXIMA PRODUCTIVO EMPRESARIAL	10.21%
1. OPERACIONES ACTIVAS BNF:	
1.1 SOBREGIROS OCASIONALES Y CONTRATADOS	15.20%
1.2 FONDOS EN ADMINISTRACION COFENAC	4.08%
1.3 CREDITOS CONADIS	5.65%

Fuente: BCE (2014)

Conforme a lo que dispone el código orgánico Financiero (R.O. No.332 publicado el 12 de Septiembre de 2014, a partir del 12 de Octubre del mismo año, los créditos otorgados por el sistema financiero Ecuatoriano, pagarán el 0.5% del monto de la operación como contribución a favor de la Sociedad de Lucha contra el Cáncer (SOLCA). La misma que será pagada por el consumidor del producto financiero.

Proceso de Crédito de Consumo

Actividades	Responsable	Documentos
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Entregar[Entregar Información] Entregar --> Revisar[Revisar calificación Crediticia Sistema Equifax] Revisar --> Califica1{Califica} Califica1 -- No --> Fin1[Fin] Califica1 -- Si --> Entregar2[Entregar solicitud de crédito] Entregar2 --> Ingresar[Ingresar la solicitud al sistema] Ingresar --> Califica2{Califica} Califica2 -- No --> Fin2[Fin] Califica2 -- Si --> 1((1)) </pre>	<p>Atención al Cliente</p> <p>Asesor de Crédito</p> <p>Asesor de Crédito</p> <p>Asesor de Crédito</p> <p>Asesor de Crédito</p>	<p>Apertura de cuenta de ahorros.</p> <p>Copias de documentos de identificación y pago de servicio básico</p>

Actividades	Responsable	Documentos
<pre> graph TD Start((1)) --> A[Enviar carpeta a jefe de créditos para su pre aprobación] A --> B{Existen Observacion} B -- Si --> Fin1[Fin] B -- No --> C[Enviar informe a fábrica de créditos] C --> D{Aprobado por Fábrica de Créditos} D -- No --> Fin2[Fin] D -- Si --> E[Entregar carpeta aprobada a operativo de cartera] E --> F[Documentar la operación crediticia, entregar al socio la tabla de amortización] F --> G[Acreditar Operación en la Cuenta] G --> Fin3[Fin] </pre>	<p data-bbox="751 454 999 544">Ing. Juan José Tigche</p> <p data-bbox="751 835 999 880">Comité de Crédito</p> <p data-bbox="751 1171 999 1216">Comité de Crédito</p> <p data-bbox="751 1328 999 1373">Comité de Crédito</p> <p data-bbox="751 1485 999 1529">Oficial de crédito</p> <p data-bbox="751 1709 999 1753">Oficial de crédito</p>	

Fuente: COAC Chibuleo.

De acuerdo con el reglamento interno de la concesión de operaciones crediticias de la COAC Chibuleo en el Capítulo XIV de la concesión de créditos, Art. 67 Políticas en la concesión de créditos señala:

- En el primer crédito es obligatorio el realizar el proceso de concesión y verificación.
- Es obligación del oficial de crédito el mantener completa y actualizada la carpeta del socio.
- Preferentemente será el socio quien llene el formato de solicitud de crédito; sin embargo el personal de crédito de la Cooperativa, de ser requerido, prestará el apoyo necesario.
- Toda Solicitud de crédito debe especificar con claridad el destino que tendrá el mismo.
- El trámite de toda operación de crédito es personal.
- Como medidas de control interno, no se autorizará, bajo ningún concepto, la salida de pagarés para su firma fuera de las oficinas de la Cooperativa.

Conclusión.

Como se puede apreciar en la política de concesión de créditos la COAC en su primera operación crediticia con el sujeto de crédito, debe realizar la inspección física, mientras que en el flujo de procesos no consta la actividad que obliga la reglamentación presentada.

4.4. Análisis de estrategias, que permitan elevar los niveles de ventaja competitiva de la COAC Chibuleo.

Estrategias

La COAC Chibuleo es una institución con horizontes claros, progresista que busca alcanzar el bienestar para sus socios y colaboradores en este sentido y con una visión amplia el investigador plantea las siguientes estrategias basadas en la imagen corporativa de la Institución Financiera.

Una de las metas de la COAC Chibuleo es obtener estable crecimiento y niveles de rentabilidad altas, con el fin de crear una marca posicionada con alto valor para nuestros accionistas, socios y clientes.

1. La transformación progresiva de nuestros procesos obsoletos, pensamientos caducos, nos ha permitido tener una visión de futuro, humanista donde persevera la esperanza de mejores días para nuestro entorno y la provincia que nos vio nacer.
2. La multisegmentación en nuestros mercados de acción y las ciudades donde tenemos presencia ha permitido identificar distintos grupos de mercado que coadyuvan al desarrollo de nuevos productos financieros lo que se transforma en nuevas prácticas y nuevos procedimientos.
3. Impulsar la innovación en procesos de concesión acortando los tiempos y convirtiéndonos en un aliado estratégico para pequeños emprendedores, Pymes y grandes corporaciones que necesitan liquides inmediata.
4. Creemos en la gente
5. Alcanzar el pleno operativo potencial de nuestra capacidad instalada en matriz y agencias, para impulsar mejoras operativas a lo largo y ancho de nuestras operaciones.
6. Desarrollamos y expandimos nuestros servicios financieros para aquellos lugares donde el acceso al crédito es limitado.

Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas en las que se cimenta la COAC son las que a continuación se detallan.

1. Liderazgo en el mercado

La COAC Chibuleo es una de las Instituciones financieras de la industria de Finanzas Populares más sólida con presencia en 7 ciudades y un portafolio de más de 54 millones de Activos y 90000 socios nos hemos consolidado como una institución fuerte, segura y con altos estándares de desempeño y crecimiento continuo.

2. Niveles de Morosidad Bajos

Mantener los niveles de morosidad controlados aumenta la calidad de nuestro portafolio de créditos y reduce el riesgo financiero sobre los pasivos liquidables a corto plazo, además de generar indicadores de estabilidad financiera y de alta calidad e los niveles operativos de la COAC.

3. Relaciones con los socios.

Como organización, buscamos mantener y profundizar relaciones con nuestros socios para generar en ellos fidelización, para lo cual la COAC estudia las condiciones sociales, demográficas, y sociodemográficas de los mercados donde tenemos participación con el único fin de generar bienestar y desarrollo para las personas.

4. Desarrollo Sostenible.

El desarrollo sostenible es un pilar importante de la estrategia de la COAC Chibuleo. Continuamente desarrollamos programas para asegurar la creación de valor social y económico impulsando la calidad de vida de nuestros empleados, promoviendo una cultura de salud y bienestar, apoyando a las comunidades que nos rodean y generando bienestar en el lugar donde nos encontremos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez realizado el proceso investigativo, el autor llega entre otras a las siguientes conclusiones:

- ✓ En la Cooperativa de ahorro y Crédito Chibuleo, no existen procesos instaurados para la medición y análisis de aristas tan importantes como calidad en el servicio y satisfacción del cliente, esto se explica en base a la encuesta realizada al cliente interno del departamento de crédito, quienes expresan en un 100% esta realidad, esto se debe a que en el mencionado departamento, no existe políticas de desarrollo que coadyuven a planificar, implementar y desarrollar procesos eficientes que generen maximización de utilidades, lealtad del cliente y satisfacción total.
- ✓ En la COAC Chibuleo no existen estrategias basada en la diferenciación o liderazgo en costos, debido a que en la misma no existen programas y planes para garantizar que se generen ventajas competitivas que permitan u originen si se quiere las oportunidades de crecimiento, permanencia y desarrollo en un mercado tan competitivo como el de la industria financiera de la Ciudad de Ambato, en este contexto para los clientes internos población objetivo, la ventaja competitiva de la Cooperativa se cimenta en la solidez financiera que brinda su imagen corporativa debido a que la misma alcanzo un 33% de aceptación.
- ✓ La industria de la finanzas populares en el Ecuador, es uno de los sectores más competitivos y desarrollados dentro del territorio nacional dentro de este contexto es de vital importancia, la presencia de modelos

administrativo como es el caso de Benchmarking en el departamento más importante de las instituciones que laboran en la intermediación financiera, en el departamento de crédito con el fin de mejorar los procesos de la Cooperativa de ahorro y Crédito Chibuleo y generar una ventaja competitiva que provee estrategias para el desarrollo de la organización.

- ✓ La certificación de un servicio o producto es de gran importancia, para las organizaciones debido a que este proceso certifica que el servicio posee grandes indicadores de calidad, la COAC Chibuleo debe cumplir con los requisitos técnicos de los reglamentos internacionales o nacionales en este caso las Normas ISO u otra certificación.
- ✓ Los mecanismos para monitorear el grado de satisfacción del socio que ha sido sujeto de crédito son varios, es indispensable que en la COAC Chibuleo se pueda medir el grado de satisfacción del cliente, ya que esto permitirá establecer si se cuenta con beneficiarios potenciales, eventuales, leales, malos, en un futuro esto determinara alianzas de negocios, y alianzas estratégicas.

5.2 Recomendaciones

- ✓ Diagnosticar y evaluar los procesos, procedimientos, y políticas del departamento de créditos con el fin de implementar mejoras continuas a los procesos que muestran señales de eficiencia y eliminar a los que no lo hacen, además de implementar modelos de gestión de la calidad en el servicio y en el mismo proceso, en este orden de ideas es necesario que se mida el grado de desempeño operacional del cliente interno y el grado de satisfacción del socio que accede a los servicios de la Cooperativa y monitorear la actividad que realiza, para generar posibles alianzas de negocios en el futuro.
- ✓ Implementar sistemas de ventaja competitiva basada en la excelencia en el servicio, en especial a los tiempos de otorgación de operaciones crediticias,

esto debido a que en el sector financiero de la ciudad existen instituciones con procesos más ágiles, inteligentes y oportunos.

- ✓ Se recomienda implementar un modelo de benchmarking con el fin de alcanzar ventajas competitivas con los rivales de la industria que en la ciudad según datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria ascienden a 120 instituciones que se dedican a intermediación financiera, y sin procesos ágiles, oportunos y estrategias competitivas el escenario para la COAC es incierto
- ✓ Obtener certificaciones de calidad ISO 9000, con el fin de sumar eficiencia en los proceso de otorgación, evaluación, y mitigación de eventos de Riesgo financiero sobre los activos ponderados en riesgo es el caso de la COAC Chibuleo se debe precautelar los pasivos liquidables a corto plazo.
- ✓ Implementar sistemas de evaluación de satisfacción y fidelización del socio y cliente potencial.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

6.1.1 Título

Modelo de benchmarking en el departamento de crédito de la COAC Chibuleo que coadyuve a mejorar el grado de satisfacción del cliente.

6.1.2 Institución Ejecutora

Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

6.1.3 Beneficiarios directos.

Los beneficiarios directos de la presente propuesta son:

- Departamento de crédito de la COAC Chibuleo.
- Accionistas de la Cooperativa.

6.1.4 Beneficiarios Indirectos

Los beneficiarios indirectos de la presente propuesta son los que a continuación se detallan:

- Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.
- Clientes externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.
- Clientes Internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

6.1.5 Ubicación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo se encuentra ubicada en:

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Parroquia: La matriz

Calles: Dirección: Calle Espejo 11-78 y 12 Noviembre

Teléfono: (03) 3700190 - 2824389 – 2422526.

Gráfico No. 16 Ubicación Geográfica COAC Chibuleo



Fuente: Google Maps

- **1** Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo
- **2** Mercado Central
- **3** Mercado Artesanal
- **4** Empresa Eléctrica Ambato

6.1.7 Tiempo estimado para la ejecución

Inicio: Agosto 1 de 2014

Final: Septiembre 1 de 2014

6.1.8 Equipo Técnico Responsable

Tutor: Ing. Paúl Ortíz Coloma

Investigador: Sr. Klever Geovanny Gavilánez

Gerente: Ing. Rodrigo Llambo

Jefe de Créditos: JuanTiche

Tabla No. 19 Costo

Ítems	Rubros
Honorarios de Investigador	\$300.00
Materiales	\$ 150.00
Otros	\$ 150.00
Sub total	\$ 600.00
10% imprevistos	\$ 60.00
Total	\$ 660.00

Elaborado por: Gavilánez, K. (2014)

6.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Los antecedentes que devienen del proceso investigativo son los que a continuación se detallan:

- ✓ En la Cooperativa de ahorro y Crédito Chibuleo, no existen procesos instaurados para la medición y análisis de aristas tan importantes como calidad en el servicio y satisfacción del cliente, esto se explica en base a la encuesta realizada al cliente interno del departamento de crédito, quienes expresan en un 100% esta realidad, esto se debe a que en el mencionado departamento, no existe políticas de desarrollo que coadyuven a planificar, implementar y desarrollar procesos eficientes que generen maximización de utilidades, lealtad del cliente y satisfacción total.
- ✓ En la COAC Chibuleo no existen estrategias basada en la diferenciación o

liderazgo en costos, debido a que en la misma no existen programas y planes para garantizar que se generen ventajas competitivas que permitan u originen si se quiere las oportunidades de crecimiento, permanencia y desarrollo en un mercado tan competitivo como el de la industria financiera de la Ciudad de Ambato, en este contexto para los clientes internos población objetivo, la ventaja competitiva de la Cooperativa se cimenta en la solidez financiera que brinda su imagen corporativa debido a que la misma alcanzo un 33% de aceptación.

- ✓ La industria de la finanzas populares en el Ecuador, es uno de los sectores más competitivos y desarrollados dentro del territorio nacional dentro de este contexto es de vital importancia, la presencia de modelos administrativo como es el caso de Benchmarking en el departamento más importante de las instituciones que laboran en la intermediación financiera, en el departamento de crédito con el fin de mejorar los procesos de la Cooperativa de ahorro y Crédito Chibuleo y generar una ventaja competitiva que provee estrategias para el desarrollo de la organización.

- ✓ La certificación de un servicio o producto es de gran importancia, para las organizaciones debido a que este proceso certifica que el servicio posee grandes indicadores de calidad, la COAC Chibuleo debe cumplir con los requisitos técnicos de los reglamentos internacionales o nacionales en este caso las Normas ISO u otra certificación.

- ✓ Los mecanismos para monitorear el grado de satisfacción del socio que ha sido sujeto de crédito son varios, es indispensable que en la COAC Chibuleo se pueda medir el grado de satisfacción del cliente, ya que esto permitirá establecer si se cuenta con beneficiarios potenciales, eventuales, leales, malos, en un futuro esto determinara alianzas de negocios, y alianzas estratégicas.

El benchmarking ofrece una gran variedad de posibilidades de implementación de estrategias de diferenciación debido a que este método analiza, e identifica los puntos fuertes de las diferentes empresas que laboran en la misma rama de la industria con el fin de emularlos y mejorarlos en la organización donde se aplique.

6.3 JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta se ha diseñado con el fin de proporcionar a la Cooperativa una herramienta administrativa, que permita mejorar el posicionamiento de mercado de acción de la COAC Chibuleo.

El mundo de la Industria financiera en el Ecuador ha dado un giro de 180 grados, por una parte la poca o nula regulación que brindaba la subsecretaría técnica de Instituciones financieras adscritas al Ministerio de Inclusión Económica y Social. Permitió que las instituciones que laboran en finanzas populares, se multipliquen progresivamente, y por ende la oferta de crédito también se multiplica de la misma forma.

Mediante decreto ejecutivo No.1061 Decretado por: Correa, R. (2012), Presidente de la República del Ecuador, expide el Reglamento a la ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, por el cual se obliga a todas las instituciones financieras que laboran en finanzas populares, a cumplir con la reglamentación y a ser supervisadas con mayor regularidad para el logro de los objetivos del buen Vivir y la participación implícita que tienen las COACS en el acceso al crédito.

Mas sin embargo y a pesar de que las COACS han sido ya reguladas por la superintendencia de Economía Popular y Solidaria por alrededor de 18 meses, la sobre oferta del crédito hace que las COACS estructuralmente desarrolladas implementen sistemas de eficiencia y calidad que les permitan mejorar sus niveles de competitividad en un mercado donde la sobre oferta es la tónica. Y donde el cliente busca un servicio con valor agregado.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de Benchmarking en el departamento de crédito de la COAC Chibuleo que coadyuve a mejorar el grado de satisfacción del cliente.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional a través de la matriz FODA, con el fin de determinar factores críticos del éxito y las debilidades que posee el departamento de crédito.
- Desarrollar las etapas de un modelo Benchmarking competitivo en el área de créditos con el fin de mejorar los niveles de eficiencia de atención y servicio al cliente.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Factibilidad Política

La presente propuesta es factible debido a que las organizaciones que laboran en finanzas populares se encuentran supervisadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la misma que busca el cumplimiento de la ley de Economía Popular y Solidaria, y el reglamento interno en el cual obliga a las instituciones financieras que se encuentran bajo su control, con el fin de que los estándares y el desempeño que deben cumplir estos tipos de instituciones.

Factibilidad Tecnológica.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, se levanta sobre un edificio de primer orden y moderno, así como también la tecnología que se usa es de punta y

existe un departamento de sistemas, con funciones que coadyuvarían al desarrollo de los modelos de implementación de la propuesta planteada, además de desarrollar nuevas formas de comunicación.



Gráfico No. 17 COAC Chibuleo
Fuente: COAC Chibuleo

Factibilidad Organizacional.

La COAC Chibuleo, cuenta con una estructura orgánica funcional, debidamente desarrollada y socializada, con departamentos jerárquicos y funciones que cumplen con las expectativas y exigencias de los órganos de control.

Gráfico No. 18

Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.



Fuente: COAC Chibuleo.

Factibilidad Económica – Financiera

La COAC Chibuleo posee un volumen de activos que asciende a más de 54 millones de dólares, lo que señala que la Cooperativa cuenta con los recursos financieros, necesarios para la implementación de modelos de mejoramiento continuo como es el modelo benchmarking que se desarrolla en la presente propuesta.

Factibilidad Legal

La carta magna de la República del Ecuador Asamblea, Nacional. (2008) en su Artículo 283 establece:

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las

demás que la Constitución determine; y, que la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios;

El Art. 7 del reglamento a la ley orgánica de la Economía Popular y Solidaria señala:

Las cooperativas a través de su Presidente provisional, además de los requisitos exigidos a las asociaciones presentarán los siguientes documentos:

1. Estudio técnico, económico y financiero que demuestre la viabilidad de constitución de la cooperativa y plan de trabajo;
2. Declaración simple efectuada y firmada por los socios de no encontrarse incursos en impedimento para pertenecer a la cooperativa; y,
3. Informe favorable de autoridad competente, cuando de acuerdo con el objeto social, sea necesario. Para el caso de cooperativas de transporte se contará con el informe técnico favorable, emitido por la Agencia Nacional de Tránsito o la autoridad que corresponda.

Además deberán cumplir con los siguientes mínimos de socios y capital:

1. Cooperativas de transportes en cabeceras cantonales o parroquias con población de hasta 50.000 habitantes, veinte socios y un monto mínimo equivalente a cuarenta salarios básicos unificados de capital social inicial;
2. Cooperativas de transportes en cabeceras cantonales con

población superior a 50.000 hasta 100.000 habitantes, cuarenta socios y un monto mínimo equivalente a ciento sesenta salarios básicos unificados de capital social inicial;

3. Cooperativas de transportes en cabeceras cantonales con población superior a 100.000 habitantes sesenta socios y un monto mínimo equivalente a doscientos cuarenta salarios básicos unificados de capital social inicial;
4. Para la constitución de cooperativas de ahorro y crédito, además de los requisitos señalados en el presente reglamento, se requerirá un mínimo de 50 socios y un capital social inicial, equivalente a doscientos salarios básicos unificados; y,
5. Las cooperativas de las restantes clases, se constituirán con un mínimo de veinte socios y un monto mínimo equivalente a cuatro salarios básicos unificados de capital social inicial.

6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Benchmarking

De acuerdo con Spendolini, M. (1994; 11) se considera al Benchmarking como: “Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organización que se reconocen como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”

En este sentido para la Comisión Directiva del International Benchmarking Clearinghouse del American Productivity & Quality Center (APQC) señala que el Benchmarking es:

Un proceso en que las firmas determinan puntos claves de mejora en determinadas áreas, identifican y estudian las mejores prácticas de otros en dichas áreas, e implementan nuevos sistemas y procesos para mejorar su propia calidad y productividad.

En Este orden de ideas señalamos que el Benchmarking es un proceso sistemático y de desarrollo que identifica las mejores prácticas de otros en dichas áreas.

Etapas del Benchmarking

En palabras de Santos, M. (2006; 67) señala que:

El Benchmarking afrontó en sus orígenes un primer problema a causa de la cantidad de modelos existentes para realizar este tipo de proceso y la cuantía de pasos que definen la lógica de los modelos de sus principales precursores”. “Estos modelos, a pesar de estar divididos en diferentes fases o pasos, en esencia, obtienen con su aplicación, los mismos resultados, que no es más que la búsqueda de una mejora continua en las organizaciones”.

Etapas del Benchmarking

De acuerdo con Spendolini, M. (1994; 18) las etapas del benchmarking son las siguientes:

- ✓ Determinar a qué proceso se le va aplicar el proceso de benchmarking.
- ✓ Formación de un equipo de benchmarking.
- ✓ Identificación de socios del benchmarking.
- ✓ Recopilar y analizar la información de benchmarking.
- ✓ Actuar.

Etapa 1 Determinar a qué proceso se le va aplicar el proceso de benchmarking.

La primera etapa del modelo de benchmarking es identificar a los socios y clientes que pueden aportar con información y sus necesidades, además de definir los asuntos específicos e identificar las necesidades de financiamiento, y los planes de acción, tiempo talento humano que se dedicara a aplicar el modelo, para llevar a cabo una exitosa investigación.

Etapa 2 Formación de un equipo de benchmarking.

En palabras de Spendolini, M. (1994; 21) señala que es necesario:

- ✓ Consideración de benchmarking como actividad de equipo.
- ✓ Tipos de equipos de benchmarking.
- ✓ Grupos funcionales de trabajo.
- ✓ Equipos inter funcionales, inter departamentales y equipos inter organizacionales.
- ✓ Quienes son los involucrados en el proceso de benchmarking.
- ✓ Definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking.
- ✓ Definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de benchmarking.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Calendarización.

Los modelos de benchmarking no puede ser conducido por personas de forma individual, un modelo de Benchmarking debe ser conformado por equipos multidisciplinarios, y con un excelente manejo del KnowHow. Las funciones y responsabilidades se les asignarán a los miembros del equipo, para introducir herramientas de manejo de proyectos para garantizar que las actividades a desarrollar del benchmarking sean claras, concisas para cada miembro del equipo.

3 Etapa Identificación de socios del benchmarking.

En palabras de Spendolini, M. (1994; 23) señala:

- ✓ Establecimiento de red de información propia.
- ✓ Identificar recursos de información.
- ✓ Buscar las mejores prácticas.
- ✓ Redes de Benchmarking.
- ✓ Otras fuentes de información.

En esta etapa del modelo de Benchmarking es la de identificar fuentes de información primaria y secundaria, estas fuentes pueden ser empleados de organizaciones, publicaciones de revistas especializadas, informes económicos, Fuentes Gubernamentales, entre otras.

También se incluye en esta etapa el proceso de identificación de las mejores prácticas industriales y organizacionales.

Etapa 4 Recopilar y analizar la información de benchmarking.

En palabras de Spendolini, M. (1994; 29) en esta etapa se divide:

- ✓ Recopilar la información.
- ✓ Organizar información.
- ✓ Análisis de la información.

Durante esta etapa del proceso, se seleccionan los métodos específicos de recopilación de la información. Es importante que los responsables de esta actividad sean expertos en estos métodos. Se contactan los socios del benchmarking, y se recopila la información de acuerdo con el protocolo establecido, y luego se resume para hacer el análisis.

La información se analiza de acuerdo con las necesidades del cliente original, y se producen recomendaciones para la acción.

Etapas 5 Actuar

De acuerdo con Spendolini, M. (1994; 37) esta etapa se divide en:

- ✓ Producir un informe de benchmarking.
- ✓ Presentación de resultados a los clientes de benchmarking.
- ✓ Identificar posibles mejoras de productos y procesos.
- ✓ Visión del proyecto en su totalidad.

Esta etapa del proceso está influenciada por las necesidades del cliente original y por los usos de la información de benchmarking. La acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basado, al menos en parte, en la información recopilada durante la investigación de Benchmarking.

Se incluyen cualesquiera pasos siguientes o actividades apropiadas de seguimiento, incluyendo la continuación del proceso de Benchmarking. Spendolini, M. (1994; 11).

Benchmarking competitivo

Este tipo de Benchmarking es el que permite realizar el análisis comparativo, con el fin de mejorar los niveles de competitividad.

De acuerdo con autor del libro Spendolini, M. (1994; 95) señala:

El énfasis fundamental del cliente del benchmarking se define por el objetivo deseado de la actividad del benchmarking interno, competitivo o funcional (genérico), o una combinación de los tres. La intención y los objetivos del cliente del Benchmarking.

El Benchmarking competitivo centra sus actividades en:

- ✓ Productos y servicios.
- ✓ Procesos y actividades.

Este tipo de Información se lo puede obtener de la siguiente manera:

- ✓ Inteligencia comercial
- ✓ Aplicando conocimientos generados de forma interna en el benchmarking.
- ✓ Adquirir productos y servicios de la competencia., y analizarlos internamente, para poder inducir procesos de producción o prestación de servicio.

Además;

El Benchmarking de este tipo centra sus actividades en:

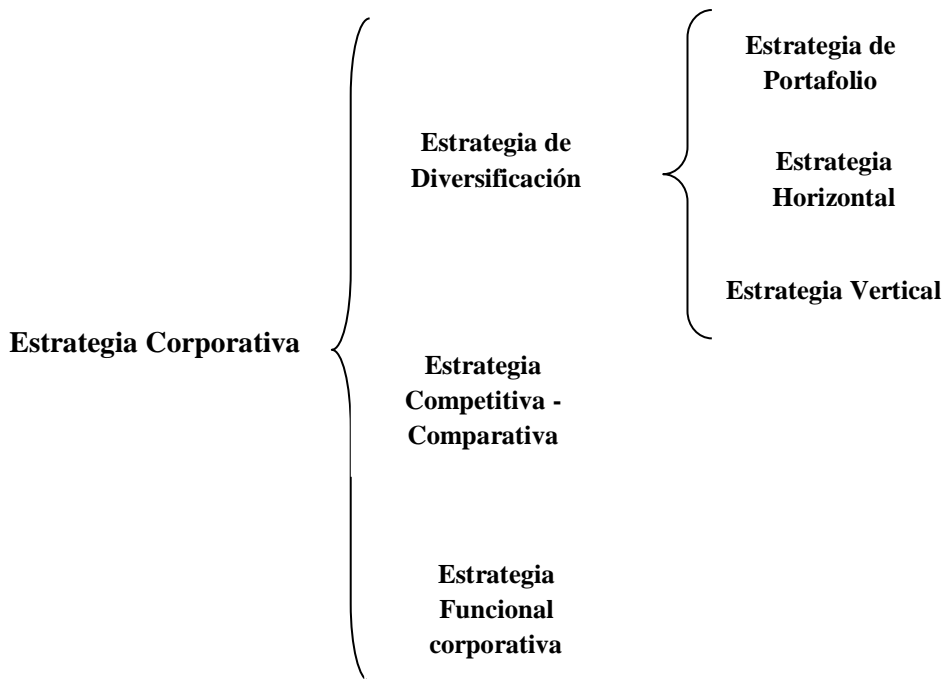
- ✓ Procesos Internos
- ✓ Funciones
- ✓ Actividades
- ✓ Desarrollo de nuevos productos.

Estrategias.

Una estrategia es un conjunto de actividades, acciones y funciones planificadas y desarrolladas para lograr los postulados que devienen de la misión y visión de la organización.

En este contexto para Frances, A. (2006; 193) “Se define a la estrategia como las actividades del negocios y la definición de relaciones entre ellas”.

Gráfico No. 19 Componentes de la Estrategia.



Fuente: Frances, A. (2006; 194)

Para Perea, J. (2006) señala que la estrategia se la define como: “La estrategia puede definirse como la preparación para la acción y se establece antes de que esta se inicie. El término estrategia puede tener muchas acepciones”

En este contexto podemos definir a la estrategia como las acciones o planes de acción que coadyuvan a las organizaciones a elevar sus indicadores en todos los ámbitos elevando sus niveles de eficiencia en procesos competitividad en productos y servicios entre otros.

Estrategia de Comunicación

En palabras de López, J. (2014) una estrategia de comunicación consiste: “En definir con claridad quiénes somos y qué ofrecemos”.

Ejemplos de estrategias de comunicación:

La estrategia de comunicación de Coca-Cola fue durante algunos años una de las más eficaces del mundo. Coca-Cola era lo auténtico (“the real thing”). Ante una estrategia de líder como esta, Pepsi respondió con acierto con mensajes de rebeldía (“¿Estás loco? Bebe Pepsi” o “Generation Next”). Todas las tácticas de comunicación de los dos grandes de la cola mundial, en publicidad, en patrocinio, en RRPP, en promoción, seguían esa simple línea: lo auténtico una, la rebeldía la otra.

En el sector industrial, Repsol YPF ha elegido las palabras “fuerza” y “liderazgo”. En sus mensajes centrales la mayor empresa industrial española es muy poco ambiciosa. De nuevo, todo lo que hace se basa en esa línea argumental simple: patrocina motociclismo de alta cilindrada, se une a los grandes del mundo en sus inversiones y sus comunicaciones y no flaquea en detalle alguno al mostrar su fortaleza. DuPont, otro líder mundial en el sector químico, ha elegido también sus dos palabras: “medio ambiente” y “seguridad”. Todo lo que hace pone por encima de cualquier otra cosa esas dos palabras. Lleva haciéndolo cien años

En este ámbito podemos definir como estrategia de comunicación, a la forma de comunicarnos con el cliente o consumidor con el fin de identificarnos con las necesidades del mismo.

La estrategia comunicacional que adoptado la COAC Chibuleo es la siguiente:

“CREEMOS EN TI”

Objetivo de la Estrategia

El objetivo básico de una estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva, que coadyuve a las organizaciones a elevar su nivel de competitividad, posicionamiento en la mente del consumidor, desarrollo de nuevos productos y servicios y demás.

Posicionamiento de mercado.

De acuerdo con Araoz, R. (2014) señala que el posicionamiento del mercado se centra:

El posicionamiento comienza con un producto que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, una institución e incluso una persona. El posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, cómo se ubica el nombre del producto en la mente de éstos. El posicionamiento es el trabajo inicial de meterse a la mente con una idea.

No es adecuado llamar o calificar el “posicionamiento del producto”, como se le hiciera algo al producto en sí, sino como afirmamos en el párrafo anterior, se trata, si cabe la expresión, del alojamiento en la mente del individuo, con el nombre, la imagen y la figura del producto.

Objetivo del posicionamiento

En palabras de Araoz, R. (2014) señala que el objetivo del posicionamiento es:

El posicionamiento tiende a situar o posicionar el nombre, la imagen de un determinado producto en un lugar tal que aparezca ante los usuarios o consumidores como que reúne las mejores

características y atributos en la satisfacción de sus necesidades. Esto resume el objetivo principal del marketing. El posicionamiento de un producto es la imagen que éste proyecta en relación con otros de la competencia.

La clave del éxito de todas las empresas de hoy en día, debida al excesivo nivel de competencia, se basa en crear una imagen que se posiciones en la mente del consumidor.

6.7 METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO

La presente propuesta está dividida en las siguientes etapas:

Etapa 1 Diagnóstico situacional a través de la matriz FODA, con el fin de determinar factores críticos del éxito y las debilidades que posee el departamento de crédito.

Etapa 2 Desarrollo de las etapas de un modelo Benchmarking competitivo en el área de créditos con el fin de mejorar los niveles de eficiencia de atención y servicio al cliente.

6.7.1 Etapa 1 Diagnóstico

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, es una institución financiera que ejerce su área de acción en finanzas populares e intermediación financiera, uno de sus grandes logros fue acercar los servicios financieros a aquellos lugares donde la banca tradicional no los consideraba como atractivos siendo este la fuente principal de ingresos y desarrollo de la Cooperativa.

La COAC Chibuleo nace el 17 de Enero de 2003, es una institución que se encuentra en el mercado del cooperativismo financiero por un lapso de 11 años contando historias de éxito y desarrollo en la sierra centro.

A pesar de su vertiginoso crecimiento la COAC Chibuleo adolece de bajos niveles de competitividad y exceso de liquidez debido a un sinnúmero de aristas que deben ser consideradas, las mismas que devienen de la escasa cualificación del personal que labora en las áreas críticas de la COAC, la falta de planificación, motivos por los cuáles es de vital importancia establecer una Matriz de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades,. Amenazas), con el fin de dar respuesta a las necesidades de la Organización.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de factores Externos es una herramienta de gestión que permite identificar aquellos factores que se generan en el ambiente externo con el fin de cualificarlos, usarlos o evitarlos a favor de la organización.

Oportunidades

- ✓ Cambio de Matriz Productiva.
- ✓ Desarrollo de nuevos productos y servicios.
- ✓ Estabilidad Política
- ✓ Asistencia técnica por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- ✓ Eje de acción en Finanzas Populares.
- ✓ Posibilidades de crecimiento.
- ✓ Segmentos de mercado no explorados (Pymes, Corporativos).

Amenazas

- ✓ Sobre oferta de créditos en la ciudad de Ambato y las provincias donde la COAC, posee su eje de acción.
- ✓ Escasa Investigación y desarrollo de productos y servicios financieros.
- ✓ Tiempo de respuesta en la aprobación de créditos.
- ✓ Lavado de Activos

- ✓ Sobre liquides
- ✓ Clientes insatisfechos por riguroso reglamento.

Elaboración de la Matriz de Factores Externos.

Para elaborar la matriz de factores externos se debe ponderar los ítems asignando una calificación que va desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor, de acuerdo a lo que sustente el experto, los mismos que deberán sumar 1, para poder clasificar los ítems se de enumerar del 1 al cuatro siendo la siguiente :

Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa:

1. Una Amenaza importante
2. Una Amenaza menor
3. Una Oportunidad menor
4. Una Oportunidad importante

Tabla No. 20 Matriz de factores externos

Oportunidades	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
<input type="checkbox"/> Cambio de Matriz Productiva.	0,06	4	0,24
<input type="checkbox"/> Desarrollo de nuevos productos y servicios.	0,1	3	0,3
<input type="checkbox"/> Estabilidad Política	0,06	4	0,24
<input type="checkbox"/> Asistencia técnica por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.	0,06	4	0,24
<input type="checkbox"/> Eje de acción en Finanzas Populares.	0,06	3	0,18
<input type="checkbox"/> Posibilidades de crecimiento.	0,06	3	0,18
<input type="checkbox"/> Segmentos de mercado no explorados (Pymes, Corporativos).	0,08	4	0,32
Amenazas			0
<input type="checkbox"/> Sobre oferta de créditos en la ciudad de Ambato y las provincias donde la COAC, posee su eje de acción.	0,1	1	0,1
<input type="checkbox"/> Escasa Investigación y desarrollo de productos y servicios financieros.	0,1	2	0,2
<input type="checkbox"/> Tiempo de respuesta en la aprobación de créditos.	0,05	1	0,05
<input type="checkbox"/> Lavado de Activos	0,07	1	0,07
<input type="checkbox"/> Sobre liquides	0,1	1	0,1
<input type="checkbox"/> Clientes insatisfechos por riguroso reglamento.	0,1	1	0,1
Total	1		2,32

Elaborado por: Gavilánez, K. (2014)

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado promedio que para este caso es de 2,5 y como se puede apreciar la matriz de factores externos resultantes arroja un valor de 2.32 lo que significa que las amenazas que sufre el Departamento de crédito de la COAC Chibuleo posee grandes limitaciones en su accionar que no le permite aprovechar las oportunidades.

Matriz de factores Internos

La matriz de factores internos EFI. Es un instrumento para formular estrategias debido a que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Elaboración de la Matriz de Factores Internos.

Para elaborar la matriz de factores externos se debe ponderar los ítems asignando una calificación que va desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor, de acuerdo a lo que sustente el experto, los mismos que deberán sumar 1, para poder clasificar los ítems se de enumerar del 1 al cuatro siendo la siguiente :

1. Una Debilidad Mayor
2. Una Debilidad menor
3. Una Fortaleza menor
4. Una Fortaleza importante

Matriz de factores Internos (EFI)

Fortalezas

- ✓ Capacidad Instalada
- ✓ Segmentos de mercado definidos
- ✓ Capacitación Permanente al cliente interno.

Debilidades

- ✓ Escasa evaluación de riesgos financieros.
- ✓ Sobre liquides
- ✓ Segmentos de mercado limitados en operaciones crediticias.

- ✓ Escasa calificación del personal que labora en el departamento de créditos.

Tabla No. 21 Matriz de factores Internos

Fortalezas	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
<input type="checkbox"/> Capacidad Instalada	0,15	3	0,45
<input type="checkbox"/> Segmentos de mercado definidos	0,12	3	0,36
<input type="checkbox"/> Capacitación Permanente al cliente interno.	0,14	4	0,56
Debilidades			0
<input type="checkbox"/> Escasa evaluación de riesgos financieros.	0,12	1	0,12
<input type="checkbox"/> Sobre liquides	0,18	2	0,36
<input type="checkbox"/> Segmentos de mercado limitados en operaciones crediticias.	0,15	1	0,15
<input type="checkbox"/> Escasa calificación del personal que labora en el departamento de créditos.	0,14	1	0,14
Total	1		2,14

Elaborado por: Gavilánez, K. (2014)

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado promedio que para este caso es de 2,5 y como se puede apreciar la matriz de factores internos resultantes arroja un valor de 2.14 lo que significa que las Debilidades que sufre el Departamento de crédito de la COAC Chibuleo son importantes, pero las Fortalezas de la COAC pueden superar sus debilidades.

Análisis FODA

De acuerdo con el Sitio web matriz FODA define a la matriz FODA como:

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Tabla No. 22 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad Instalada ✓ Segmentos de mercado definidos ✓ Capacitación Permanente al cliente interno. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambio de Matriz Productiva. ✓ Desarrollo de nuevos productos y servicios. ✓ Estabilidad Política ✓ Asistencia técnica por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. ✓ Eje de acción en Finanzas Populares. ✓ Posibilidades de crecimiento. ✓ Segmentos de mercado no explorados (Pymes, Corporativos).
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escasa evaluación de riesgos financieros. ✓ Sobre liquides ✓ Segmentos de mercado limitados en operaciones crediticias. ✓ Escasa calificación del personal que labora en el departamento de créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sobre oferta de créditos en la ciudad de Ambato y las provincias donde la COAC, posee su eje de acción. ✓ Escasa Investigación y desarrollo de productos y servicios financieros. ✓ Tiempo de respuesta en la aprobación de créditos. ✓ Lavado de Activos ✓ Sobre liquides ✓ Clientes insatisfechos por riguroso reglamento.

Elaborado por: Gavilánez, K. (2014)

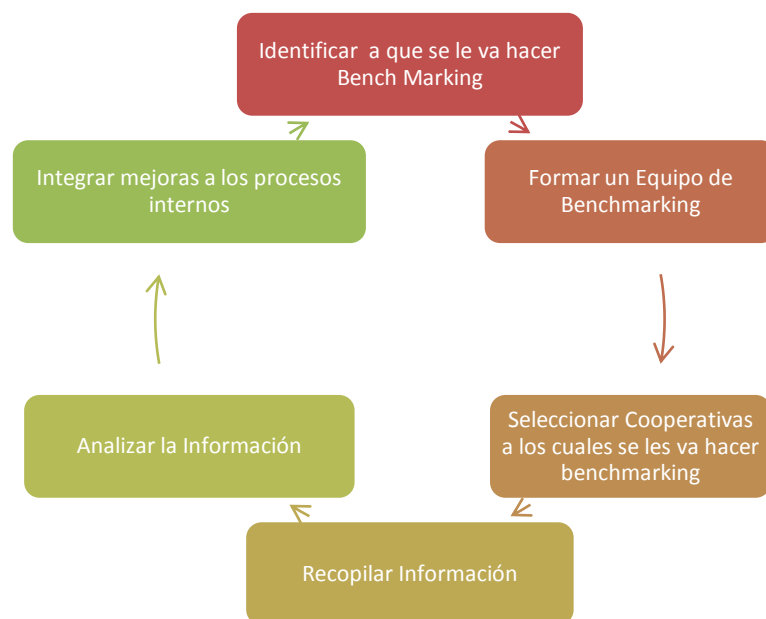
Luego de haber efectuado el análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo en su departamento de créditos, se concluye que las principales desventajas de la cooperativa están enmarcadas en el departamento de crédito debido a las exigencias de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), que obliga a las instituciones financieras hacer más eficientes los procesos de control de operaciones de crédito con el fin de evaluar los riesgos de intermediación explícitos en la actividad cooperativista y la prevención del lavado

de activos, con la sobre oferta de crédito de las demás instituciones de la Industria Microfinanciera.

6.7.2. Etapa 2 Desarrollo de las etapas de un modelo Benchmarking competitivo en el área de créditos con el fin de mejorar los niveles de eficiencia de atención y servicio al cliente.

El Benchmarking competitivo permite evaluar e identificar los procesos eficientes de los competidores directos de la organización. El propósito de usar esta técnica es recopilar, analizar, aprender y mejorar a través de la información que se obtenga del departamento de créditos para mejorar el nivel de posicionamiento en el mercado a través de la generación de una ventaja competitiva.

Gráfico No. 20 Etapas para el desarrollo del Benchmarking.



Elaborado por: Gavilánez, K. (2014)

Primera Etapa

Identificar el departamento al cual se le va aplicar el proceso de Benchmarking.

Identificar el departamento al cual se le va instaurar un proceso de benchmarking es importante considerar lo siguiente:

- ✓ Segmento de mercado
- ✓ Tipo de cliente
- ✓ Necesidades del cliente

Evaluar los departamentos por segmento de mercado tipo de negocio y tipo de clientes se puede establecer los factores críticos de éxito, que son aquellos factores que producen mayores dificultades en el desempeño de la COAC Chibuleo.

Los factores críticos de éxito de la COAC Chibuleo son:

- ✓ Eficiencia en el proceso
- ✓ Tiempos de respuesta a operaciones crediticias.
- ✓ Socialización.
- ✓ Canales de comunicación empresarial.
- ✓ Excelencia en el servicio.
- ✓ Excelencia en atención al cliente.

Tabla No. 23 Factores Críticos del éxito

Factores Críticos de éxito	Concepto	Evaluación	Porcentaje
<input type="checkbox"/> Eficiencia en el proceso	Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que transforman elementos de entrada en un producto o servicio final	Eficiencia en los procesos	20,00%
<input type="checkbox"/> Tiempos de respuesta a operaciones crediticias.	Es el tiempo que se demora entre la solicitud de un crédito hasta el desembolso de la operación en las cuentas de los socios.	Número de días en operaciones crediticias.	20,00%
<input type="checkbox"/> Socialización.	Es un proceso por el cual el ser Humano aprende, acerca de las condiciones socioculturales dentro de las organizaciones o sociedad en general	Número de clientes internos que conocen los cambios estructurales en el departamento de crédito	20,00%
<input type="checkbox"/> Canales de comunicación empresarial.	Son los medios por los cuales las organizaciones utilizan para comunicarse.	A través de las rutas de comunicación al departamento de créditos	20,00%
<input type="checkbox"/> Excelencia en el servicio.	La excelencia en el servicio depende de factores como: atención, calidad, comodidad, oportunidad y eficiencia.	A través de la satisfacción del cliente externo.	20,00%
Total			100,00%

Elaborado por: Gavilánez, K. (2014)

Segunda etapa formación del equipo de benchmarking

Para el desarrollo de este modelo de Benchmarking Competitivo en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo se ha seleccionado a los jefes departamentales como son:

- ✓ Gerente General
- ✓ Subgerente Financiero
- ✓ Jefe de Créditos
- ✓ Jefe de sistemas
- ✓ Miembros de comité de créditos
- ✓ Oficiales de Crédito

Se ha escogido a los funcionarios detallados debido a que sus funciones se desenvuelven en el análisis, evaluación y concesión de operaciones crediticias.

Equipo de trabajo

Es un conjunto de personas asignadas, de acuerdo a sus habilidades, conocimientos y competencias específicas, para cumplir con las metas departamentales y organizacionales.

Determinación de las funciones y responsabilidades del equipo de Benchmarking.

- ✓ **Gerente del Benchmarking:** El papel del gerente general se desarrolla en el ámbito financiero, administrativo y desarrollo de servicios y productos dentro de las instituciones financieras, el gerente general es el responsable de identificar procesos de mejoramiento continuo y de la implementación de los mismos en los procesos existentes dentro de la Cooperativa. En este contexto el gerente general de la COAC será designado como líder del equipo de Benchmarking.

FUNCIONES:

- ✓ Planificar estructuralmente los objetivos, metas y procesos para identificar fuentes de información y recopilar datos.
- ✓ Ser el encargado de organizar y coordinar las actividades del equipo de Benchmarking.
- ✓ Estará a cargo de la capacitación, dirección y asesoría del equipo de benchmarking.
- ✓ Se dedicara a controlar y evaluar los resultados e informes, que proporcione el equipo.
- ✓ Seleccionar los miembros del equipo de Benchmarking, de acuerdo al personal que integra el departamento de crédito de la COAC Chibuleo.
- ✓ Contactar asesores externos y facilitadores de Benchmarking, con el fin de hacer un buen papel en esta actividad y que sirva como capacitación para el equipo.
- ✓ Dirigir las asambleas del equipo de Benchmarking.
- ✓ Evaluar el desempeño del equipo, junto con los facilitadores y asesores externos.

Los miembros del equipo de Benchmarking, tendrá como función principal, el desarrollo y la implementación del proceso de Benchmarking con el fin de recopilar información con los socios a través del método de entrevista estructurada.

Responsabilidades del Equipo de Benchmarking.

Las funciones y actividades del equipo son los que a continuación se detallan:

- ✓ Asistir a las asambleas que hayan sido convocadas.
- ✓ Diseñar instrumentos para la recopilación de datos, de fuentes primarias y secundarias.
- ✓ Establecer lineamientos y planes de trabajo
- ✓ Establecer responsabilidades entre los miembros del equipo.

- ✓ Elaborar un cronograma de trabajo.

Los integrantes del equipo en la cooperativa son:

- ✓ Subgerente Financiero Es la persona encargada de implementar modelos y proceso en el departamento de créditos además de presidir el comité de crédito y evaluar la gestión de la cartera.
- ✓ Jefe de Créditos. Es la persona que da a conocer los aspectos relevantes de la gestión especializada del riesgo crediticio además, de conocer los factores relevantes que deber ser considerados en el flujo de negocio (proceso y metodología) .
- ✓ Comité de créditos es el órgano que se encarga de la administración de riesgos integral de la institución, conformado por personas que manejan recursos, la dirección de negocios, la administración de riesgos.
- ✓ Asesor de Créditos, es el responsable de la gestión efectiva de los diversos segmentos de crédito en los que labora la Cooperativa.

Tabla No. 24 Conformación del equipo de benchmarking.

Departamentos y Sub departamentos	Número de Personas
Gerente General	1
Sub gerente Financiero	1
Comité de Créditos	5
Oficiales de crédito	12
Oficiales de crédito consumo	2
Oficiales de crédito Microcrédito	10
Total	19

Elaborado por: Gavilánez, K. (2014)

Como se muestra en la tabla 24, el número de participantes en el equipo de

benchmarking asciende a 19 personas, que son los que conforman el departamento de crédito.

Clientes del Benchmarking

Los clientes del Benchmarking para este modelo son todas las personas que se relacionan directamente con el departamento de créditos y demás empleados de la institución, incluyendo el gerente de esta organización, por la razón de que son los usuarios de la información que brinda el Benchmarking.

Unidades de apoyo

Organizaciones de unidades de apoyo al Modelo: Son entes encargados de dar capacitación a organizaciones también estas suministran servicios de biblioteca, apoyo en métodos de investigación y aspectos legales y éticos de Benchmarking.

Tercera etapa identificación de los socios de Benchmarking competitivo

Identificar los socios de Benchmarking, no es más que identificar aquellas instituciones o grupos de personas que puedan dar una información valiosa y que ayuden a conseguir los objetivos fijados por la Cooperativa. Para identificar los socios es necesario conocer aquellas empresas que son líderes o mejores en sus prácticas, en este sentido se seleccionó Cooperativas de Ahorro y Crédito:

Tabla No. 25 Socios del Benchmarking.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.	
Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.	
Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.	
Banco de Machala	

Elaborado por: Gaviláñez, K. (2014)

Cooperativa Muschuc Runa

Con 38 jóvenes indígenas y campesinos de Pilahuín, Chibuleo y Quisapincha en la Provincia de Tungurahua crearon Mushuc Runa, logrando el 17 de Diciembre de 1997 el reconocimiento oficial a través del acuerdo del Ministerio de Bienestar Social N. 1820.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio

En el año de 1960 empieza la creación de la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato, nace la idea de formar una gran cooperativa, así en el año de 1963 el Directorio de la Cámara de Comercio resuelve establecer el servicio de una Cooperativa. Para ello se necesitó de una encuesta relacionada con la posibilidad de organizar una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Cooperativa Oscus

La COAC OSCUS curiosamente se debe resaltar que su origen se da en torno de una agrupación de Trabajadores, aunque no era de tipo sindical, con el apoyo de la Iglesia Católica de la ciudad.

La primera acta de Asamblea que reposa en la Cooperativa es del 7 de marzo de 1962, en donde se relata que 25 personas se inscriben como socios de lo que posteriormente sería la Asociación Cooperativa de Crédito del Centro Obrero de Instrucción y en donde se revisan y aprueban el proyecto de Estatuto, trámite indispensable para su formalización.

El 23 de junio de 1962: convocados por un Comité Organizador, encabezado por el Dr. Padre José Arellano, Sr. Vicente Villarroel, entre otros: en el local del Centro Obrero de Instrucción (calle Sucre), se informa que el 29 de mayo de ese año, mediante acuerdo ministerial 6321, se había constituido la Cooperativa y se procede a nombrar los primeros organismos internos:

Las 3 Cooperativas de Ahorro y Crédito, y el banco son los que han sido seleccionados como socios del benchmarking, debido a que se considera que estas instituciones poseen mejores prácticas, servicios de calidad y calidez, rapidez en tiempos de respuesta y diversidad de servicios.

Fuentes y tipos de información

La principal fuente de información en este caso son directamente las cooperativas seleccionadas como socios de Benchmarking.

Tipo de Información a conocer

- ✓ Trámites para el departamento de créditos.
- ✓ Tipos de crédito.
- ✓ Que servicios ofrece cada institución.
- ✓ Se efectúan evaluación de puestos.
- ✓ Número de empleados en el departamento de créditos.
- ✓ Volumen de cartera colocada en el mercado de finanzas populares.
- ✓ Participación en el mercado.
- ✓ Qué tipo de canal de comunicación.

- ✓ Qué tipo de publicidad utilizan.

Otras fuentes de información:

Existen otras fuentes para obtener información para el este tipo de benchmarking competitivo:

- ✓ Superintendencia de bancos y seguros.
- ✓ Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Cuarta etapa recopilación y análisis de la información del Benchmarking competitivo.

Esta etapa consiste en recopilar y examinar la información obtenida durante el proceso de Benchmarking con el fin de encontrar datos erróneos que puedan cambiarse o mejorarse dentro de la institución. Se requiere que el equipo sea cuidadoso pues esta etapa, es determinante en el proceso ya que es aquí donde se conocerán exactamente los procesos que la cooperativa necesita reforzar, cambiar o mantener.

En esta etapa es cuando se identifican cuáles son las organizaciones que poseen las mejores prácticas y cuáles son los procesos que se tomaran de cada una de las instituciones financieras.

Metodología para la recopilación de la información

Se eligió un formato de entrevista estructurada la cual será de gran ayuda para conocer y satisfacer las necesidades de información de los clientes, que de esa forma se determinó quienes poseen las mayores ventajas y los mejores procesos de trabajo.

Para el desarrollo de este proceso se realizaron entrevistas de campo y visitas personales a los socios de este proceso ya que se considera que de esta forma la

información sería más confiable.

Se recomienda que la entrevista se realice vía telefónica ya que ofrece un ahorro de tiempo y de dinero (combustible, depreciación de vehículo y otros) por lo tanto los resultados se obtendrán con mayor prontitud.

Análisis de la información a través de una matriz de benchmarking.

Esta matriz sirve para analizar toda la información y hacer conclusiones y recomendaciones sobre los aspectos más relevantes sobre el área de servicio al cliente, nuevos servicios, capacitación al personal de otras cooperativas.

Tabla No. 26 Matriz de Benchmarking.

Institución Financiera	COAC Mushuc Runa	COAC Cámara de Comercio de Ambato	COAC Oscus	Banco de Machala
Aspectos y servicios Comparativos				
Servicios Nuevos	Crédito sin base y sin garante	Crédito sin base y sin garante	Crédito sin base y sin garante	
Innovación en créditos		Súper Crédito por cada mil dólares se paga 35 dólares mensuales		Súper Crédito por cada mil dólares se paga 35 dólares mensuales
Tasas de Interés				
Microcrédito	18%	19%	17%	22%
Consumo	14%	15%	16%	14%
Capacitación de Personal	Constante	Constante	Constante	Constante
Administración de riesgo Operacional	Constante	Constante	Constante	Constante
Publicidad	Constante	Constante	Constante	Constante
Uso de redes Sociales	Si	Si	Si	Si

Elaborado por: Gavilánez, K. (2014)

Quinta etapa presentación de los resultados

Culminado el proceso se implementó varias estrategias siendo las más importantes:

- Desarrollo de las etapas de Benchmarking en la COAC Chibuleo que ayuda a la toma de decisiones para implementar mejoras en cada departamento de la organización, la persona a cargo de esto es el Gerente General Ing. Rodrigo Llambo, tomando en cuenta para esto al equipo de Benchmarking, en un tiempo estimado de 6 meses.
- Se generó estrategias y políticas de diferenciación para aumentar la capacidad competitiva, esto ocurre dentro de las reglas, establecido por las normas de ética y por medio de la política y regulaciones del gobierno, esto a cargo del Subgerente Financiero en un tiempo estimado de 2 meses.
- Nuevos servicios financieros prestando servicios de intermediación relacionado al ámbito de la generación de valor a través del dinero, el Jefe de Crédito está a cargo de esta innovación para atraer la atención de nuevos clientes.
- Innovación en créditos la COAC Chibuleo operaciones crediticias en nuevos segmentos implementa la segmentación crediticia. Si los créditos son concedidos hasta \$ 200.000 se denominan Productivos Pyme. Si el monto fuera entre \$ 200.000 y \$ 1 millón se denomina Productivo Empresarial, el Jefe de Crédito está a cargo de la segmentación que atraerá a una nueva clase de clientes
- Reducir las tasas de interés es una opción que se está aplicando en la COAC además se implementa el crédito sin base y sin garante, además el crédito por cada mil dólares se paga 35 dólares mensuales imitando las buenas prácticas de la competencia, el Consejo Administrativo está a cargo de estas actividades.
- Plan de capacitación en Riesgo Operacional, Líneas de Crédito y Atención al Cliente esto se lo hace para facilitar la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades que incidan en la mejora de los procesos

institucionales a cargo de buscar el equipo de capacitadores y posteriormente evaluar es el Jefe de Recursos Humanos.

- Evaluación del Riesgo Operacional es de vital importancia ya que indica si el sistema actual de monitoreo se da seguimiento a los indicadores de rendimiento operacional, analizando las experiencias de pérdidas y monitoreando las calificaciones de los supervisores y de la Auditoría de Gestión.
- Uso de la Redes Sociales para publicidad es una prioridad, porque es un medio fácil de utilizar y de bajo costo, muy fácil de medir el interés social con indicadores como el número de vistos, de likes, seguidores y comentarios, se creó perfiles en Facebook twitter, instagram, etc, el Gerente General a cargo de esta actividad como imagen de la COAC.

El proceso finaliza con la formulación de un informe de Benchmarking donde se incluye todos los componentes y metodología utilizada en el proceso y así como de las conclusiones y recomendaciones hechas por el equipo de benchmarking.

Conclusiones del Estudio

A continuación se presenta las conclusiones del análisis hecho a la matriz de Benchmarking, las cuales sirven para tomar una decisión en cuanto a las mejoras a introducir, basadas en las recomendaciones.

- ✓ Las Cooperativas líderes en el mercado cuentan con varios servicios nuevos, como es el caso de la COAC Mushuc Runa, cuenta con planes de financiamiento sin base hasta los 10000 dólares y con tasas de interés atractivas.
- ✓ Estas Cooperativas tratan de innovar constantemente sus servicios de esta forma mantienen su liderazgo dentro del mercado.
- ✓ En cuanto a la capacitación al personal estas Cooperativas líderes tratan de capacitar a sus colaboradores constantemente, tal es el caso de la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato.

- ✓ El banco de Machala y la COAC Cámara de comercio de Ambato, poseen una estructura crediticia que facilita operaciones de créditos por hasta 20000 pagando 35 USD, por cada mil dólares y hasta en 36 meses plazo.

Recomendaciones

- ✓ Es recomendable para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. implemente nuevos servicios y productos para de esta manera obtener una alta competitividad en el mercado e ir de la mano de la globalización y captar la atención de los clientes.
- ✓ Incorporar proyectos de capacitación y preparación profesional para el personal constantemente, es decir capacitar al personal dentro del contexto de una cultura orientada a la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente, con la finalidad de contar con profesionales seguros de sí mismos al ofrecer información o gestionar trámite con una total confianza y firmeza.
- ✓ Implementar estrategias de tiempos de respuesta en concesiones crediticias, reducir los costos para poseer tasas competitivas, con relación a otras instituciones del mercado, además que brinde beneficios a sus asociados con convenios y alianzas estratégicas con los locales de la ciudad, en todos las áreas como salud, educación, farmacia, ocio, tecnología y demás.

Tabla No. 27 Plan de Acción.

Estrategia	Actividades	Responsable	Presupuesto	Tiempo	Indicador
Modelo de Benchmarking	Desarrollo de las etapas del Benchmarking	Gerente General Ing. Rodrigo Llambo	1500,00 USD	6 MESES	Competitividad
Aspectos y servicios Comparativos	Generar estrategias y políticas de diferenciación	Subgerente Financiero	500.00 USD	2 MESES	Estrategias
Servicios Nuevos	Servicios Financieros	Jefe de Créditos	200.00 USD	1 MES	Número de servicios Financieros
Innovación en créditos	Segmentar créditos	Jefe de Créditos	500.00 USD	1 MES	Operaciones crediticias en nuevos segmentos PYMES Y corporativos
Tasas de Interés	Reducir tasas de Interés	Consejo Administrativo	500.00 USD	1 MES	Tasas
Capacitación de Personal	Plan de capacitación en: Riesgo operacional Líneas de Crédito Atención Al cliente	Jefe de Recursos Humanos	300.00 USD	1 MES	Evaluación
Administración de riesgo Operacional	Evaluar el riesgo operacional	Subgerente Financiero	500.00 USD	2 MESES	Auditoría de Gestión
Publicidad	Uso de redes Sociales	Gerente General	200.00 USD	1 MES	Número de amigos y número de me gusta.

Elaborado por: Gavilánez, K. (2014)

6.8 Administración

Las personas que se encargarán del manejo y evaluación de la propuesta serán el Sr. Gerente y el consejo Administrativo, además del consejo de vigilancia, debido a que ellos son los miembros de más alto nivel jerárquico dentro de la Organización así como también quien dentro de sus funciones tienen esas competencias de administrar proyectos que tienden al desarrollo de la COAC.

Humanos:

- ✓ Gerente General
- ✓ Sub Gerente General
- ✓ Secretaria
- ✓ Jefe de Créditos
- ✓ Asesores de créditos.

6.9 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Tabla No. 28 Plan de evaluación y monitoreo

PREGUNTAS	PLAN DE EVALUACIÓN
¿Que evaluar?	Plan de Benchmarking
¿Por qué evaluar?	Para tomar decisiones adecuadas.
¿Para qué evaluar?	Para adoptar una estrategia de diferenciación que permita generar una ventaja competitiva
¿Quién evalúa?	Consejo de Administración y gerente general
¿Cuándo evaluar?	Agosto del 2014
¿Cómo evaluar?	Observación de campo
¿Cuáles son las fuentes de información?	Departamento de Crédito de la COAC Chibuleo.

Elaborado por: Gavilánez, K. (2014)

A través de un Análisis de Costos ABC el cual determina los costos por actividades al generar operaciones crediticias dentro de la COAC Chibuleo con el fin de generar una Ventaja Competitiva basada en liderazgo de Costos, así se logra reducir los costos financieros de otorgamiento, con el fin de utilizar las leyes de Oferta y Demanda a favor de la COAC Chibuleo tomando en cuenta los siguientes antecedentes:

- La COAC Ocus utiliza como Ventaja Competitiva el servicio al cliente que es el que más sobresale de la mayoría de las COACS de la ciudad de Ambato.
- Mushuc Runa tiene como fortaleza el Segmento de Mercado que abarca que es el sector indígena que a través de los años ha sido marginado.
- El Banco de Machala está en el ranking de rentabilidad en el puesto 18 según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) por su excelente Línea de Crédito en este caso los sobregiros de cuentas y el crédito de consumo que ellos otorgan.

Tomando en cuenta estos antecedentes la COAC Chibuleo aplicando el Liderazgo de Costos la rentabilidad aumenta, se incrementa el número de socios, un alza en la cartera productiva, con una liquidez a niveles óptimos, pero el riesgo de crédito aumenta, lo cual a mayor riesgo mayor rentabilidad.

BIBLIOGRAFIA

Trabajos citados

- Araóz Barrón, R. (s.f.). *El posicionamiento una estrategia para los negocios*. Recuperado el 25 de Agosto de 2014, de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/posicionamiento.htm>
- Arias, F. G. (1999). *El proyecto de Investigación*. Caracas: Orial.
- Ávila Baray, H. L. (2005). *Introducción a la metodología de la Investigación*. Eumed.
- Barreno, M. (30 de Junio de 2012). *Alegsa*. Obtenido de <http://www.alegsa.com.ar/Diccionario/C/8152.php>
- BIEDMA JURADO, P. (2013). *Twitter para empresas*. Málaga: IC Editorial.
- BONTA, P., & FARBER, M. (s.f.). *199 Preguntas sobre Marketing*. Norma.
- Cargua Cargua, S. E. (2012). *Benchmarking de las principales tecnologías de la información utilizadas en la gestión de la cadena de suministros e implementación básica del modelo CPFIR en la empresa Edimca*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- CHIAVENATO, I. (2004). *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA INFORMACIÓN*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chibuleo, C. (1 de Octubre de 2014). *Cooperativa Chibuleo*. Obtenido de www.cooperativadeahorroycreditochibuleo.com.ec
- Comercio. (16 de Mayo de 2013). *El comercio*. Obtenido de http://elcomercio.com/negocios/cooperativas-activas-Ecuador-SEPS-finanzas_0_920308022.html
- Correa Delgado, R. (2012). *REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA*. Quito: Presidencia de la República.
- Da Ros, G. (9 de Febrero de 2004). *Neticoop un espacio cooperativo en la Red*. Obtenido de <http://www.neticoop.org.uy/article245.html>
- Durkheim, E. (1984). *La psicología de la Inteligencia*. México: Limusa.
- Económica, Z. (29 de Junio de 2012). *Zona Económica*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/recursos/materiales>

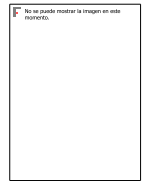
- Escudero, C. (30 de Junio de 2012). *Definición ABC*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/economia/recursos-humanos.php>
- FERNÁNDEZ GARCÍA, R. (2009). *Sistemas de gestión de la calidad, Ambiente y prevención de riesgos*. Alicante: Club Universitario.
- FERNÁNDEZ LAVIADA, A. (2007). *La Gestión de Riesgo Operacional*. Cantabria: Limusa.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes de Acción para la empresa con el Cuadro del Mano Integral*. México: Pearson Education.
- GARCIA, M. (Febrero de 2005). *oocities*. Obtenido de <http://www.oocities.org/es/miguelsgf/planificacion/t1/t1.htm>
- GÓMEZ DELGADO, O. (16 de Enero de 2008). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/sistemas-de-gestion-como-estrategia-dentro-de-la-administracion.htm>
- Hernández Sampieri, R. (2005). *Metodología de la Investigación*. México DF: Castillo Ediciones.
- Hinojosa, M. (30 de Junio de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diaggantaleja.htm>
- HITT, M. A. (2006). *Administración*. México: Pearson Education.
- INEC. (2013). *Tungurahua en cifras*. Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/tungurahua.pdf>
- LAFUENTE MAQUEDA, J. (1995). *MARKETING ESTRATÉGICO PARA EMPRESAS DE SERVICIOS*. Madrid: Díaz de Santos.
- López, J. (s.f.). *Apuntes de Gestión*. Recuperado el 25 de Agosto de 2014, de <http://www.apuntesgestion.com/que-es-la-estrategia-de-comunicacion/>
- MANENE, L. M. (8 de Agosto de 2014). *Luis Miguel Manene*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>
- Miño, W. (2013). *Historia del Cooperativismo en Ecuador*. Quito: Ministerio coordinador de Política Económica.
- Mx, D. (8 de Agosto de 2014). *Definición.mx*. Obtenido de <http://definicion.mx/gestion-empresarial/>
- Nacional, A. (2008). *Constitución Política del Ecuador*. Quito: Asamblea Nacional.

- Naula C, A. E. (2013). *“El Benchmarking y su impacto en el Posicionamiento del Mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo.* Ambato: Universidad técnica de Ambato.
- NUNES, P. (30 de Septiembre de 2008). *Knoow.net.* Obtenido de <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/benchmarking.htm>
- Palacios Aguinaga, C. A., & Viteri Toledo, S. A. (2007). *Riesgo Operacional y asignación de tareas de control mediante programación lineal en una institución financiera.* Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Perea Quezada, J. (Octubre de 2006). *Gestipolis.* Recuperado el 25 de Agosto de 2014, de <http://www.gestipolis.com/canales7/ger/estrategias-de-diferenciacion-en-la-administracion.htm>
- PÉREZ JARAMILLO, C. M. (s.f.). *Escuelagobierno.org.* Obtenido de <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
- QUINTERO, V. (1995). *Evaluación de Proyectos Sociales: El sistema de seguimiento y evaluación de los objetivos y la construcción de indicadores sociales.* Caracas: Fundación para la educación superior FES.
- ROBBINS, S., & COULTER, M. (2005). *ADMINISTRACIÓN.* México: Pearson Education.
- Rodríguez, M., & Rodríguez, L. (20 de Octubre de 2012). *Universidad de la República.* Obtenido de <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/PPT%20Parte%207%20Análisis%20de%20los%20datos-1.pdf>
- Santos M, L. (2006). *Gestión de procesos.* La Habana: Universidad de la Habana.
- SANTOS, D. D. (1995). *El Diagnóstico de la Empresa.* Madrid: Díaz de Santos.
- SEPS. (Diciembre de 2013). *Superintendencia de economía popular y solidaria.* Obtenido de http://www.seps.gob.ec/web/guest/que_es_la_seps
- Spendolini, M. (2005). *Benchmarking.* Bogotá: Norma.
- Spendolini, M. J. (1994). *Benchmarking.* Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- SPENDOLINI, M. J. (2005). *Benchmarking.* Bogotá: Norma.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de Investigación Científica.* México: Limusa.
- Vivanco Aguilar, J. M. (2004). *La construcción de ventajas Competitivas para el desarrollo y consolidación del sector turístico de Imbabura, a partir de la intervención del gobierno provincial.* Quito: FLACSO.

Yllescas, Y. (10 de Enero de 2013). En Tungurahua hay cooperativas de ahorro como “piedras en el río”. *El extra*, págs. 3-4.

ANEXOS

ANEXO 1
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
INGENIERÍA FINANCIERA



Encuesta dirigida al personal del departamento de créditos de la Cooperativa Chibuleo.

Objetivo:

Obtener información que permita determinar cómo se relaciona la inexistencia de un modelo benchmarking en la ventaja competitiva del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

Aspectos Generales

Cargo:

Instrucciones

Lea detenidamente cada pregunta y cada opción de respuesta.

1. ¿Cuál de los factores críticos para el éxito considera usted que son los responsables del posicionamiento de la COAC?

- a. Calidad del servicio
- b. Posicionamiento en el mercado
- c. Direccionamiento del segmento de mercado objetivo
- d. Buenas prácticas de salud financiera
- e. Otros

2. ¿Usted considera que es necesario que la COAC Chibuleo ofrezca valores agregados a los servicios que ofrece a sus socios y clientes?

- a. No, definitivamente no
- b. Sí Mínimamente
- c. Sí, parcialmente
- d. Sí, limitadamente
- e. Sí totalmente Si

- 3. ¿Han existido en la COAC Chibuleo, procesos tendientes a medir el grado de calidad que existe en la prestación de servicios financieros que oferta la Organización?**
- a. Si
 - b. No
- 4. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito posee una certificación de calidad en las Normas ISO u otra certificación?**
- a. Si
 - b. No
- 5. ¿Existe algún mecanismo de monitoreo que mida el grado de satisfacción del socio que ha sido sujeto de un crédito?**
- a. Si
 - b. No
- 6. ¿Existe un instrumento o procedimiento que permita medir si los socios de la COAC son Potenciales, eventuales, leales, malos?**
- a. Si
 - b. No
- 7. ¿El departamento de crédito posee algún tipo de ventaja competitiva, con relación a otras instituciones financieras?**
- a. Si
 - b. No
- 8. ¿Si su respuesta fue si, en la pregunta anterior señale, cuál de los siguientes ítems es el que la COAC posee y le brinda la oportunidad de poseer una ventaja competitiva?**
- a. Liderazgo en costos
 - b. Calidad en el servicio

- c. Buena reputación de la COAC
- d. Segmentos de mercado objetivo definidos
- e. Diferenciación de servicios

9. ¿Su rentabilidad se encuentra por encima de la rentabilidad media de las Cooperativas de Ahorro y Crédito?

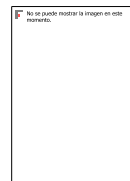
- a. Si
- b. No

10. ¿Conoce usted cuál es el costo de una operación crediticia?

- a. Si
- b. No

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 2
UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



Objetivo:

Obtener información que permita determinar cómo incide el Benchmarking en la ventaja competitiva en la COAC Chibuleo.

Instrucciones

Lea detenidamente cada pregunta y conteste

- 1. ¿Cuál de los factores crítico para el éxito considera usted que son los responsables del posicionamiento de la COAC?**

Definir factores críticos para el éxito organizacional, es de vital importancia identificar los factores críticos para el éxito y poder cumplir con las metas y objetivos organizacionales.

- 2. ¿Usted considera que es necesario que la COAC Chibuleo ofrezca valores agregados a los servicios que ofrece a sus socios y clientes?**

Ofrecer un valor agregado sin costo alguno es una estrategia competitiva que brinda excelentes resultados financieros y económicos de las organizaciones, debido a que generan mayor resultados de satisfacción al cliente y por ende fidelidad del mismo, al poseer un valor agregado a un servicio que puede encontrarlo rápidamente.

3. ¿Han existido en la COAC Chibuleo, procesos tendientes a medir el grado de calidad que existe en la prestación de servicios financieros que oferta la Organización?

La calidad en el servicio ofrecido al cliente provee un valor agregado para la Cooperativa lo que genera una ventaja competitiva, y una estrategia de expansión es necesario invertir en procesos de mejoramiento continuo.

4. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito posee una certificación de calidad en las Normas ISO u otra certificación?

La certificación de un servicio o producto es de vital importancia, para las organizaciones debido a que este proceso certifica que el servicio posee grandes indicadores de calidad, debido a que la certificación muestra que se cumplen con los requisitos técnicos de los reglamentos internacionales o nacionales.

5. ¿Existe algún mecanismo de monitoreo que mida el grado de satisfacción del socio que ha sido sujeto de un crédito?

El posicionamiento en la mente del consumidor depende en su totalidad del grado de satisfacción del cliente, es por esta razón que es imprescindible implementar sistemas de medición de la satisfacción del cliente.

6. ¿Existe un instrumento o procedimiento que permita medir si los socios de la COAC son Potenciales, eventuales, leales, malos?.

Es importante, medir el tipo de socios con los que contamos, ya que esto permitirá establecer alianzas de negocios, y alianzas estratégicas.

7. ¿El departamento de crédito posee algún tipo de ventaja competitiva, con relación a otras instituciones financieras?.

Los factores que diferencian a las organizaciones deben estar enfocados a generar una ventaja competitiva en el desarrollo de sus actividades y en instituciones financieras que laboran en intermediación financiera, el departamento de créditos es el órgano principal donde se concentra toda la actividad del negocio.

8. Si su respuesta fue si, en la pregunta anterior señale, cuál de los siguientes ítems es el que la COAC posee y le brinda la oportunidad de poseer una ventaja competitiva?.

Generar ventaja Competitiva depende de aristas muy importantes como valor agregado y calidad en los servicio sin esto es imposible generar una ventaja competitiva frente a las demás industrias del sector micro financiero.

9. ¿Su rentabilidad se encuentra por encima de la rentabilidad media de las Cooperativas de Ahorro y Crédito?

Poseer una ventaja competitiva, las consecuencias de la misma se ven reflejados en las finanzas organizacionales si la COAC, no posee una rentabilidad superior a las empresas de su sector, significa que las estrategias competitivas no funcionan.

10. ¿Conoce usted cuál es el costo de producción de una operación crediticia?

Conocer los costos de producción de un bien o servicio permite tomar decisiones financieras eficientes que coadyuvan a desarrollar planes de acción para poder competir con las demás empresas del sector.