



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**“El Benchmarking y su impacto en el Posicionamiento del  
Mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San  
Francisco Ltda. Agencia Salcedo.”**

**Autora: Sandra Elizabeth Naula C.**

**Tutor: Ing. Carlos Beltrán.**

**Ambato – Ecuador**

**Mayo 2013**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, sobre el Tema: “El Benchmarking y su impacto en el Posicionamiento del Mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo.” de Sandra Elizabeth Naula Calo, egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas, informo que se ha concluido con la investigación observando los parámetros metodológicos y científicos establecidos por la Institución, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador designado por el H. Consejo.

Ambato, noviembre 2012

-----  
Ing. Carlos Beltrán.

EL TUTOR

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “.El Benchmarking y su impacto en el Posicionamiento del Mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo.”, como también de los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de grado.

---

Srta. Sandra Elizabeth Naula Calo

C.I. 050337169-2

**AUTORA**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Informe de Investigación, sobre el tema: “El Benchmarking y su impacto en el Posicionamiento del Mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo” de Sandra Elizabeth Naula Calo, egresada de la Carrera de Organización de Empresas.

Ambato, noviembre del 2012

Para constancia firman

LA COMISIÓN

-----  
ING MSc. Lorena Ibarra

MIEMBRO TRIBUNAL

-----  
Lic. Mentor Córdova

MIEMBRO TRIBUNAL

## **DERECHOS DE AUTOR**

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

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y se realice respetando mis derechos de autor.

Autor

Sandra Elizabeth Naula Calo

## **DEDICATORIA**

A mis padres, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A mis hermanos, tíos, primos, abuelos y amigos. Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

***SANDRA***

## **AGRADECIMIENTO**

Me complace de sobre manera a través de este trabajo exteriorizar mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas a los distinguidos docentes quienes con su profesionalismo y ética puesto de manifiesto en las aulas enrumban a cada uno de los que acudimos con sus conocimientos que nos servirán para ser útiles a la sociedad.

A mi Tutor Ingeniero Carlos Beltrán quien con su experiencia como docente ha sido la guía idónea, durante el proceso que ha llevado el realizar esta tesis, me ha brindado el tiempo necesario, como la información para que este anhelo llegue a ser felizmente culminada.

***SANDRA***

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y CUADROS .....	xii
GRÁFICOS:.....	xiii
CUADROS: .....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
1.1 Tema de investigación .....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico.....	5
1.2.3 Prognosis .....	6
1.2.4 Formulación del problema .....	6
1.2.5 Preguntas Directrices .....	6
1.2.6 Delimitación .....	7
1.3 Justificación.....	8
1.4 Objetivos .....	9
1.4.1 Objetivo general .....	9



1.4.2	Objetivo especificos .....	9
<b>CAPITULO II .....</b>		<b>10</b>
<b>MARCO TEORICO.....</b>		<b>10</b>
2.1	Antecedentes investigativos.....	10
2.2	Fundamentacion filosófica.....	11
2.3	Fundamentacion legal.....	12
2.4	Categorias fundamentales .....	13
2.4.1	Benchmarking (variable independiente).....	15
2.4.1.1	Administración .....	15
2.4.1.2	Herramientas administrativas modernas.....	15
2.4.1.3	Benchmarking .....	23
2.4.2	Posicionamiento del mercado (variable dependiente).....	38
2.4.2.1	Marketing .....	38
2.4.2.2	Segmentación de mercados .....	39
2.4.2.3	Posicionamiento de mercado .....	39
2.5	Hipotesis .....	43
2.6	Variables .....	43
<b>CAPITULO III.....</b>		<b>44</b>
<b>METODOLOGIA .....</b>		<b>44</b>
3.1	Enfoque.....	44
3.2	Modalidad de la investigación .....	44
3.3	Tipos de investigación .....	45
3.4	Tamaño de la muestra.....	46
3.5	Operacionalización de variables .....	48
3.6	Recoleccion de información .....	50
3.7	Procesamiento y análisis de la información .....	51
<b>CAPITULO IV .....</b>		<b>52</b>
<b>4. ANALISIS E INTERPRETACION.....</b>		<b>52</b>
4.1.	Análisis de los resultados.....	52
4.2.	Interpretacion de los datos .....	52
4.3	verificación de la hipótesis .....	65

4.3.1	Modelo lógico .....	65
4.3.2	Nivel de significancia .....	65
4.3.3	Elección de la prueba estadística Chi- cuadrado.....	65
4.3.4	Calculo de grados de libertad.....	68
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>72</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>72</b>
5.1.	Conclusiones .....	72
5.2.	Recomendaciones .....	73
<b>CAPÍTULO VI.....</b>		<b>75</b>
<b>6. PROPUESTA.....</b>		<b>75</b>
6.1	Datos informativos .....	75
6.2.	Antecedentes de la Propuesta.....	76
6.3.	Justificación .....	78
6.4.	Objetivos .....	79
6.4.1	Objetivo General .....	79
6.4.2	Objetivos Específicos .....	79
6.5.	Análisis de Factibilidad .....	80
6.6.	Fundamentación Científico-Técnica .....	80
6.7.	Metodología Modelo Operativo.....	92
6.7.1.	Filosofía .....	92
6.7.1.1	Misión .....	92
6.7.1.2	Visión.....	92
6.7.1.3	Valores .....	93
6.7.2	Diagnóstico institucional del sistema cooperativo financiero (FODA).....	93
6.7.3	Desarrollo de las etapas del modelo de benchmarking en el area de sevicio al cliente.....	96
6.7.3.1	Primera Etapa .....	97
6.7.3.1.1	Determinar el área a que se le aplicara el benchmarking .....	97
6.7.3.2	Segunda Etapa .....	100
6.7.3.2.1	Formacion del equipo de benchmarking .....	100
6.7.3.3	Tercera etapa .....	105

6.7.3.3.1 Identificación de los socios de benchmarking competitivo .....	105
6.7.3.4 Cuarta Etapa .....	116
6.7.3.4.1 Recopilación y análisis de la información del benchmarking competitivo....	116
6.7.3.5 Quinta Etapa .....	119
6.7.3.5.1 Presentación de los resultados .....	119
6.7.3.6 Cronograma del desarrollo del benchmarking competitivo. ....	121
6.7.3.7 Decisiones Estratégicas.....	122
6.7.3.7.1 Estrategia de Servicio .....	122
6.7.3.7.2 Estrategia capacitación al personal.....	123
6.7.3.7.3 Estrategia publicidad .....	124
6.7.3.8 Plan de acción.....	126
6.8. Administración .....	127
6.9 Previsión de la Evaluación.....	128
BIBLIOGRAFÍA.....	129
ANEXOS .....	132

## ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y CUADROS

### TABLAS:

Tabla 1: Población y muestra .....	46
Tabla 2: Recursos materiales e institucionales .....	53
Tabla 3: Valor agregado .....	54
Tabla 4: Solvencia económica .....	55
Tabla 5: Servicio de atención al cliente .....	56
Tabla 6: Servicios Financieros .....	57
Tabla 7: Mejoras organizacionales .....	58
Tabla 8: Servicios de Transacciones .....	59
Tabla 9: Consumidores.....	60
Tabla 10: Nuevos Servicios .....	61
Tabla 11: Atributos de la Cooperativa .....	62
Tabla 12: Clientes .....	63
Tabla 13: Horario de atención .....	64
Tabla 14: Frecuencia observada .....	67
Tabla 15: Frecuencia esperada.....	68
Tabla 16: Cálculo de chi cuadrado .....	70

## **GRÁFICOS:**

Gráfico 1: Variable Independiente .....	13
Gráfico 2: Variable Dependiente .....	14
Gráfico 3: Ventajas del Benchmarking .....	31
Gráfico 4: Recursos materiales e institucionales .....	53
Gráfico 5: Valor agregado .....	54
Gráfico 6: Solvencia económica .....	55
Gráfico 7: Servicio de atención al cliente .....	56
Gráfico 8: Servicios financieros .....	57
Gráfico 9: Mejoras organizacionales .....	58
Gráfico 10: Servicios de transacciones .....	59
Gráfico 11: Consumidores .....	60
Gráfico 12: Nuevos servicios .....	61
Gráfico 13: Atributos de la cooperativa .....	62
Gráfico 14: Clientes .....	63
Gráfico 15: Horario de atención .....	64
Gráfico 16: Chi-Cuadrado .....	71
Gráfico 17: Árbol de problemas .....	131

## **CUADROS:**

Cuadro 1: Operacionalización de la variable independiente. El Benchmarking.....	48
Cuadro 2: Operacionalización de la variable dependiente. Posicionamiento .....	49
Cuadro 3: Recolección de la información .....	50
Cuadro 4: Procesamiento y análisis .....	51
Cuadro 5: Matriz FODA.....	95
Cuadro 6: Factores críticos de éxito .....	99
Cuadro 7: Matriz de Benchmarking .....	117
Cuadro 8: Cronograma de actividades .....	120
Cuadro 9: Plan de acción .....	125
Cuadro 10: Previsión de la evaluación .....	127

## **RESUMEN EJECUTIVO**

San Francisco Ltda. Es una Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito con 47 años de presencia en la zona central del país. Tiempo durante el cual ha tenido un crecimiento notable, es así que hoy en día cuenta con 8 sucursales. Las agencias de la zona central son: La matriz, Izamba, Pelileo, Salcedo, Saquisilí, Latacunga, Píllaro, y las agencias de Macas y Puyo.

La presente investigación tiene como propósito de estudio desarrollar el benchmarking para mejorar el posicionamiento de mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco y sus derivados en la zona central del país.

Los datos obtenidos por la investigación de campo aplicado a clientes externos de la Cooperativa, indican que es importante desarrollar un modelo de benchmarking para mejorar el posicionamiento de mercado.

Al identificar todos estos puntos, y el hecho de que el mercado de cooperativas de ahorro y crédito es muy diverso y competitivo, consideramos que es una necesidad importantísima el estructurar y proponer el desarrollo de un modelo de benchmarking como estrategia en el área de servicio al cliente para mejorar el posicionamiento de mercado mediante el cual se fortalecerá la competitividad y liderazgo de la institución.

### **PALABRAS CLAVES.**

Benchmarking

Estrategia

Posicionamiento

Mercado

Servicio al cliente

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se fundamenta en el benchmarking y su impacto en el posicionamiento del mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo”, encaminado a observar las necesidades de la empresa y de sus clientes, de contar con un modelo de benchmarking que sirva para la ejecución de acciones establecidas, dirigida hacia el alcance de los objetivos que se han planteado.

Este trabajo de investigación consta de 6 capítulos, donde el primer capítulo hace referencia al problema de investigación, tema de investigación, Planteamiento del problema, justificación, así como también los correspondientes objetivos.

En el segundo capítulo se da inicio a la fundamentación teórica del problema mencionado anteriormente y se toma como aporte los criterios de diversos autores que han realizado estudios previos en otras realidades. Al establecer la red de categorías por cada variable se desea presentar un esquema organizado de los conocimientos científicos que respaldan el trabajo investigativo.

En el tercer capítulo se describe el enfoque, estilo y tipos de investigación en el que se fundamenta este trabajo de investigación, al igual que la metodología utilizada, se basa en una búsqueda bibliográfica y en una intervención de campo en la cooperativa San Francisco Ltda.”, a través de un cuestionario a los clientes internos y externos de la misma.

En el cuarto capítulo se presentan los datos estadísticos en forma de tablas o cuadros, en este proceso incluimos todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se tratan en los cuestionarios.

Se Realiza tabulación, codificación y diseño de gráficos con datos biográficos, de consumo o de opinión. Los resultados serán presentados en tablas y/o mapas gráficos que expliquen las relaciones existentes entre las diversas variables analizadas. Esta presentación se adecuará a la petición de nuestros clientes mediante análisis estadísticos de datos, finalizando así esta sesión con la prueba de Chi cuadrado que permite verificar científicamente la hipótesis trazada.

En el quinto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones, que pretenden contribuir con el diseño de un modelo de benchmarking como estrategia en el área de servicio al cliente en la cooperativa San Francisco Ltda.”, con el fin de que nos permita alcanzar la permanencia en el mercado e incremento en el posicionamiento de mercado.

El sexto capítulo, contiene la propuesta que se desprende del análisis investigativo y que se pone a consideración de la Entidad, en un formato simple y de sencilla comprensión ya que se procede a titularlo y se justifica su aplicación con una fundamentación científica técnica.

Se ofrece una amplia relación de bibliografía que el autor ha encontrado útil para trabajar los temas que comprenden este trabajo de investigación.

En los Anexos, se adjuntan el modelo de la encuesta utilizada, ranking cooperativo y la ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo.



## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

El Benchmarking y su impacto en el Posicionamiento del Mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La inexistencia del benchmarking incide en el bajo posicionamiento del mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo.

##### **1.2.1 CONTEXTUALIZACION**

En el **mundo** los últimos 10 años, la técnica del Benchmarking se ha convertido en una práctica de uso común en las empresas más modernas y es hoy por hoy una de las

estrategias de negocio más efectiva, utilizada por organizaciones de todos los tamaños y pertenecientes a todas las industrias.

Benchmarking en el área de procesos es la continua actividad de comparar y medir los procesos de negocio de una organización, con los procesos más modernos de empresas líderes en el mundo. El objetivo es identificar y entender mejores prácticas aplicables a la compañía; y una mejor práctica significa, simplemente la mejor forma de ejecutar un proceso o actividad.

Efectuar un Benchmarking de los procesos de negocio no es más que comparar a la empresa misma con lo que hace su entorno, el cual está compuesto por empresas de la misma industria u otras diferentes, pero cuyas prácticas son aplicables a cualquier tipo de negocio. Todo esto hoy es posible gracias a la globalización tecnológica y económica, que permite que distintas empresas compartan información referente a sus prácticas de negocio de forma organizada.

En la actualidad en **Ecuador** las empresas tienen que competir no sólo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas de otros lugares y países, lo anterior debido a la globalización que se ha estado presentando. Es por lo anterior que las empresas deben buscar formas o fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos. Una de estas herramientas o fórmulas es el Benchmarking.

Se trata de un proceso que estimula cambios y mejoras en las organizaciones en base a información recopilada, midiendo así el desempeño, tanto propio como el de otros. Este proceso debe ser sistemático, formal y organizado para promover un conjunto de acciones en un orden particular, siendo una secuencia coherente y esperada que

cualquier miembro de la organización pueda repetir. Es continuo porque tiene lugar en un período de tiempo más o menos extenso, para poder demostrar la dinamicidad de las estrategias comerciales o de sus resultantes. Permite diagnosticar, medir, comparar y evaluar entre otras cosas los servicios, procesos de trabajo, funciones, etc., facilitando el aprendizaje sobre uno mismo y los demás.

Hoy en día son pocas las instituciones financieras que trabajan en base a enfoques técnicos como es la utilización de estrategias de lo cual ha conllevado a la disminución del posicionamiento de la imagen en la mente de los usuarios.

Particularmente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. de la ciudad de Salcedo se ha colocado en el mercado como referente de servicio, pero en la actualidad ha evidenciado problemas debido al alto perfil de ingreso de la competencia, de esta manera la inexistencia del benchmarking ha limitado el actual posicionamiento de mercado en el sector, también ha afectado a la rentabilidad no solo financiera sino también comercial minimizando esto la utilización de los recursos y el desarrollo organizacional.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

Después de haber observado la realidad del problema, vemos que actualmente la cooperativa se ha visto afectada por las siguientes razones: la inexistencia de benchmarking lo cual no permite innovar el diseño y desarrollo de sus productos y servicios para diferenciarlos positivamente de la competencia para de esta forma tener una ventaja adicional sobre los demás.

Poca cobertura en el mercado influye mucho en el momento de competir con las demás cooperativas, otra de las causas es la deficiente atención al cliente por parte del personal

que labora en la cooperativa el mismo que ocasiona frecuentemente perdida de socios fijos.

### **1.2.3 Prognosis**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo al no dar una solución adecuada a la problemática puede tener las siguientes consecuencias: la desventaja frente a la competencia conlleva a una baja demanda en el sector financiero, por otro lado la insatisfacción de las necesidades de los usuarios generaría la pérdida de los clientes actuales y también bajo nivel para captación de clientes nuevos, lo cual impide el desarrollo de la cooperativa afectando a sus ingresos económicos, por ende provocando la pérdida de rentabilidad es por ello que al no encontrar una rápida solución podría incluso originar el cierre de sus actividades.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Determinar de qué manera afecta la inexistencia de un modelo de benchmarking en el posicionamiento del mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo?

### **1.2.5 Preguntas Directrices**

¿Cómo incide la inexistencia de un modelo apropiado de benchmarking en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo?

¿Qué estrategias son importantes para mejorar el posicionamiento del mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo?

¿Qué modelo de benchmarking es necesario implementar para mejorar el posicionamiento del mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo?

### 1.2.6 Delimitación

#### **Delimitar por Contenido**

- Campo      Administración
- Área        Calidad Total
- Aspecto     Benchmarking

#### **Delimitación Espacial**

Razón social: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

Provincia: Cotopaxi.

Cantón: Salcedo.

#### **Delimitación Temporal**

Abril del 2012 - Septiembre del 2012.

#### **Unidades de Observación:**

Clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

### **1.3 Justificación**

La presente investigación se espera contribuir con la cooperativa en el actual mundo competitivo, dotando de una herramienta de aprendizaje y cambio como es el benchmarking el mismo que está encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores superando a los demás y sobrevivir en la lucha por la subsistencia, esto significa para la cooperativa mejorar día tras día. Dejar de mejorar un momento es darles paso a los competidores. Es por eso que el benchmarking no es sólo un proceso de mejora continua, es una opción estratégica fundamental para estar en condiciones de participar en la competencia por los mercados.

En general Benchmarking permite mejorar en la efectividad organizacional; ampliar las perspectivas de la organización; creando una cultura abierta a nuevas innovaciones; crear una visión externa del negocio; el poder conocer y determinar por parte de los directivos y gerente dónde su empresa se encuentra en comparación con la mejor; y crear un rápido aprendizaje de la cultura organizacional dedicada al mejoramiento continuo, Benchmarking permite compartir datos manteniendo la confidencialidad de la información. Por otra parte permite comparar prácticas con empresas que actúan en el mismo contexto socioeconómico.

Con el fin de obtener lo mejor de lo mejor y es por ello que se pone en comparación con la competencia para buscar la mejor forma de agregar valor al cliente y por lo tanto a la marca y está poco a poco vaya ocupando un lugar cada vez más importante en la mente del consumidor en comparación con la competencia.

Es factible también, debido a que se cuenta con el tiempo adecuado para su realización , asimismo de tener a disposición los recursos necesarios , tanto Humanos como materiales económicos y tecnológicos que se emplearan en el momento requerido

acompañados por la gran apertura de la señora gerente y los colaboradores de la Cooperativa ante cualquier requerimiento de información y ayuda que se requiera para elaborar un trabajo de calidad.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la incidencia del benchmarking en el bajo posicionamiento del mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo.

### **1.4.2 OBJETIVO ESPECIFICOS**

- Identificar la inexistencia de un modelo apropiado de benchmarking en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo.
- Analizar las estrategias importantes para mejorar el posicionamiento del mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo.
- Proponer un modelo de benchmarking en el área de servicio al cliente para mejorar el posicionamiento del mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Oviedo G. - año 2005, Aplicación del benchmarking en los canales de distribución de productos Minerva, Facultad de Marketing y Publicidad, Escuela Politécnica Del Ejército, tiene como conclusión que a pesar de contar con una estructura empresarial productos Minerva no ha estado trabajando con un sistema actualizado en lo que se refiere a distribución y logística la falta de medios para organizar una buena distribución ha hecho que la empresa requiera urgente un análisis de benchmarking en sus canales.

Villalta C,-año 2011, Las técnicas gerenciales tradicionales y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa Plasticaucho de la ciudad de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas de la U.T.A, tiene como conclusión de que existe limitación a la aplicación de nuevas herramientas como es el benchmarking para mejorar los procesos de unidad que cada directivo o ejecutivo aplica independientemente en su sitio de trabajo.



Quiranza G. - año 2012- Las estrategias de comercialización y el posicionamiento de mercado de la cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo de la ciudad de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas de la U.T.A, tiene como conclusión que el actual posicionamiento de la institución en el entorno financiero no permite establecer ventajas frente a la competencia, limitando esto el servicio y la maximización de los recursos.

López O.- año 2010-La publicidad y su incidencia en el posicionamiento de mercado de la cooperativa de ahorro y crédito “Carroceros de Tungurahua Ltda. de la ciudad de Ambato”, Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA, tiene como conclusión que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Carroceros de Tungurahua luego de 7 años de vida en el mercado no ha logrado posicionarse adecuadamente en el mismo, su captación de clientes es deficiente, por lo que su crecimiento económico ha sido nulo, estos efectos son el resultado de una escasa planificación en el tema de publicidad ya que nunca se ha contado con un plan de publicidad que permita aumentar la captación de socios y lograr con ello un adecuado crecimiento y posicionamiento en el mercado.

## **2.2 FUNDAMENTACION FILOSÓFICA**

Esta investigación se orienta en el paradigma crítico propositivo porque mediante este modelo realizamos una investigación profunda que nos ayudó a obtener conocimientos y determinar de manera cualitativa y cualitativa, alternativas de solución a las variables que se presentan en este caso.

### **Fundamentación Ontológica**

Por medio de este paradigma podemos obtener valiosa información de las personas relacionadas en la investigación, las mismas que ayudo a la Cooperativa a tener una

idea más clara del puesto que ocupa en el mercado, de esta manera se desarrolló actividades idóneas que ayudaran a cumplir el objetivo propuesto.

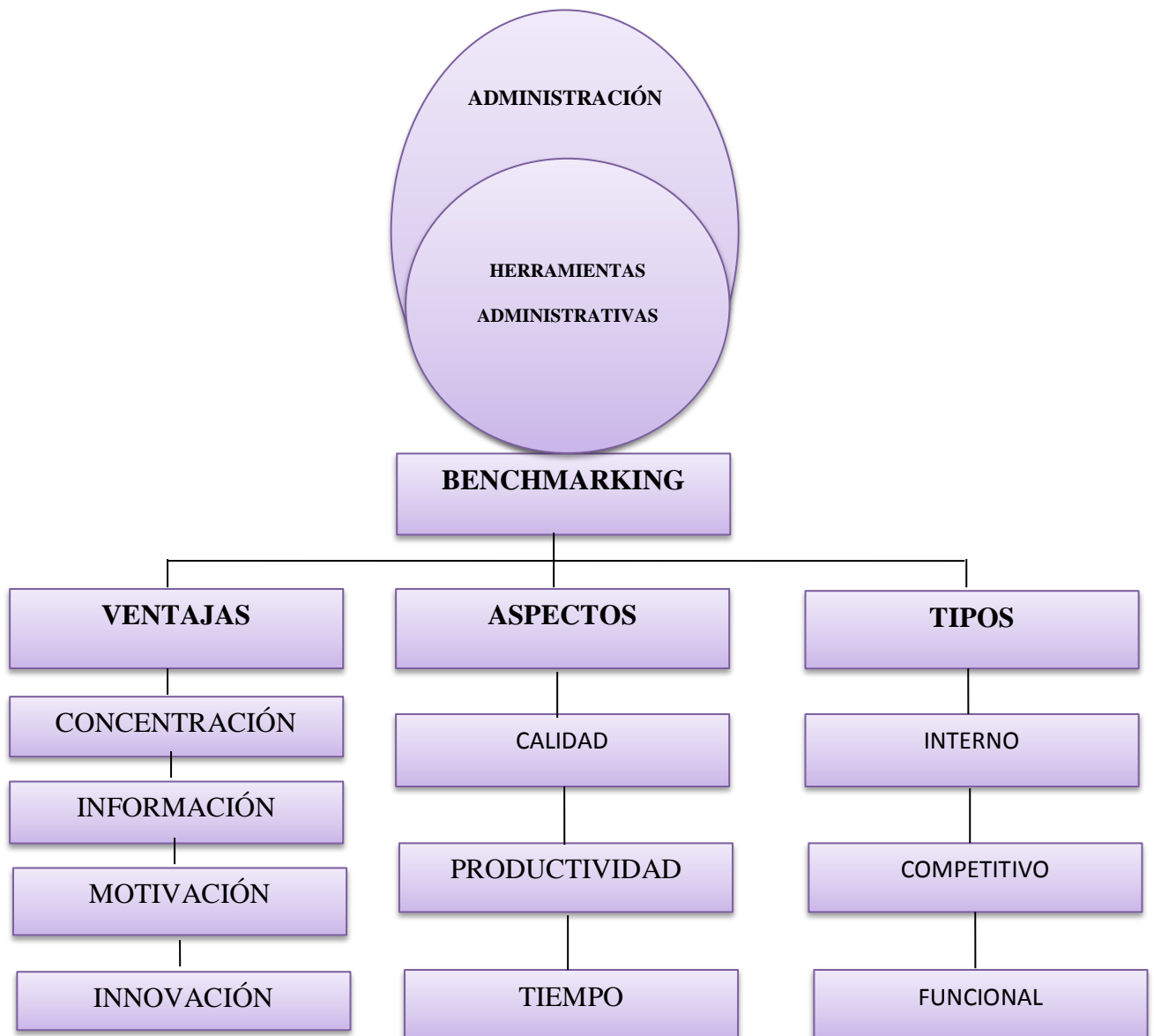
### **2.3 FUNDAMENTACION LEGAL**

La presente investigación se fundamenta en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor de La Constitución Política del Ecuador, Capítulo I Artículo 3.

Art. 3.- BIENES Y SERVICIOS DE OPTIMA CALIDAD.- Para la aplicación de los numerales 2 y 3 del Art. 4 de la ley, se entenderá por bienes y servicios de óptima calidad aquellos que cumplan con las normas de calidad establecidas por el INEN o por el organismo público competente o, en su defecto, por las normas mínimas de calidad internacionales. A falta de las normas indicadas, el bien o servicio deberá cumplir con el objeto para el cual fue fabricado u ofertado.

## 2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

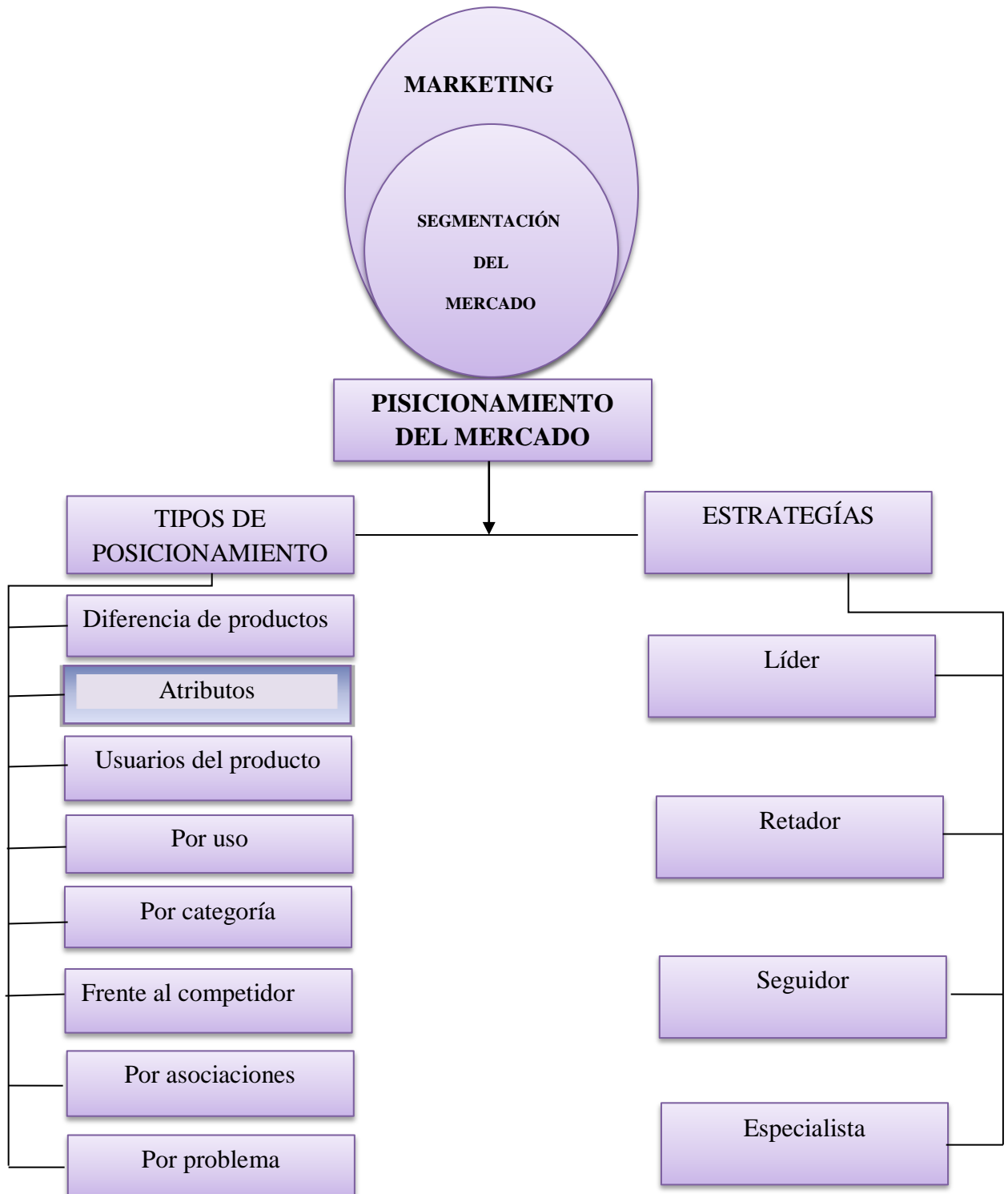
**Gráfico N.- 01 Variable Independiente**



**Fuente:** Sandra Elizabeth Naula C.

**Elaborado:** Sandra Elizabeth Naula C.

**Gráfico N.- 02 Variable Dependiente**



**Fuente:** Sandra Elizabeth Naula C.

**Elaborado:** Sandra Elizabeth Naula C.

## **2.4.1 BENCHMARKING (VARIABLE INDEPENDIENTE)**

### **2.4.1.1 ADMINISTRACIÓN**

Es una actividad indispensable en cualquier organización, de hecho es la manera más efectiva para garantizar su competitividad. Existen diversos conceptos de administración, coloquialmente se dice que: “administración es hacer algo a través de otros “, otra acepción es lo que se conoce como la “ley de oro de la administración”, entienda como hacer más con menos. (AMARU, 2009, pág.23).

La administración es un proceso a través del cual se coordinan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos. (MUNCH, 2010, pág.12).

La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. (RODRÍGUEZ, Joaquín, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)).

### **2.4.1.2 HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS MODERNAS**

Existen una serie de circunstancias dentro del ámbito empresarial, que se presenta a los gerentes de forma continua. Problemas tales como la centralización del poder, un mal clima laboral, incumplimientos en los procesos de producción y entregan de productos, mal mejoramiento en los sistemas o líneas de montajes de los artículos entre otros se pueden derivar de una mala gestión o peor aún por aun inexistencia o falta de aplicación de las denominadas HERRAMIENTAS GERENCIALES.

Tal y como su nombre lo evoca las herramientas gerenciales o administrativas no son más que un auxilio o una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa.

Actualmente estamos en una época de información y conocimiento dentro de los cuales se hace necesario ir valiéndose de tendencias y métodos modernos que nos faciliten el funcionamiento del sistema empresarial. Las técnicas o herramientas gerenciales se pueden aplicar desde el entorno intrínseco de la organización como es el caso just of time, los cuales son procesos muy propios e inherentes a la empresa, sino que también existen técnicas que recogen información del exterior hacia el interior de la empresa constituyendo así una serie de in putts o entradas las cuales la empresa puede procesar y utilizarlo para su mejoramiento como es el caso del benchmarking.

A continuación se exponen una serie de herramientas que utiliza la administración para la toma de decisiones y mejorar la calidad de sus procesos.

## **EL COACHING GERENCIAL**

Un coach gerencial adicionalmente de sus competencias lingüísticas o cognitivas requiere adquirir destrezas en aquellos aspectos que más allá de sus competencias técnicas y gerenciales le habiliten como business coach en un contexto de liderazgo transformador de grupos humanos: esto es liderazgo de sistemas humanos configurados por seres humanos, cultural y emocionalmente interrelacionados, por múltiples y muy complejas redes conversacionales, verbales y no verbales, que intentan lograr objetivos individuales y colectivos.

Un gerente, candidato a líder transformador, requiere tanto entender a fondo lo que esto significa como también aprender a ejercer influencia idealizada, generar motivación inspiradora, lograr estimulación intelectual, y prestar consideración individualizada

Como vemos el Coaching como herramienta administrativa tiene gran influencia en el desempeño de la empresa y por su gran influencia, análisis y actuar sobre las persona tiene gran trascendencia en el mundo empresarial, es una herramienta que en los últimos años se ha venido aplicando ya que trae consigo beneficios como

- \* Mejora el desempeño y la productividad.
- \* Mejora el comportamiento y la actitud en todas las áreas.
- \* Incrementa la capacidad de aprendizaje, vale decir, aprende a aprender más rápido.
- \* Mejora las relaciones entre Gerentes y subordinados.
- \* Produce más ideas creativas.

### **JUST OF TIME (JUSTO A TIEMPO)**

La técnica del Justo a Tiempo ha sido considerada como una herramienta de bastante importancia para todo tipo de empresa, simplemente porque su filosofía está orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada una de los elementos que constituyen el sistema de empresa, (proveedores, proceso productivo, personal y clientes).

La filosofía del "justo a tiempo" se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento en el trabajo), que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores

costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.

Un ejemplo de la eficacia de dicha herramienta, es el caso de Toyota, ellos la aplican a su producción, puesto que fabrican los carros conforme a los pedidos que les hagan y así tienen dos ventajas seguras: el inventario tiende a nulo y ahorran el costo de tener una bodega.

## **REINGENIERÍA**

En los últimos años ha surgido una nueva tendencia en el desarrollo de las empresas y que ha sido el resultado de los cambios cada vez más rápidos dentro del entorno de la misma. La reingeniería viene a dar la pauta para nuevos cambios en la forma de operar de las empresas.

La reingeniería es un método mediante el cual se rediseña fundamentalmente los procesos principales del negocio, de principio a fin, empleando toda la tecnología y recursos organizacionales disponibles, orientados por las necesidades y especificaciones del cliente, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Éste es un cambio radical en la forma en la que se visualiza y estructuran los negocios, que, a su vez, dejan de observarse como funciones, divisiones y productos, para ser visualizados en términos de proceso clave.

Para llevar a cabo la reingeniería de procesos se han identificado los siguientes roles:

1. Líder.
2. Dueños o responsables del proceso



3. Equipo de reingeniería;
4. Comité directivo;
5. ‘ Zar’ de la reingeniería.

El líder es un alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería. Debe tener la autoridad suficiente para que persuada a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la reingeniería. Sin este líder el proceso de reingeniería queda en buenos propósitos sin llegar a culminarse como se espera; el responsable del proceso, es el gerente de área responsable de un proceso específico y del esfuerzo de ingeniería correspondiente; el equipo de reingeniería es formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución; el comité directivo es el Cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso, normalmente incluye a los dueños de proceso; por último el zar de reingeniería es el responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos en la empresa.

## **BENCHMARKING**

Dentro de todo este proceso de modernización en las organizaciones han surgido ideas innovadoras y eficaces que a través del tiempo se han mantenido, demostrando su funcionalidad. Una de estas herramientas, es el Benchmarking, definido como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Se plantea una comparación, no solo entre la competencia sino cualquier otra empresa que le pueda proporcionar información para llevar a cabo las mejoras, ya sea de su misma actividad económica o no.

El Benchmarking contribuye al logro de los objetivos del negocio de la organización facilitando la detección de las mejores prácticas que conducen en forma rápida, ordenada y eficiente a la generación de ventajas competitivas y a nuevas oportunidades de negocio a fin de motivar la mejora en el desempeño organizacional.

Los principales beneficios para las organizaciones serán:

- Se aprenderá de otros cuyos procesos son mejores.
- Se adaptará lo aprendido para mejorar.
- Se llegará a un mejoramiento organizacional mediante un proceso continuo y sistemático de evaluación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones reconocidas como representantes de las mejores prácticas. Se desarrollarán planes a corto y largo plazo
- Se establecerán metas de desempeño en relación con prácticas de vanguardia.

## **OUTSOURCING**

El ambiente de negocios actual obliga a las empresas a tener una estructura flexible de tal manera que puedan adaptarse rápidamente a las demandas del mercado. Por ende, muchas compañías en la actualidad tienden a reducir al máximo posible su tamaño de tal manera que todos los recursos de la organización (humanos, financieros, materiales, técnicos) sean enfocados a la creación de valor al cliente. El Outsourcing es una estrategia que permite que la empresa se dedique exclusivamente a su área principal de competencia y deje aquellas actividades que no están directamente relacionadas con el proceso de satisfacción del cliente (y por ende, que no agregan valor a la compañía) sean realizadas por personal externo a la empresa. De esta forma, con el uso del outsourcing actividades como la contabilidad, sistemas de información y mantenimiento son eliminadas de la organización para ser realizadas por un externo. Entre las ventajas que tiene esta estrategia encontramos:

- Reduce costos
- Optimiza la operación de la empresa

- Permite atacar con prontitud mercados nuevos
- Evita la dispersión del recurso
- Permite explotar la potencialidad del negocio.

## **CALIDAD TOTAL**

La calidad total implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización. De igual manera esta participación debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma.

Este concepto va mucho más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en normas, que atribuye importancia sólo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios. Su interés apunta a una idea estratégica que implica una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios.

## **EMPOWERMENT**

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas.

## **DOWNSIZING**

Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad. En strictu sensu significa una reducción de la planta de personal, pero, en general expresa una serie de estrategias orientadas al Rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al rethinking (repensar la organización).

## **BALANCED SCORECARD**

El BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe "contar la historia de sus estrategias", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio.

## **KAISEN**

Equivale a la idea de "mejoramiento continuo" y es equivalente a una filosofía difundida ampliamente entre las empresas niponas.

"Mejorar un proceso, es cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso" Harrington.

## **IMAGEN CORPORATIVA**

Hoy, ya resulta innecesario hablar de los cambios que han afectado, que afectan y que seguirán afectando la dinámica de nuestro mundo empresarial. Sólo baste recordar lo

que alguien señalaba acerca de la actitud de las personas frente al tren del cambio: algunos lo ven venir pero indecisos y tímidos esperan que alguien suba primero, otros son los primeros en subir y por lo tanto toman los mejores asientos y los últimos que se pararon delante de la locomotora tratando en vano de detenerla, pensando en sus pasados poderes, fueron arrollados por el tren. Esta fábula anónima refleja una realidad empresarial muy nítida: ya no es aconsejable seguir utilizando añejas fórmulas de gestión, las cuales tal vez fueron válidas en el pasado, pero que no son garantía de éxito en el entorno dinámico actual.

## **MENTORING**

Odiseo encomendó al sabio Mentor que durante su ausencia, cuidara de su hijo Telémaco y se ocupara de su educación. De ahí que el término Mentor comenzara entonces a aplicarse a todas aquellas personas instruidas, maestros responsables y consejeros, de alguien con mucha experiencia.

El mentoring en el sentido empresarial u organizacional será una relación de asesoría entre un mentor y su pupilo.

El mentor ofrecerá sus conocimientos y experiencias como guía frente a las dificultades que atraviese el pupilo aspectos centrales que constituyen una relación de mentoring. (KOTTLER, Phillip, 2003)

### **2.4.1.3 BENCHMARKING**

Benchmarking es discutiblemente el mejor modo de fijar metas comparables o mejores que las de los mejores en su clase, sin comprender el proceso subyacente que permite al mejor en su clase conseguir esos resultados, puede ser inútil o peor. Comprender como las empresas que usted estudia consiguen sus resultados es normalmente más importante y valioso que obtener alguna métrica exactamente cuantificada. Tenga en cuenta durante

su benchmarking y reducirá los riesgos de perder de vista lo que espera conseguir el estudio: aprendizaje valioso. (BOXWELL, Robert, 1997, pág.15).

Una empresa hace Benchmarking cuando decide mejorar el proceso de su negocio comparándolo con el proceso y las técnicas de mejoramiento de una segunda organización o como buscar al mejor en cualquier parte del mundo, y compararse con él para mejorar o en una traducción casi literal llevar a cabo "estudios de referencia" es una técnica de recolección de información acerca de prácticas competitivas. (Watson, Gregory, 1997).

El Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. (SPENDOLINI, Michael J.)

## ORIGEN E HISTORIA DEL BENCHMARKING



### **Origen del Benchmarking.**

Existen dos proverbios que justifican la existencia del Benchmarking. Uno de ellos es de origen chino y data de hace más de mil 500 años, y reza

“Si usted conoce a su enemigo y se conoce a sí mismo, no tiene por qué temer el resultado de 100 batallas”. El otro se originó en Japón y proviene de la palabra dantotuzu que significa “luchar por ser el mejor de los mejores”. El origen del Benchmarking proviene de la misma naturaleza humana, de la necesidad de ser mejores a medida que transcurre el tiempo.

El Benchmarking o comparación referencial, nació a partir de la necesidad de las compañías de saber cómo se están desempeñando otras empresas con la finalidad de tener información que les permita mejorar los procesos y entrar en un amplio nivel de

competitividad. Gracias a la búsqueda continua de mejoras, tanto en los procesos industriales como en los comerciales, se llegan a encontrar formas de aplicación que se traducen en resultados positivos para las empresas. Tal es el caso del Benchmarking.

### **Historia del Benchmarking**

El Benchmarking como herramienta gerencial, nace en Estados Unidos hacia finales de los sesenta, como un modelo que busca "aprender de los otros"; identificando y mejorando procesos ya establecidos por otras empresas, y basados en este conocimiento poder logra el objetivo propuesto. Los métodos utilizados para realizar Benchmarking se enfocan en reunir información sobre los otros, hacer un análisis de éste, comparándolo con la actividad propia de la empresa que se quiere mejorar y sacar un gran provecho de lo observado, poniéndolo en práctica casi de forma inmediata para beneficio propio. Para dicho propósito se toma por evidente que los modelos a imitar serán los mejores en su campo de acción.

Es aquí cuando nace esta herramienta de éxito, aplicada en principio por una empresa norteamericana llamada Xerox Corporation en los años 80., Esta empresa que simplificó nuestras vidas mediante la xerografía disfruto durante varios años del monopolio en la industria copiadora. La certeza de un crecimiento año tras año dio como evidente resultado una empresa arrogante, torpe y feliz; cosa lo cual no conforma una peligrosa combinación, generando como consecuencia con el transcurrir de los años disminuciones progresivas de participación en el mercado, creando un futuro incierto para la empresa.

Inicialmente, Benchmarking fue utilizado por Xerox Corporation para contrarrestar a sus competidores japoneses durante la década de los ochenta y, con el paso del tiempo, se ha convertido en una herramienta estándar ampliamente usada por las empresas

líderes en el movimiento de la calidad y la productividad. Para Xerox, el Benchmarking comenzó a partir de una crisis competitiva. En 1979, compañías japonesas como Minolta, Ricoh y Canon comenzaron a vender fotocopiadoras en E.U.A. a precios más bajos que los costos de producción de Xerox y, de esta manera, la siempre poderosa Corporación Xerox estuvo al borde del colapso. Para la misma época, el presidente de Canon afirmaba en un artículo de Fortune que su compañía estaba emprendiendo una guerra total contra Xerox para sacarla del mercado. Para Charles Christ (McNair, 1992), presidente de Xerox en esos años, toda esa situación lo hizo comprender que tenía el problema más grave de toda la historia de la corporación: “Xerox había sido exitosa desde finales de los sesenta y tenía, para mediados de los setenta, más del 80% de participación en el mercado mundial. Habíamos perdido todo eso y estábamos peleando por el mercado que nosotros establecimos”.

Como respuesta a la trágica realidad, Christ envió un equipo de personas de manufactura a Japón a estudiar, en gran detalle, los procesos, el producto y los materiales de su afiliado extranjero Fuji-Xerox y otras empresas. Sus palabras de despedida fueron:

“Necesito una referencia (un benchmark), algo con lo que podamos medir para entender hacia dónde tenemos que dirigirnos desde donde estamos”.

La visita confirmó que Xerox estaba muy lejos del benchmark: Xerox tenía nueve veces más suplidores y dos veces más empleados; el tiempo de entrega de los productos era dos veces más largo; las líneas de producción tenían diez veces más partes defectuosas y sus productos tenían siete veces más defectos de manufactura (Rickard Jr., 1991). Sin embargo, la misma significó para Xerox una ventana a la competencia e indicó objetivos de desempeño específicos más que algún supuesto de lo que debería ser hecho.



De esta manera, Xerox decidió arriesgarse con Benchmarking. Los resultados fueron asombrosos: la calidad de los productos pasó de 91 defectos en 100 máquinas a sólo 14 defectos; el número de partes malas en la línea pasó de 30.000 por millón de partes a 1.300 por millón; los costos de manufactura disminuyeron en 50 por ciento y el tiempo de desarrollo de productos disminuyó en 66 por ciento.

Así, a partir de los éxitos consecutivos, la alta gerencia exigió en toda la organización aplicar estudios de Benchmarking. Para los últimos años de los ochenta, cada unidad de negocio de Xerox tenía un gerente de Benchmarking a tiempo completo. Aún en los departamentos más pequeños, tales como Recursos Humanos, las personas tenían asignado parte de su tiempo a estudios de Benchmarking.

El mayor indicador de las mejoras logradas por Xerox ocurrió en 1989 cuando la compañía recibió el Premio de Calidad Malcolm Baldrige y, entre otras cosas, los jueces que le dieron ese honor explicaron que su programa de Benchmarking había sido un importante factor para tal decisión. Para Camp, todas las compañías toman sus órdenes y las despachan según características comunes y, debido a eso, Xerox se podía comparar con compañías de otras industrias. De hecho, las prácticas de negocio son prácticas de negocio y, además, al escoger compañías de otras industrias era más probable que estuvieran dispuestas a compartir la información.

Para este efecto, sería bueno resaltar las palabras dichas por David Kearns referentes al Benchmarking: "las empresas se equivocan cuando no empiezan a hacer el Benchmarking antes de sentirse amenazadas".

### **Definiciones de Benchmarking.-**

Desde el punto de vista de su marco conceptual, existen múltiples definiciones clásicas de Benchmarking como pueden ser:

- ✓ “Proceso de investigación industrial que permite a los gerentes desarrollar comparaciones entre compañías sobre procesos y prácticas que permitan identificar lo “mejor de lo mejor” y obtener con ello un nivel de superioridad y ventaja competitiva” (Camp. 1989).
- ✓ Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores reconocidos como líderes en su sector” (David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation).
- ✓ Entendemos Benchmarking al proceso de comparar y medir las operaciones de una organización o sus procesos internos/externos contra los de un reconocido líder de mercado, tanto interior como exterior al mercado de referencia”
- ✓ “Al proceso continuo de medir y comparar una organización con las organizaciones líderes en cualquier lugar del mundo para obtener información que les ayude a ejecutar acciones para mejorar su desempeño se denomina, Benchmarking o estudios de desempeño comparativo”
- ✓ “Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente”
- ✓ Según Kotler: “De depender de mejorar uno mismo se puede estudiar cuáles son los mejores de la clase en todo el mundo y se adoptan las mejores prácticas.”
- ✓ “Es el continuo y sistemático proceso de identificar, analizar y adaptar las mejores prácticas de la industria que puedan a la organización a un nivel de desempeño superior”

- ✓ “Es la práctica de ser suficientemente humilde para admitir que alguien siempre puede ser mejor en algo y a la vez ser suficientemente sabio para aprender cómo competir y poder superarlo”
  
- ✓ Por mi parte me inclino a la siguiente definición: “Es el proceso continuo de medición de datos sobre productos, servicios y procesos propios con respecto a los competidores que están reconocidos como líderes en aquello que se desee competir y que contribuya a la mejora continua de los resultados y organización empresarial.”
  
- ✓ En resumen, el Benchmarking es el proceso sistemático de investigar, identificar, comparar y aprender de las mejores prácticas de otras organizaciones, sean del mismo sector o no, analizando ordenadamente el conjunto de factores que inciden en el éxito de las mismas, aprender de sus logros y aplicarlos en nuestros propios procesos de mejora.
  
- ✓ Esta posible definición que reconoce no solamente que el Benchmarking no puede estar centrado en la comparación dentro de un solo tipo de industria o sector de cara a un adecuado análisis comparativo, implica además, la presencia de diferentes tipologías de Benchmarking en dependencia de su objeto y los criterios de selección de referentes competitivos.
  
- ✓ El benchmarking es una herramienta que implica un proceso continuo con el fin de analizar los productos, servicios y procesos de trabajo de las compañías que son reconocidas como las mejores en su ramo, con el fin de hacer comparaciones con los de nuestra empresa y de esa manera encaminarse a realizar mejoras en la organización.

- ✓ El Benchmarking es una técnica empresarial en la que se hace un estudio comparativo de las normas, metodologías, tecnologías, prácticas, procesos y otros agentes importantes en sectores de empresas competidoras con la finalidad de lograr objetivos específicos en pro del mejoramiento de la organización propia.

### **VENTAJAS DEL BENCHMARKING:**

- ✓ Identificar oportunidades de innovación a través del descubrimiento de nuevas tecnologías, ya aplicadas en su propio sector u otros diferentes.
- ✓ Identificar aquellos procesos en los que existan diferencias significativas respecto al “mejor del sector”, utilizándolo como estímulo para el cambio y como instrumento de seguimiento de las mejoras producidas.
- ✓ Conocer la posición relativa frente a empresas del propio sector o de otros, evitando el estancamiento y ofreciendo diferentes alternativas.
- ✓ Conocer con suficiente anterioridad nuevas tendencias y direcciones estratégicas y en función de éstas, gestionar adecuadamente el cambio.
- ✓ Detectar cambios y tendencias en los mercados.
- ✓ Seguimiento a relaciones y desarrollo de planes de colaboración.



**Gráfico 3:** Ventajas del Benchmarking

**Elaborado por:** Sandra Naula

**DESVENTAJAS DEL BENCHMARKING:**

- ✓ Está de moda la aplicación del benchmarking. Esto puede crear expectativas en el personal, sin que la dirección se sienta comprometida con los resultados.
- ✓ Puede ser necesario impartir nociones de ética y cuestiones legales que rodean al intercambio de información de trabajo entre organizaciones, especialmente competidores.
- ✓ El benchmarking cuenta con la confianza de la compañía. Esta es la mayor resistencia a comparar de forma eficaz los procesos de los competidores, debido a que la mayor parte de la información es confidencial.

## **ASPECTOS CLAVES**

### **CALIDAD**

Entre los aspectos tenemos a la calidad, que se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente sobre el costo de producirlos. Dentro de este aspecto el benchmarking puede ser muy importante para saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad, aparte de poder ser usado desde un punto de vista de calidad conforme a la calidad percibida por los clientes, la cual es determinada por la relación con el cliente, la satisfacción del mismo y por último la comparaciones con la competencia. También se puede ver el aspecto de la calidad conforme a lo que se llama calidad relativa a normas, la cual se refiere a diseñar sistemas de calidad que aseguren que la calidad resultante de los mismos se apegará o cumplirá con especificaciones y estándares predeterminados, lo cual se puede hacer a través de revisar el proceso de desarrollo y diseño, los procesos de producción y distribución y los procesos de apoyo como contabilidad, finanzas, etc. Por último dentro del aspecto de calidad se puede ver lo referente al desarrollo organizacional en base a que tanto nos enfocamos en lo que hacemos, en el desarrollo del recurso humano, en el compromiso e involucramiento del mismo, así como en el entrenamiento.

### **PRODUCTIVIDAD**

El benchmarking de productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costos o capital.

### **TIEMPO**

El estudio del tiempo, al igual que de la calidad, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. Flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución han recibido una mayor atención como un factor potencial de

mejora de la productividad y la competencia. El desarrollo de programas enfocados en el tiempo ha demostrado una habilidad espectacular para recortar los tiempos de entrega.

## **TIPOS DE BENCHMARKING**

**Benchmarking interno.**-Muchas organizaciones comienzan sus actividades de benchmarking comparando acciones internas. La compañía no da por sentado que descubrirá “las mejores prácticas comerciales con este esfuerzo, pues es solamente un punto de partida para comenzar a identificar los mejores procesos en la organización. En otras palabras el proceso de benchmarking comienza por casa.

En el benchmarking interno se da por sentado que existen diferencias entre los distintos procesos de trabajo de una organización como resultado de las diferencias en aspectos como la geografía, la historia local de la organización, la naturaleza de las administraciones y de los empleados en los distintos lugares, etc. También da por sentado que algunos de los procesos de trabajo que existen en una parte de la organización pueden ser más eficientes o eficaces que los de otras partes de la organización. El objetivo de la actividad de benchmarking interno es identificar los estándares de desarrollo interno de una organización.

**Benchmarking competitivo.**- El benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. El objetivo del benchmarking competitivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de la organización.

Lo han practicado las empresas sin saber que lo que estaban realizando este tipo de benchmarking. La competencia es el punto de referencia más próximo y que más nos

afecta en el momento de la venta. No se trata sólo de saber quién es mejor, quién lo hace mejor, sino de aprender de él para poder hacerlo igual y si es posible mejor. Por tanto, consiste en la investigación de la competencia referente a:

1.- Productos y servicios.

2.- Procesos y actividades.

Tales informaciones pueden obtenerse de las siguientes maneras:

Servicio de Inteligencia Comercial sobre la competencia.

Contratando los servicios externos u organizando el servicio internamente.

Adquirir los productos y servicios de la competencia.

Analizar internamente los mismos, desarmarlos parte por parte, analizar, deducir e inducir procesos y proveedores.

Obtener manuales de funcionamiento, instrucciones del servicio, examen del embalaje, sistemas de despacho y distribución.

**Benchmarking funcional.**-El benchmarking funcional comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no ser competidoras directas de su organización. El objetivo es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking. Se usa la palabra funcional porque en este campo el benchmarking principalmente comprende actividades comerciales específicas en un área funcional determinada, como, por ejemplo, manufactura, marketing, ingeniería, recursos humanos.



## **APLICACIONES DEL BENCHMARKING.-**

Muchas organizaciones usan las técnicas de Benchmarking cuando quieren implementar un cambio radical en un determinado proceso altamente ligado a la consecución de estándares de calidad y mejores prácticas estimadas a escala global. Esto, sumado al ritmo de las innovaciones y mejoras permanentes en los procesos tecnológicos y de servicios, condiciona que el Benchmarking se constituya en una práctica de permanente evolución y alcances inacabados.

El Benchmarking tiene sentido si se encamina a la identificación, aprendizaje, adaptación e incorporación de las mejores prácticas disponibles. Por tanto, podemos deducir que la utilización de la técnica del Benchmarking es adecuada cuando se trate de las siguientes situaciones:

- Cuando tenemos la necesidad de mejorar la satisfacción de nuestros clientes a través de la mejora de determinados procesos clave, sean de producción técnica o de atención al cliente.
- Cuando queremos o necesitamos competir a un nivel de mucha mayor exigencia en materia de calidad y/o servicio.
- Cuando nuestro nivel de madurez organizativa, estandarización de procesos y calidad técnica percibida de nuestros servicios nos obliga a competir a escala internacional.
- Cuando el desarrollo de nuestra planificación estratégica nos obliga a establecer estándares de servicio y calidad muy superiores a la media del mercado.
- Cuando buscamos establecer mejores prácticas en determinados procesos claves que permitan alcanzar una productividad y rentabilidad superior.
- Cuando necesitamos estar permanente informados sobre el nivel competitivo global en materia de determinado proceso o practica de nuestro sector industrial.
- Cuando requerimos general un alto valor competitivo que rompa el estándar habitual de nuestro sector industrial.

- Cuando necesitamos obtener información de alto valor estratégico de otros competidores del mercado a nivel global para avanzar con rapidez en un proceso de mejora y/u obtención de resultados.
- Cuando requerimos incorporar un nuevo desarrollo tecnológico emergente que de alto valor a la calidad técnica de nuestros productos y/o servicios.
- Cuando la gestión de la organización está orientada hacia el cambio y apuesta por el desarrollo de una estrategia orientada a la excelencia.
- Cuando la organización está ya inmersa en la innovación e implementación de ajustes a sus procesos de producción o de servicio.
- Cuando la dinámica de la industria (sector) está cambiando a un ritmo acelerado y estos cambios afectan a la productividad y resultados de la organización.
- Cuando se requiere un cambio importante en procesos clave, productos o servicios que permitan alcanzar y superar las expectativas de los consumidores.

**Los principales beneficios de su aplicación en las organizaciones se encuentran en los siguientes aspectos:**

- 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.

### **Desarrollo Actual A Escala Mundial**

Actualmente existen a escala mundial un sin número de compañías que emplean tácticas de benchmarking. Solo por mencionar algunas tenemos:

**Xerox**, una de las pioneras en este campo, quien desde 1979, ha venido usando esta técnica para comparar varios aspectos de los productos, servicios, y procesos contra otras firmas.

**USSA**, compañía de seguros, implementó el benchmarking en procesos de servicio al cliente para aumentar su satisfacción.

**A.G. Edwards & Sons, compañía de correduría**, dicen haber logrado estabilidad financiera y crecimiento gracias a este proceso.

**Florida Power and Light**, implementó el benchmarking en el control estadístico de procesos.

**Walt Disney Productions** usó el benchmarking para mejorar procesos de capacitación y motivación del personal.

**American Express:** aplicó la herramienta a los procesos de estados de Cuenta logró precisión en cuentas y resoluciones.

**Marriot Corporation:** Análisis de los clientes, consiguió una rápida respuesta y resolución inmediata.

**Lasist**, una empresa española especializada en sistemas de información, cuenta con una base de datos que alberga información de 180 hospitales y unos dos millones de altas. Su forma de trabajar es relativamente sencilla: un centro que decide participar en una estrategia de benchmarking facilita sus datos a la empresa, que se encarga después de compararlos con los de otro de similares características. (CAMP, R, 1993 y SPENDOLINI, M , 1994).

## **2.4.2 POSICIONAMIENTO DEL MERCADO (VARIABLE DEPENDIENTE)**

### **2.4.2.1 MARKETING**

Es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos en un contexto de negocios más limitado, marketing implica el establecimiento de un intercambio redituable de relaciones de alto valor con los clientes. (KEPLER, 2008, pág.5).

Por lo tanto, definimos marketing como un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes.

Marketing Estudia la forma de satisfacer mejor las necesidades o gustos de un grupo social a través del intercambio con beneficio de supervivencia en la empresa. (RUDELIUS, 2007, pág.7).

El marketing es un conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores. Se debe intentar diseñar y producir bienes de consumo que satisfagan las necesidades del consumidor, se concentra sobre todo en analizar los gustos de los consumidores, pretende establecer sus necesidades y sus deseos e influir en su comportamiento para que pretendan adquirir los bienes ya existentes, de forma que se desarrollan distintas técnicas encaminadas a

persuadir a los consumidores para que adquieran un determinado producto". (KOTLER, 2006, pág. 5).

#### **2.4.2.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

Es un proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con necesidades homogéneas a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada de un modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen ese grupo o segmento. Es la estrategia opuesta al ejercicio del marketing de masas en el cual la empresa ofrece un producto básico para todo el mercado. (GARCÍA, J, pág.75).

Segmentación de mercados es el subgrupo de personas que muestran características similares entre ellos y comparten algunas necesidades y atributos en especial. (INIESTA, 2004, pág.226).

La segmentación del mercado se define como "el proceso por medio del cual se divide el mercado en porciones menores de acuerdo con una determinada características, que le sea de utilidad a la empresa para cumplir con sus planes. Al segmentar el mercado se pueden maximizar los esfuerzos de marketing en el segmento elegido y se facilita su conocimiento". (BONTA Patricio y FARBER Mario, pág.525).

#### **2.4.2.3 POSICIONAMIENTO DE MERCADO**

Es la manera en que el producto o servicio es percibido en el segmento de consumidores al que está dirigido. El posicionamiento comienza en un producto. Es decir, un artículo, un servicio, una compañía una institución o incluso una persona. (FUENTES, 2000, pág.24).

El posicionamiento de producto y la cuota de mercado dice que es crear una posición producto- precio que sea atractiva para el mercado objetivo y que genere una fuente

cash flow para la empresa. La consecución de un determinado nivel de cuota de mercado es un factor clave en el éxito de toda estrategia de marketing. La cuota de mercado depende directamente de la fuerza de posicionamiento empresarial y del esfuerzo de marketing de la compañía. (BEST, Roger J, 2002).

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia. (KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, 2003, pág. 5).

## **TIPOS DE POSICIONAMIENTO**

Existen varios tipos de posicionamiento los cuales son:

### **1. Posicionamiento por Diferencias de Productos**

La importancia de este concepto, es no solo saber posicionar a los productos en la mente del consumidor, sino también diferenciarlo por el servicio que se brinda al igual de tener una buena estrategia que ayude a un mejor posicionamiento

### **2. Posicionamiento por Atributos/Beneficios Principales.**

Los atributos básicos para el consumidor son calidad, selección y precio y ubicación. Al igual de basar la a los atributos conforme al mercado meta; la calidad y el precio son importantes no solo para los detallistas, sino también para el posicionamiento de productos y servicios. Por último crear valor que brinda una buena imagen competitiva para seguir manteniendo el producto en la mente del consumidor.

### **3. Posicionamiento por Usuarios del Producto**

Está basado directamente a los usuarios/compradores para crear una imagen que dé lugar, y que los productos y servicios estén diseñados para él.

#### **4. Posicionamiento por Uso**

Muchas veces es posible posicionar por la manera y el tiempo que se utiliza el producto, creación de slogans que hagan que los consumidores se sientan identificados directamente con el producto.

#### **5. Posicionamiento por Categoría**

El producto se establece no a costa de un competidor en especial, sino de una categoría dentro de la cual se está tratando de conseguir una participación. Este método es más eficiente cuando el producto es nuevo en el mercado.

#### **6. Posicionamiento Frente al Competidor o Competidores Determinados**

En este posicionamiento se afronta directamente a un competidor o competidores en particular y no a una categoría de productos.

#### **7. Posicionamiento por Asociaciones**

Es muy eficaz este posicionamiento cuando no se tiene una diferencia neta de producto o cuando la competencia posee el posicionamiento intrínseco en relación con el producto.

#### **8. Posicionamiento por Problema**

En este tipo de posicionamiento, la diferencia del producto no es importante porque la competencia es mínima si es que existe. En esta situación, se necesita posicionar contra un problema determinado a fin de atraer a un mercado meta, y en algunos casos, crearle mercado al producto. (HIEBING y COOPER, 1992, pág. 104-107).

## **ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO**

Las Estrategias han sido conceptualizadas de formas muy diferentes aunque todas las definiciones elaboradas comparten la idea de que son una forma de conocimiento procedimental cuyo objetivo es el de promover en el alumnado la competencia tanto en el control de la actividad de lectura como en la explicitación de las operaciones cognitivas más relevantes cuya ejecución eficaz está orientada a la construcción de representaciones cognitivas coherentes y estructuradas. (ESCORIZA, J, 2006).

### **Estrategia de líder**

El líder en un producto mercado es el que ocupa una posición dominante reconocida por sus competidores. Un líder te enfrenta con tres retos: desarrollar la demanda genérica puesto que es el mayor beneficiario, proteger la participación del mercado y ampliar la participación de mercado.

### **Estrategia de Retador**

Estrategia de retador es el que no domina el mercado-producto y quiere sustituir al líder. Para ello trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas.

### **Estrategia de Seguidor**

Estrategia de seguidor. El seguidor es un competidor con una cuota de mercado reducida que alinea sus decisiones a las de la competencia. No ataca al líder, sino que coexiste con él para repartirse el mercado.

### **Estrategia de Especialista**

Estrategia de especialista. El especialista o una pequeña empresa que se concentra en uno o pocos segmentos, pero no en la totalidad del mercado. Busca un nicho en el que pueda tener una posición de dominio y no sea atacado por la competencia. (LÓPEZ, D, 2009).



## 2.5 HIPOTESIS

Implementar un modelo de benchmarking que permitirá mejorar el posicionamiento del mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo.

## 2.6 VARIABLES

**Variable Independiente.-** EL Benchmarking → Cualitativo

**Variable Dependiente.-** Posicionamiento del mercado → Cuantitativo

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA**

#### **3.1 ENFOQUE**

Se utilizó un enfoque cuantitativo y cualitativo. Cuantitativo porque se orienta hacia la identificación de las causas y explicación en cuanto a la deficiente aplicación del benchmarking y el posicionamiento del mercado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo, poniendo énfasis en el resultado.

Cualitativo porque se orienta hacia una observación naturalista investigando la deficiente aplicación del benchmarking y el posicionamiento del mercado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo, dentro del contexto al que pertenece.

#### **3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **Investigación Bibliográfica o Documental**

Se realizó la investigación Bibliográfica o Documental, pues se tomó como referencia para el presente trabajo antecedentes investigativos de trabajos relacionados con el Benchmarking, los mismos que sirvieron como pauta para proponer una alternativa de

solución al problema objeto de estudio; con la investigación bibliográfica se obtuvo información referente al tema de investigación la misma que fue recopilado de libros, revistas, tesis de grado relacionados con el tema de estudio, la cual nos proporcionó luego de un análisis respectivo el conocimiento requerido para el desarrollo del presente trabajo.

### **Investigación de Campo**

Se realizó la investigación de Campo porque se hizo un estudio sistemático de los hechos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo, a través del contacto directo del investigador con la realidad, tiene como finalidad recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente a la deficiente aplicación del benchmarking y su incidencia en el posicionamiento del mercado, la técnica de la investigación utilizada es la encuesta.

## **3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Investigación Exploratoria**

Para esta indagación se utilizó la investigación exploratoria puesto que, al no ser un miembro de la cooperativa no se tiene un conocimiento profundo de la situación de la organización y este modelo ayudó a tener un contacto y una familiarización de la realidad de nuestro problema de estudio.

### **Investigación Descriptiva**

También se utilizó la investigación descriptiva porque realizamos la encuesta para identificar las conductas y actitudes de las personas que se encuentran en nuestra investigación, con el análisis respectivo logramos identificar las relaciones entre los usuarios y la mezcla de productos y servicios que la institución está ofreciendo.

### 3.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo cuenta con 20 colaboradores y con 2000 clientes activos, lo cual se presenta en la siguiente tabla:

Población	Total	Porcentaje
Clientes externos activos de la cooperativa.	2020	
<b>TOTAL</b>	2020	100%

**Tabla 1:** Población y Muestra

**Elaborado por:** Sandra Naula

Debido a que el tamaño de la población es muy grande se procede a calcular el tamaño de la muestra mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + Ne^2}$$

**Dónde:**

n = tamaño de la muestra

p = Probabilidad de ocurrencia            0.5

q = Probabilidad de no ocurrencia        0.5

e =Error de muestreo                        0.05 (5%)

N = población                                    2020

Z=Nivel de confianza                        1.96

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 2020}{1,96^2 (0,5)(0,5) + 2020(0,05)^2}$$

$$n = \frac{1940,008}{6,0104}$$

$$n = 322$$

Se realizó la encuesta a 322 clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**HIPÓTESIS:** “Implementar un modelo de benchmarking que permitirá mejorar el posicionamiento del mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo”.

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** EL BENCHMARKING

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales.	<p><b>PROCESO</b></p> <p><b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b></p> <p><b>EVALUAR SERVICIOS</b></p> <p><b>MEJORAS ORGANIZACIONALES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos</li> <li>• Valor agregado</li>   <li>• Confianza</li> <li>• Solvencia</li> <li>• Atención al cliente</li>   <li>• Créditos</li> <li>• Ahorro a la vista</li> <li>• Deposito plazo fijo</li> <li>• Giros internacionales</li> <li>• Otros</li>   <li>• Sala de espera amplia</li> <li>• Ventilación</li> <li>• Garaje</li> <li>• Buzón de sugerencias</li> </ul>	<p>¿Cómo califica Ud. los recursos materiales e institucionales con los que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Para brindar el servicio al cliente?</p> <p>¿Considera usted que es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Ofrezca un valor agregado a sus servicios y productos?</p> <p>¿Es necesario que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Informe a sus clientes acerca de la solvencia económica con la que cuenta?</p> <p>¿Cómo calificaría usted el servicio de atención al cliente que recibió en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.?</p> <p>¿Por cuál de estos motivos hace uso de los servicios de esta Cooperativa?</p> <p>¿Cree usted que la Cooperativa necesita realizar mejoras en sus instalaciones cuales de estos desearía que se implementara?</p>	<p><b>Encuesta- Cuestionari o Clientes Externos De la Cooperativ a San Francisco Ltda. Salcedo</b></p>

**Cuadro 1:** Variable independiente El benchmarking

**Elaborado por:** Sandra Naula

**HIPÓTESIS:** “Implementar un modelo de benchmarking que permitirá mejorar el posicionamiento del mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo”.

**VARIABLE DEPENDIENTE:** POSICIONAMIENTO DEL MERCADO

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.	<b>MERCADO</b>  <b>CONSUMIDORES</b>  <b>ATRIBUTOS</b>  <b>CLIENTES</b>  <b>COMPETENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transacciones</li> <li>• Nuevos servicios</li> <li>• Satisfecho</li> <li>• insatisfecho</li> <li>• indiferente</li> <li>• Facilidad de pagos</li> <li>• Tasa de interés bajos</li> <li>• Agilidad para destinar los créditos</li> <li>• Potenciales</li> <li>• Leales</li> <li>• Eventuales</li> <li>• Costo de mantenimiento de cuenta</li> <li>• Calidad y cobertura de servicio</li> <li>• Horario de atención</li> <li>• Comodidad de las instalaciones</li> </ul>	<p>¿Con que frecuencia realiza sus transacciones en la Cooperativa?</p> <p>¿Cómo se siente en relación al producto que le ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.?</p> <p>¿Considera Ud. que la cooperativa debería brindar nuevos servicios a sus clientes?</p> <p>¿Indique el atributo por el cual usted prefiere ser socio de la Cooperativa?</p> <p>¿A qué grupo de clientes pertenece usted en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.?</p> <p>¿Cómo califica usted el horario de atención de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. En relación a otras Cooperativas?</p>	<b>Encuesta- Cuestionario</b>  <b>Clientes</b>  <b>Externos</b>  <b>De la</b>  <b>Cooperativa</b> <b>San</b> <b>Francisco</b> <b>Ltda.</b> <b>Salcedo</b>

**Cuadro 2:** Variable dependiente posicionamiento de mercado

**Elaborado por:** Sandra Naula

### 3.6.-RECOLECCION DE INFORMACIÓN

<b>Plan para la recolección de información</b>	
<b>¿Para qué?</b>	Para conocer y profundizar los conocimientos relacionados con el problema objeto de estudio.
<b>¿A qué personas o sujeto?</b>	La información se recogió directamente a los clientes externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco” Ltda. Agencia Salcedo.
<b>¿Sobre que aspectos?</b>	El posicionamiento del mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo.
<b>¿Quién?</b>	Investigadora
<b>¿Cuándo?</b>	Durante los meses de abril a octubre del 2012.
<b>¿Lugar de la recolección de la información?</b>	Se lo hizo directamente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo.
<b>¿Cuántas veces?</b>	Las necesarias para obtener la información de calidad.
<b>¿Qué técnica de recolección?</b>	Se utilizara técnicas como la encuesta.
<b>¿Con qué?</b>	Se diseñara un cuestionario de preguntas.
<b>¿En qué situación?</b>	En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco” Ltda. Agencia Salcedo.

**Cuadro 3:** Recolección de la información

**Elaborado por:** Sandra Naula



### 3.7 Procesamiento y análisis de la información

Para procesar y analizar la información de la siguiente investigación se procede de la siguiente manera:

TIPO DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS. PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN
Información Secundaria	Lectura Científica	Libros de estrategias y de posicionamiento, tesis de grado, Internet, revistas.
Información Primaria	Encuesta	Cuestionario

**Cuadro 4:** Procesamiento y análisis de la información

**Elaborado por:** Sandra Naula

## **CAPITULO IV**

### **4. ANALISIS E INTERPRETACION**

#### **4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Una vez realizada las encuestas a los clientes externos de La Cooperativa San Francisco, se ha obtenido los siguientes resultados que serán analizados e interpretados de acuerdo a tablas y gráficos que ilustran los distintos porcentajes de opciones de respuestas obtenidas en la aplicación de la encuesta. Este proceso permitirá obtener las conclusiones que llevarán al propósito de la presente investigación.

#### **4.2. INTERPRETACION DE LOS DATOS**

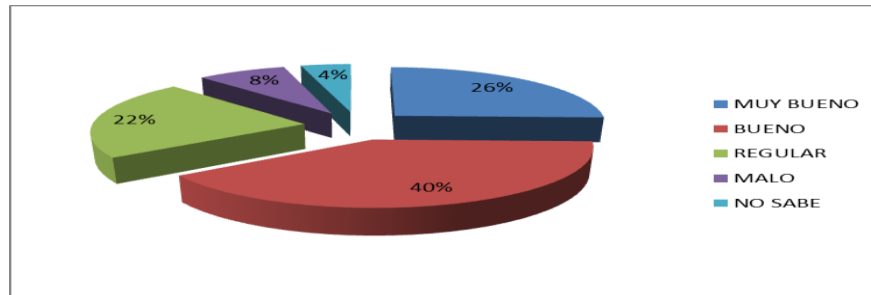
Para recolectar la información primaria, se utilizó la recolección la investigación de campo para lo cual fue necesario la aplicación de encuestas a través del cuestionario, las mismas que recogieron información necesaria para el posterior análisis e interpretación del problema objeto de estudio.

### Pregunta 1

¿Cómo califica Ud. los recursos materiales e institucionales con los que cuenta la Cooperativa San Francisco Ltda. Para brindar el servicio a sus clientes?

RECURSOS MATERIALES E INSTITUCIONALES				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY BUENO	82	25.5	25.5
	BUENO	129	40.1	65.5
	REGULAR	72	22.4	87.9
	MALO	25	7.8	95.7
	NO SABE	14	4.3	100.0
	Total	322	100.0	100.0

**Tabla 2:** Recursos materiales e institucionales  
**Elaborado por:** Sandra Naula



**Gráfico 4:** Recursos materiales e institucionales  
**Elaborado por:** Sandra Naula

### Análisis e interpretación

De un total de 322 encuestados, un 26% califican de muy bueno los recursos materiales e institucionales con los que cuenta la Cooperativa San Francisco Ltda. El 40% lo califican de bueno, un 22% lo califican de regular, 8% lo califican de malo, un 4% dicen que no saben.

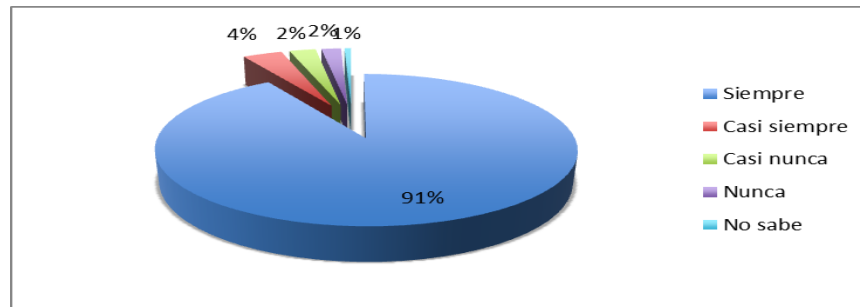
Este dato refleja que la mayoría de clientes lo califica como bueno los recursos con los que cuenta la cooperativa para brindar sus servicios al cliente, la institución está cumpliendo los principios cooperativos planteados en la visión y misión.

## Pregunta 2

¿Considera usted que es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Ofrezca un valor agregado a sus servicios y productos?

VALOR AGREGADO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	294	91.3	91.3
	CASI SIEMPRE	12	3.7	95.0
	CASI NUNCA	8	2.5	97.5
	NUNCA	6	1.9	99.4
	NO SABE	2	.6	100.0
	Total	322	100.0	100.0

**Tabla 3:** Valor agregado  
**Elaborado por:** Sandra Naula



**Gráfico 5:** Valor Agregado  
**Elaborado por:** Sandra Naula

## Análisis e interpretación

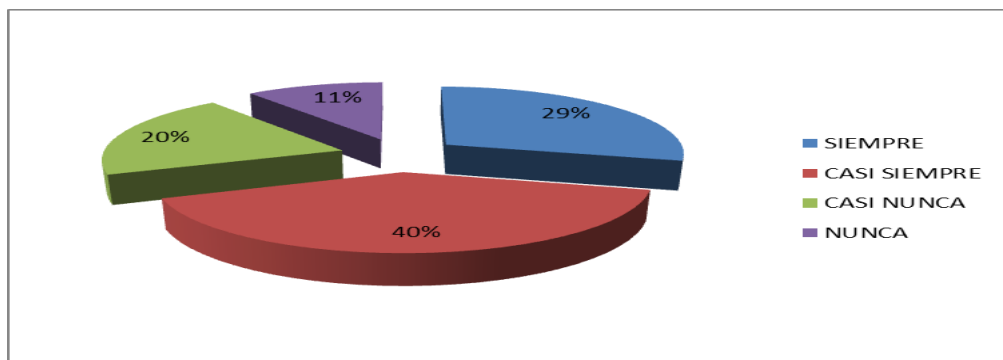
De los 322 clientes encuestados un 91% manifiestan que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Siempre debe ofrecer un valor agregado a sus servicios y productos, un 4% dicen casi siempre, 2% consideran casi nunca, 2% opinan que nunca, 1% indica que no sabe. Este dato refleja que es necesaria ofrecer un valor agregado a los servicios y productos con el fin de darle un mayor valor comercial; generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, esto ayudara a tener cierta diferenciación del resto de Cooperativas en el mercado.

### Pregunta 3

¿Es necesario que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Informe a sus clientes acerca de la solvencia económica con la que cuenta?

SOLVENCIA ECONÓMICA				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	SIEMPRE	93	28.9	28.9
	CASI SIEMPRE	130	40.4	69.3
Válidos	CASI NUNCA	65	20.2	89.4
	NUNCA	34	10.6	100.0
	Total	322	100.0	100.0

**Tabla 4:** Solvencia económica  
**Elaborado por:** Sandra Naula



**Gráfico 6:** Solvencia económica  
**Elaborado por:** Sandra Naula

### Análisis e interpretación

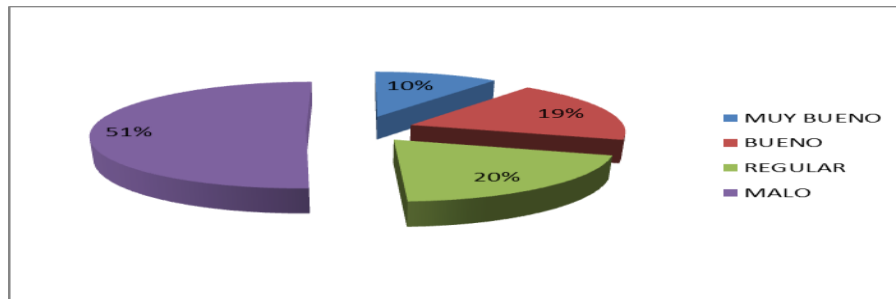
De un total de 322 encuestados, un 29% consideran que siempre es necesario informar a los clientes sobre la solvencia económica de la Cooperativa, un 40% casi siempre, un 20% casi nunca, 11% nunca. De acuerdo a esta información se puede observar que la mayoría de clientes consideran que es necesario informar sobre la solvencia económica de la Cooperativa lo cual permite a los usuarios tener mayor confianza y lealtad ya que de ellos depende la supervivencia en el mercado.

#### Pregunta 4

¿Cómo califica usted el servicio de atención al cliente que recibió en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.?

SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY BUENO	34	10.6	10.6
	BUENO	61	18.9	29.5
	REGULAR	64	19.9	49.4
	MALO	163	50.6	100.0
	Total	322	100.0	100.0

**Tabla 5 :** Servicio de atención al cliente  
**Elaborado por:** Sandra Naula



**Gráfico 7:** Servicio de atención al cliente  
**Elaborado por:** Sandra Naula

#### Análisis e interpretación

De un total de 322 encuestados, un 10% manifiestan que muy bueno el servicio de atención al cliente, un 19% dicen que es bueno, un 20% consideran de regular, un 51% opinan que es malo.

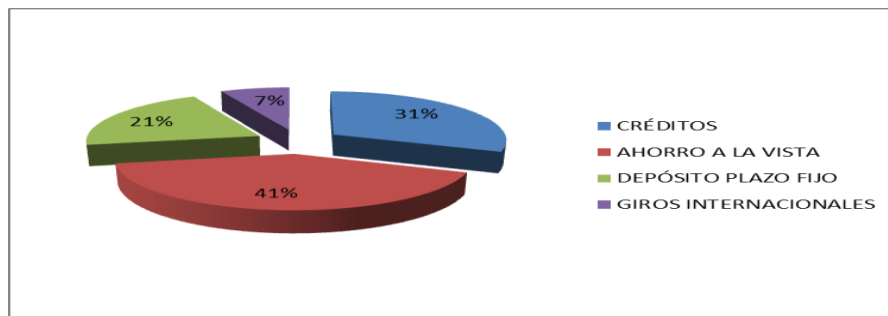
La mayoría de clientes recibieron una mala atención al cliente debido a que al personal de la Cooperativa le falta capacitación respecto al servicio y atención al cliente, esto incurre a que no se ofrezca una excelente atención, que es lo que requieren los clientes.

### Pregunta 5

¿Por cuál de estos motivos hace uso de los servicios de esta Cooperativa?

SERVICIOS FINANCIEROS				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CRÉDITOS	99	30.7	30.7	30.7
AHORRO A LA VISTA	133	41.3	41.3	72.0
Válidos DEPÓSITO PLAZO FIJO	67	20.8	20.8	92.9
GIROS INTERNACIONALES	23	7.1	7.1	100.0
Total	322	100.0	100.0	

**Tabla 6:** Servicios financieros  
**Elaborado por:** Sandra Naula



**Gráfico 8:** Servicios financieros  
**Elaborado por:** Sandra Naula

### Análisis e interpretación

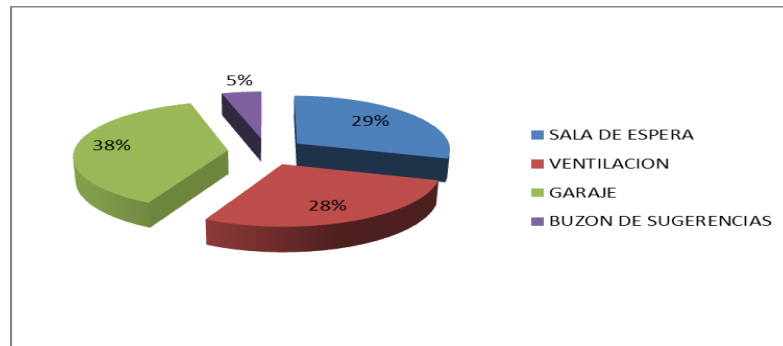
De un total de 322 encuestados, un 31% manifiestan que hacen uso de los servicios de esta Cooperativa por créditos, 41% dicen que por ahorro a la vista, un 21% consideran es por deposito plazo fijo, 7% opinan que es por giros internacionales. La mayoría de clientes hacen uso de los servicios de la Cooperativa por ahorro a la vista y por los créditos es primordial dar a conocer a los clientes y otorgar más información de los beneficios que puede obtener al hacer uso de las cuentas que tiene la cooperativa, para poder incrementar la cartera de socios.

### Pregunta 6

¿Cree Ud. que la Cooperativa necesita realizar mejoras organizacionales en sus instalaciones cuales de estas desearía que se implementara?

MEJORAS ORGANIZACIONALES				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SALA DE ESPERA	95	29.5	29.5
	VENTILACION	90	28.0	57.5
	GARAJE	122	37.9	95.3
	BUZON DE SUGERENCIAS	15	4.7	100.0
	Total	322	100.0	100.0

**Tabla 7:** Mejoras organizacionales  
Elaborado por: Sandra Naula



**Gráfico 9:** Mejoras organizacionales  
Elaborado por: Sandra Naula

### Análisis e interpretación

El 29% de los clientes manifiestan que se implemente una sala de espera en las instalaciones de la Cooperativa, 28% dicen que se implemente ventilación, un 38% consideran que se implemente un garaje, 5% opinan de un buzón de sugerencias. Con los resultados obtenidos se puede decir que la mayoría de clientes desearía que se implementara en las instalaciones de la Cooperativa un garaje el mismo que permitirá tener mayor comodidad a sus usuarios.

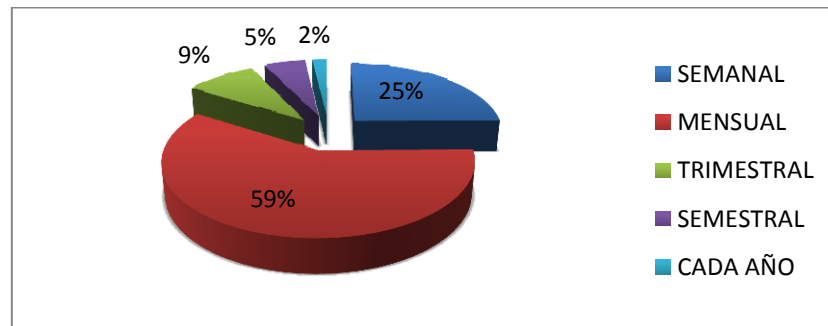


### Pregunta 7

¿Con que frecuencia realiza sus transacciones en la Cooperativa?

TRANSACCIONES				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SEMANTAL	80	24.8	24.8
	MENSUAL	190	59.0	83.9
	TRIMESTRAL	29	9.0	92.9
	SEMESTRAL	17	5.3	98.1
	CADA AÑO	6	1.9	100.0
	Total	322	100.0	100.0

**Tabla 8:** Servicio transacciones  
**Elaborado por:** Sandra Naula



**Gráfico 10:** Servicio de transacciones  
**Elaborado por:** Sandra Naula

### Análisis e interpretación

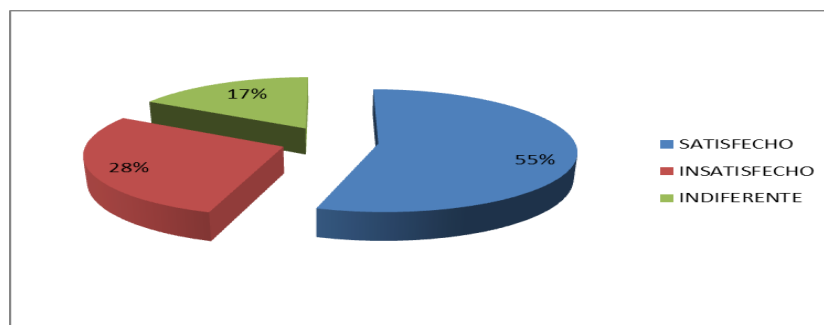
De los 322 clientes encuestados un 25% manifiestan que realizan sus transacciones semanalmente, 59% dicen que lo realizan mensualmente, un 9% consideran que trimestralmente, 5% opinan que lo realizan semestralmente y 2% cada año. Con los resultados obtenidos se puede decir que los clientes realizan sus transacciones acorde a sus necesidades.

### Pregunta 8

¿Cómo se siente con relación al producto que le ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.?

CONSUMIDORES				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SATISFECHO	177	55.0	55.0
	INSATISFECHO	91	28.3	83.2
	INDIFERENTE	54	16.8	100.0
	Total	322	100.0	100.0

**Tabla 9:** Consumidores  
**Elaborado por:** Sandra Naula



**Gráfico 11:** Consumidores  
**Elaborado por:** Sandra Naula

### Análisis e interpretación

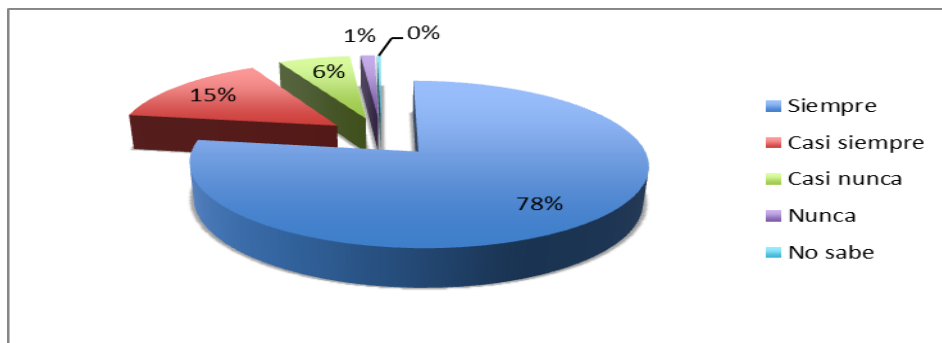
Los 322 clientes encuestados un 55 % manifiestan estar satisfechos con los productos de la Cooperativa, 28% dicen estar insatisfechos, un 17% consideran ser indiferente sobre los productos. Con los resultados obtenidos se puede decir que la mayoría de los clientes están satisfechos con los productos de la cooperativa esto brinda una gran oportunidad a la institución para incrementar su posicionamiento ya que tiene una ventaja ante los competencia lo cual se debe mejorar para una mejor aceptación de los productos.

### Pregunta 9

¿Considera Ud. que la Cooperativa debería brindar nuevos servicios a sus clientes?

NUEVOS SERVICIOS				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	249	77.3	77.3
	CASI SIEMPRE	48	14.9	92.2
	CASI NUNCA	20	6.2	98.4
	NUNCA	4	1.2	99.7
	NO SABE	1	.3	100.0
	Total	322	100.0	100.0

**Tabla 10:** Nuevos servicios  
**Elaborado por:** Sandra Naula



**Gráfico 12:** Nuevos servicios  
**Elaborado por:** Sandra Naula

### Análisis e interpretación

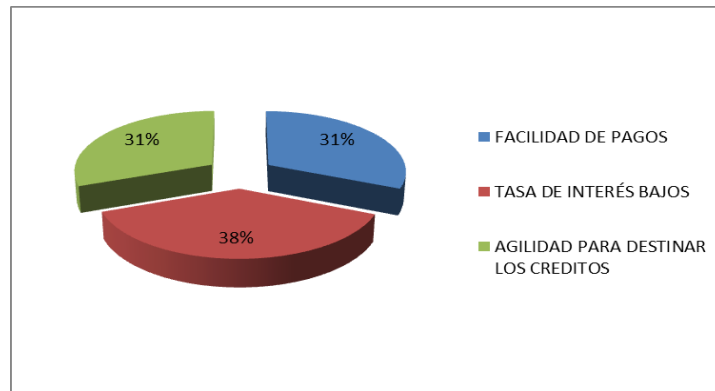
Los 322 clientes encuestados un 78 % manifiestan que la Cooperativa siempre debería ofrecer nuevos servicios, un 15% dicen casi siempre, un 6% consideran casi nunca, 1% opinan casi nunca y 1 cliente dicen que no sabe. Según la información adquirida la mayoría de clientes manifiestan que la Cooperativa debería brindar nuevos servicios esto permitirá a la institución contar con variedad de servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes ayudando a incrementar la rentabilidad financiera.

### Pregunta 10

Identifique el atributo por el cual usted prefiere ser socio de la Cooperativa?

ATRIBUTOS DE LA COOPERATIVA				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	FACILIDAD DE PAGOS	101	31.4	31.4
	TASA DE INTERÉS BAJOS	122	37.9	69.3
	AGILIDAD PARA DESTINAR OS CREDITOS	99	30.7	100.0
	Total	322	100.0	100.0

**Tabla 11:** Atributos de la Cooperativa  
**Elaborado por:** Sandra Naula



**Gráfico 13:** Atributos de la Cooperativa  
**Elaborado por:** Sandra Naula

### Análisis e interpretación

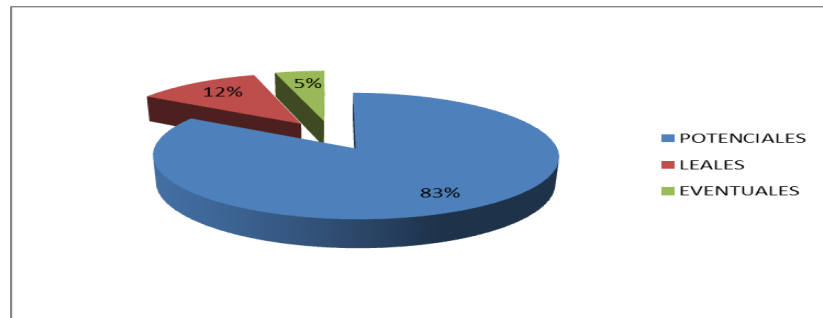
De 322 clientes encuestados un 31 % manifiestan que prefieren ser socios de la Cooperativa por la facilidad de pagos, 38% dicen ser socios por la tasa de interés bajos de sus créditos, un 31% consideran por la agilidad para destinar los créditos. Con los resultados obtenidos se puede decir que la mayoría de clientes prefieren ser socios de la Cooperativa por la tasa de interés bajos en sus créditos.

### Pregunta 11

¿A qué grupo de clientes pertenece usted en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.?

CLIENTES				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	POTENCIALES	269	83.5	83.5
	LEALES	38	11.8	95.3
	EVENTUALES	15	4.7	100.0
	Total	322	100.0	100.0

**Tabla 12:** Clientes  
**Elaborado por:** Sandra Naula



**Gráfico 14:** Clientes  
**Elaborado por:** Sandra Naula

### Análisis e interpretación

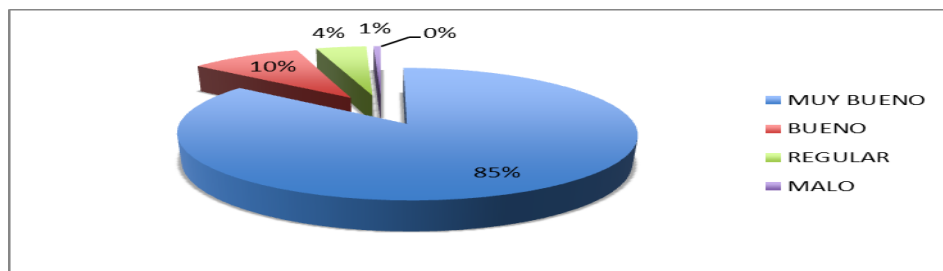
De los 322 clientes encuestados un 83 % manifiestan ser clientes potenciales, 12% dicen ser clientes leales, un 5% consideran ser clientes eventuales. Con los resultados obtenidos se puede decir que la mayoría de clientes manifiestan ser clientes potenciales de la Cooperativa San Francisco Ltda. Lo que quiere decir que requieren permanente de los servicios de la institución.

## Pregunta 12

¿Cómo califica usted el horario de atención de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. En relación a otras Cooperativas?

HORARIO DE ATENCIÓN				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	MUY BUENO	275	85.4	85.4
	BUENO	31	9.6	95.0
Válidos	REGULAR	14	4.3	99.4
	MALO	2	.6	100.0
	Total	322	100.0	100.0

**Tabla 13:** Horario de atención  
**Elaborado por:** Sandra Naula



**Gráfico 15:** Horario de atención

**Elaborado por:** Sandra Naula

### Análisis e interpretación

De los 322 clientes encuestados un 85% manifiestan que el horario de atención de la Cooperativa es muy bueno, 10% dicen que es bueno, 4% indican que es regular, 2 clientes opinan que es malo.

Con los resultados obtenidos se puede decir que la mayoría de clientes manifiestan que el horario de atención de la Cooperativa es muy bueno en referencia a la competencia lo cual nos permite acceder a nuevos clientes.

### 4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los clientes externos la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Se toma como referencia las preguntas 2 y 9 para así proceder a realizar la verificación de la hipótesis para comprobar si es necesario implementar un modelo de benchmarking que permitirá mejorar el posicionamiento del mercado.

#### 4.3.1 MODELO LÓGICO

**H<sub>0</sub>**= hipótesis nula

Implementar un modelo de benchmarking no permitirá mejorar el posicionamiento del mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo.

**H<sub>1</sub>**= hipótesis alterna

Implementar un modelo de benchmarking si permitirá mejorar el posicionamiento del mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo.

#### 4.3.2 NIVEL DE SIGNIFICANCIA

El nivel de significancia con el que se trabajo es del 5%.

#### 4.3.3 Elección de la prueba estadística Chi- cuadrado

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

**En donde:**

$\Sigma$  = sumatoria

**O** = Datos Observados

**E** = Datos Esperados

**X<sup>2</sup>** = Chi Cuadrado

Para la obtención y comprobación de la hipótesis se relacionó una pregunta de cada variable en la que muestra el siguiente resultado.

### **Pregunta 2**

¿Considera usted que es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Ofrezca un valor agregado a sus servicios y productos?

<b>VALOR AGREGADO</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	294	91.3	91.3	91.3
	CASI SIEMPRE	12	3.7	3.7	95.0
	CASI NUNCA	8	2.5	2.5	97.5
	NUNCA	6	1.9	1.9	99.4
	NO SABE	2	.6	.6	100.0
	Total		322	100.0	100.0



### Pregunta 9

¿Considera Ud. que la Cooperativa debería brindar nuevos servicios a sus clientes?

NUEVOS SERVICIOS				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	249	77.3	77.3
	CASI SIEMPRE	48	14.9	92.2
	CASI NUNCA	20	6.2	98.4
	NUNCA	4	1.2	99.7
	NO SABE	1	.3	100.0
	Total	322	100.0	100.0

### FRECUENCIA OBSERVADA

	ALTERNATIVAS		TOTAL
	PREGUNTA 2	PREGUNTA 9	
SIEMPRE	294	249	<b>543</b>
CASI SIEMPRE	12	48	<b>60</b>
CASI NUNCA	8	20	<b>28</b>
NUNCA	6	4	<b>10</b>
NO SABE	2	1	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>322</b>	<b>322</b>	<b>644</b>

**Tabla 14:** Frecuencia Observada  
**Elaborado por:** Sandra Naula

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencia observada.

$$fe = \frac{(Total\ de\ fila)(total\ de\ columna)}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

**FRECUENCIA ESPERADA**

ALTERNATIVAS	PREGUNTAS		TOTAL
	PREGUNTA 2	PREGUNTA 9	
SIEMPRE	271;5	271;5	543;0
CASI SIEMPRE	30;0	30;0	60;0
CASI NUNCA	14;0	14;0	28;0
NUNCA	5;0	5;0	10;0
NO SABE	1;5	1;5	3;0
			644;0

**Tabla 15:** Frecuencia Esperada  
**Elaborado por:** Sandra Naula

**4.3.4 Calculo de grados de libertad**

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de filas menos uno por el número de las columnas menos uno así:

$$Gl = (F-1) (C-1)$$

$$Gl = (2-1) (5-1)$$

$$Gl = (1) (4)$$

$$Gl = 4$$

### **Donde**

**Gl**= Grados de libertad

**C**= Columnas de la tabla

**F**= Filas de la tabla

Entonces tenemos que  $Gl = 4$ ; Y el nivel de significación  $\alpha = 0,05$ ; en la tabla H de distribución Ji cuadrado que equivale a 9.488 por lo tanto.

$$r^2_{\text{critico}} = 9.488$$

Evaluamos la hipótesis nula es decir que no hay asociación entre variables, para ello calculamos el **Chi-cuadrado** comprobando los valores obtenidos especialmente ninguna asociación obtenida entre variables.

PREGUNTAS	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup>
					E
(PREGUNTA 2 / SIEMPRE	294	271,5	22,50	506,25	1,86
PREGUNTA 2 / CASI SIEMPRE	12	30,0	-18,00	324,00	10,80
PREGUNTA 2 / CASI NUNCA	8	14,0	-6,00	36,00	2,57
PREGUNTA 2 / NUNCA	6	5,0	1,00	1,00	0,20
(PREGUNTA 2 / NO SABE	2	1,5	0,50	0,25	0,17
(PREGUNTA 9 / SIEMPRE	249	271,5	-22,50	506,25	1,86
PREGUNTA 9 / CASI SIEMPRE	48	30,0	18,00	324,00	10,80
(PREGUNTA 9 / CASI NUNCA	20	14,0	6,00	36,00	2,57
(PREGUNTA 9 / NUNCA	4	5,0	-1,00	1,00	0,20
(PREGUNTA 9 / NO SABE	1	1,5	-0,50	0,25	0,17
				<b>X<sup>2</sup> =</b>	<b>31,21</b>

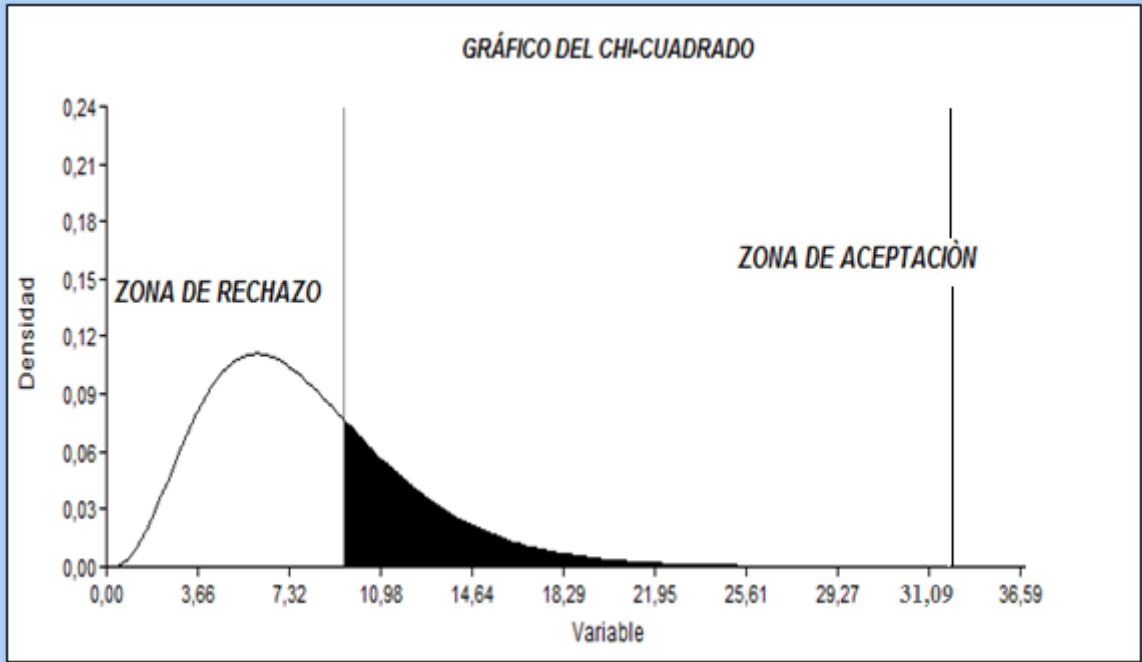
**Tabla 16:** Cálculo de chi cuadrado  
**Elaborado por:** Sandra Naula

El valor de  $X^2_{t=9.488} < X^2_c = 31,21$

Decisión final el valor  $X_c^2 = 31,21$  es mayor  $X_{t=9.488}^2$  y de acuerdo con lo establecido se acepta la hipótesis alterna, es decir se considerara implementación de un modelo de benchmarking que permitirá mejorar el posicionamiento del mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo.

En la verificación e hipótesis se utilizó la formula estadística nos brindara la posibilidad de aceptar o rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ )

**Presentación gráfica del Chi-Cuadrado.**



**Gráfico 16:** Gráfico de Chi -Cuadrado.

**Elaborado por:** Sandra Naula.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de haber aplicado las encuestas a los clientes externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. y obtener información importante, necesaria para este estudio, se puede determinar las siguientes conclusiones y recomendaciones.

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Luego de terminado el trabajo de investigación y analizado los aspectos del mismo, establecemos varias 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.

## **5.2.RECOMENDACIONES**

Al analizar la investigación se ha podido determinar los principales problemas y defectos existentes en la organización, lo cual impulsa a buscar inmediatamente posibles soluciones o recomendar acciones que permitan fortalecer el desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Entre las cuales tenemos:

- Se recomienda brindar un valor agregado a cada uno de los servicios y productos que se ofrece en la cooperativa marcando la diferencia con el resto de la competencia puesto que cada vez es mayor en el mercado.

- Es importante que la Cooperativa mantenga informado constantemente a sus socios acerca de la solvencia económica con la que cuenta diferenciándose de la competencia con estrategias innovadoras y creativas lo cual ayudará generar la fidelización y confianza por parte del usuario.
- En un mundo tan competitivo como los que se está atravesando el día de hoy y con la tecnología que ha evolucionado rápidamente es muy importante capacitar constantemente al personal puesto que un buen servicio al cliente es el precio mínimo que una empresa debe pagar para entrar a competir a un mercado ya que hoy en día los clientes son cada vez más exigentes, ya no sólo buscan precio y calidad, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido.
- Se recomienda realizar un estudio de mercado para determinar los diferentes segmentos a los que se podría expandir la Cooperativa presentando en el mercado nuevos servicios para atraer más cantidad de clientes, crecimiento económico y un adecuado posicionamiento de mercado, evitando con ello el estancamiento de la cooperativa con respecto a la competencia.
- Aprovechar la fortaleza de la Cooperativa con respecto al producto que es muy bueno, direccionando los esfuerzos en ofrecer un portafolio de productos innovadores que permita incrementar la cartera de clientes buscando ser más competitivos a través de estrategias de diferenciación para mejorar el posicionamiento de mercado.
- La empresa debe mantener el horario de atención ya que se distingue en el mercado ante su competencia y obtiene una excelente imagen ante sus consumidores y de ésta manera puede atraer a nuevos clientes.



## **CAPÍTULO VI.**

### **6. PROPUESTA**

#### **6. 1 Datos informativos**

##### **Título**

Modelo de Benchmarking competitivo como estrategia en el área de servicio al cliente para mejorar el posicionamiento de mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo.

**Institución ejecutora:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Del cantón Salcedo.

**Beneficiarios:** Directivos, Clientes y la Sociedad.

**Ubicación:** Provincia de Cotopaxi, Cantón Salcedo, Sucre y 9 de octubre.

**Teléfono:** 032726273

**E-mail:** [www.coac-sanfra.com](http://www.coac-sanfra.com)

**Tiempo estimado**

**Fecha de inicio:** Noviembre del 2012      **Fecha de finalización:** noviembre del 2013.

**Equipo técnico responsable:** Gerente de la Cooperativa Sra. Teresa Carrillo.

**Costo:** \$ 5700 dólares.

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La Cooperativa San Francisco en la ciudad de Salcedo inicio a operar a partir de 01 de octubre de 1982 está orientada a ofrecer servicios financieros como: Créditos y Cuentas de ahorro ejecutados con calidad pero hoy en día tiene mucha competencia lo cual genera un bajo posicionamiento de mercado de la misma, ya que la competencia utiliza muchas estrategias competitivas, ofreciendo nuevos servicios, excelente atención al cliente, infraestructura adecuada etc. Esto causo que la Cooperativa se quede estancada con el número de socios pocos activos, y si a esto sumamos el inadecuado Servicio al cliente y también la imagen que esta tiene que dar a conocer a sus potenciales socios es necesario la evaluación de sus actividades para encontrar una vía de solución a ese desempeño poco satisfactorio.

El contenido de este modelo de Benchmarking competitivo permite hacer más eficiente los procesos y mejorar la calidad de servicios que ofrece la Cooperativa, se relaciona con un

sistema que permita conocer más al cliente y por lo consiguiente ofrecer un mejor servicio.

El posicionamiento es pensar a la inversa, no comenzar por el producto o servicio, sino por la mente del consumidor. Hay que preguntarse qué posición se ocupa en la mente de los consumidores y qué posición se quiere ocupar, pero para esto es básico entender cómo las palabras afectan a la mente, hay que manipularlas y al escoger las adecuadas, se puede influir en el proceso mental. Se necesita valor, simplicidad, sacrificio y paciencia, pero lo importante es tomar la iniciativa.

Se puede destacar antecedentes que se han favorecido del desarrollo de un modelo de Benchmarking competitivo en el área de servicio al cliente y posicionamiento del mercado entre ellas tenemos:

**Morán, Y (2005)** Propuesta de un Modelo de Benchmarking como Estrategia en el área de Servicio al Huésped para mejorar la imagen e implementar la demanda en la mediana industria hotelera de San Salvado. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Francisco Gavidia. En la Industria Hotelera de San Salvador se presenta este problema debido a fenómenos actuales como es la globalización mundial, surgen nuevos retos en el entorno empresarial que tienen que ser afrontados en un enfoque estratégico y visión de empresa competitiva para que de esta manera se logre ser más eficientes y por ende alcanzar una competitividad en el mercado. Este modelo permite identificar el FODA y descubrir una ventaja competitiva dentro de aquella empresa que lo desea implementar.

**García, E (2011)** Propuesta Diseño de Estrategias de posicionamiento para mejorar la rentabilidad de la empresa PROALIMEC Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. La propuesta planteada en el presente trabajo de investigación demuestra todo un estudio de factibilidad, en virtud de que es una empresa que cumple las condiciones para implementar estrategias de posicionamiento y comercialización para mejorar la imagen corporativa y por ende la rentabilidad de la empresa, adicionalmente de que existe la necesidad en el mercado, se cuenta con la autorización de los accionistas de la empresa quienes tienen todo el interés de la aplicación de este modelo con la finalidad de generar valor a la empresa, mejorar la rentabilidad y competitividad.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

La presente propuesta se ha diseñado con el fin de proporcionar a la Cooperativa una herramienta administrativa que le permita mejorar el posicionamiento de mercado que posee en la ciudad de Salcedo.

Todas las empresas en especial las que ofrecen servicios necesitan poseer una buena imagen pues facilita a los clientes a identificar y a elegir sus servicios, por tal motivo es necesario que en la cooperativa se adopte diferentes estrategias basadas en técnicas actualizadas como un modelo de Benchmarking competitivo el cual permite conocer los procesos y cambios de los demás y aplicarlos a la institución.

Ante esta situación se presenta esta propuesta de un modelo de Benchmarking competitivo como estrategia en el área de servicio al cliente para mejorar el posicionamiento del mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

La propuesta comprende el desarrollo de un modelo de Benchmarking competitivo y una amplia serie de estrategias para mejorar el servicio al cliente, lo cual beneficiará a la Cooperativa pues disminuirá la cantidad de quejas, fortalecerá en conocimientos a la institución.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Desarrollar un modelo Benchmarking competitivo para mejorar el posicionamiento del mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis FODA que permita identificar los factores internos y externos de la Cooperativa.
- Desarrollar las etapas de un modelo Benchmarking competitivo en el área de servicio al cliente.
- Implementar de un modelo de Benchmarking competitivo para mejorar el posicionamiento del mercado de la Cooperativa San Francisco Ltda.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Tecnológico**

El manejo tecnológico se sustenta en la utilización de herramientas informáticas integrales que promuevan control y la evaluación, lo cual propiciara que las ventajas competitivas optimicen la atención al cliente y así operar en el sector financiero con herramientas necesarias para innovar en el mercado.

### **Organización**

La factibilidad organizacional, se sustenta en desarrollar las funciones y responsabilidades, por tanto el diseño organizacional permitirá establecer servicios competitivos de manera que se puede fidelizar al cliente a través de la satisfacción de sus necesidades.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA**

### **EL MODELO DEL PROCESO DE BENCHMARKING DE CINCO ETAPAS**

#### **1. Determinar a qué se le va a hacer benchmarking.**

La primera etapa del proceso es identificar a los clientes para la información del benchmarking y sus necesidades y definir los asuntos específicos a los cuales se les va a hacer benchmarking. Definido esto, se procede a identificar y a asegurar los recursos necesarios (por ejemplo tiempo, presupuesto, personal) para llevar a cabo una exitosa investigación.

## **2. Formar un equipo de benchmarking.**

Aunque el benchmarking puede ser conducido por individuos, la mayor parte de los esfuerzos de benchmarking son actividades de equipo. El proceso de escoger, orientar y dirigir un equipo es la segunda etapa importante del proceso de benchmarking. Los papeles y las responsabilidades específicas se les asignan a los miembros del equipo.

Se introducen herramientas de manejo de proyectos para garantizar que las tareas de benchmarking sean claras para todas las personas involucradas y para que las etapas clave del proyecto sean identificadas.

## **3. Identificar a los socios del benchmarking.**

La etapa del proceso es identificar fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de benchmarking. Estas fuentes son empleados de organizaciones en que se practica el benchmarking, asesores, analistas, fuentes gubernamentales, literatura de administración y marketing, informes de otras organizaciones y bases de datos computarizadas por nombrar algunas.

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

## **4. Recopilar y analizar la información de benchmarking.**

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.

## **5. Actuar.**

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, pág. 11).

## **BENCHMARKING COMPETITIVO**

El Benchmarking Competitivo lo han practicado las empresas sin saber que lo que estaban realizando este tipo de benchmarking. La competencia es el punto de referencia más próximo y que más nos afecta en el momento de la venta. No se trata sólo de saber quién es mejor, quién lo hace mejor, sino de aprender de él para poder hacerlo igual y si es posible mejor. Por tanto, consiste en la investigación de la competencia referente a:

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

Tales informaciones pueden obtenerse de las siguientes maneras:

- Servicio de Inteligencia Comercial sobre la competencia.
- Contratando los servicios externos u organizando el servicio internamente.
- Adquirir los productos y servicios de la competencia.



- Analizar internamente los mismos, desarmarlos parte por parte, analizar, deducir e inducir procesos y proveedores.
- Obtener manuales de funcionamiento, instrucciones del servicio, examen del embalaje, sistemas de despacho y distribución.

Para mejorar no podemos limitarnos a ver cómo hacen las cosas los competidores, debemos ir más allá, buscar quién es el mejor en las actividades que se quiere perfeccionar, ya sea una empresa del país o extranjera. No podemos olvidar que se está inmerso en un mercado global, en el que las mercancías y los servicios traspasan cada vez con mayor facilidad las fronteras y las multinacionales establecen filiales junto a la propia empresa. Tener características diferenciales en los productos o servicios es la mejor arma para protegerse de la competencia. (Suárez, J. 2006).

**Benchmarking competitivo:** cuando el proceso del benchmarking se aplica con empresas que son competidoras directas de nosotros; se sigue, se evalúa, se compara, se identifica y se toma como referencia lo mejor de éstas empresas.

- Comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de la organización. Identifica información específica acerca de los productos, procesos y los resultados comerciales de sus competidores y los compara con los de su organización.
- Identifica algunas similitudes y es de gran utilidad cuando se busca posicionar los productos, servicios y procesos de la organización en el mercado.

- Los competidores pueden unir fuerzas para participar en los proyectos conjuntos de benchmarking, generalmente, incluye compartir información entre ellos, con base en confiabilidad y respeto.  
<http://www.crecenegocios.com/el-benchmarking>.

## **ESTRATEGIAS**


La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

Tema que en esencia nos lleva a plantear qué productos se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar el éxito.

En cierto sentido el producto juega un papel de enlace entre oferta y demanda, por lo que el éxito al que se hace referencia está condicionado por la capacidad de la empresa para superar a la competencia y desde luego, por la bondad del producto desde la perspectiva del cliente.

En estos términos, la concepción de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes clave:

 Sector industrial: Naturaleza de los rivales y capacidad competitiva

 Mercado: Necesidades y preferencias del consumidor

 Perfil del producto: Precio, calidad, servicio, etc.

**UNA ESTRATEGIA DIFERENCIADA** puede constituir la vía más apropiada en aquellos casos en que:

- La empresa es grande y disfruta de una posición dominante en el mercado,
- El sector (producto/mercado) ha llegado a su etapa de madurez y se espera que por medio de la diferenciación de las ofertas se aumente la capacidad de atracción de las mismas ante los distintos segmentos identificados,
- El mercado se ha hecho excesivamente competitivo y la diferenciación, unida a la innovación, pueden aumentar el nivel de aceptación del producto (por ejemplo, un reloj diseñado para los joggers que trotan como ejercicio
- Probablemente tendrá una aceptación mayor entre ellos que un simple cronómetro; en la medida en que un producto es único, en la misma medida logrará una mayor penetración en su segmento específico),
- La empresa necesita aumentar su participación global de mercado como parte de una estrategia de crecimiento o de defensa. (Marketing Publishing. 2008, Pág. 107)

## **ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO**

Toda empresa minorista tiene una posición en el mercado; tanto alcanzado de forma activa para los gestores de la empresa, como si en secuencia pasiva de la fuerza que confluyen en el negocio de la distribución

Se entiende pos posicionamiento el lugar que ocupa una marca en la mente de los consumidores, en relación con el resto de las marcas de competencia.

Esto es lo que se denomina conocimiento porcentual, porque hace referencia a la percepción que el consumidor puede llegar a tener de una marca, independiente de las características de la misma.

La estrategia de posicionamiento determina la posición competitiva que va a adoptar la empresa que, siempre interesa que sea más atractiva que el resto, con el fin de aparecer lo más diferenciada posible. (Martínez, M., Fernández, R. Saco, M. 2008, Pág. 149)

## **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**

Para el desarrollo de estas estrategias utilizamos medios masivos que se detallan a continuación:

### **Prensa o Periodismo Impreso**

Es un sistema abierto de la comunicación humana tecnificada que procesa acontecimientos, ideas y sentimientos procedentes de una o varias fuentes, para transmitirlos a destino mediante un canal llamado periódico.

Su función no es únicamente informativa, pues compara y contrapone unos sucesos con otros, argumenta, concluye, y plantea soluciones, influye así en el público lector, esto es, orienta cultural e ideológicamente.

**Periódico:** Es una institución de carácter público que busca y recoge la noticia, la analiza y la transmite. Es una publicación diaria compuesta de un número variable de hojas impresas en las que se da cuenta de la actualidad informativa en todas sus facetas, a escala local, nacional e internacional o cualquier otra publicación que aparezca en forma regular, sea semanal, mensual, trimestral, etc.

## **ESTRATEGIA DE SERVICIO**

Estrategias de nuevos servicios, existen cinco posibles situaciones de desarrollo para los servicios: servicios actuales, servicios modificados, servicios amplios, servicios nuevos sé que presentan con una tecnología relacionada con ellos y servicios nuevos que emplean

alguna tecnología ajena de ellos. Los mercados actuales y nuevos, o relacionados con proveedores o distribuidores de algún recurso necesario para prestar algún servicio. (Grande, I, 2005, Pág. 188)

## **SERVICIO AL CLIENTE**

A medida que la competencia es cada vez mayor y los productos ofertados en el mercado son cada vez más variados, los consumidores se vuelven cada vez más exigentes.

Ellos ya no sólo buscan buenos precios y productos de calidad, sino también, un buen servicio o atención al cliente, es decir, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, una rápida atención, etc.

Cuando un cliente encuentra el producto que buscaba, pero además recibe un buen servicio o atención, queda satisfecho, y esa satisfacción hace que regrese y vuelva a comprarnos y, además, que muy probablemente nos recomiende con otros consumidores.

Pero si un cliente resulta insatisfecho y además recibe un mal servicio o atención, no sólo dejará de visitarnos, sino que muy probablemente hablará mal de nosotros y contará la experiencia negativa que tuvo (dependiendo de su estado de indignación) a un número promedio de entre 9 a 20 personas. Por tanto, hoy en día es fundamental brindar un buen servicio o atención al cliente.

Siempre debemos evitar que el cliente reciba un mal servicio o sea mal atendido y, de ese modo, evitar que deje de visitarnos y que probablemente hable mal de nosotros.

Y más bien brindarle un excelente servicio al cliente y, de ese modo, lograr su “fidelización” (convertirlo en nuestro cliente frecuente) y que probablemente nos recomiende con otros consumidores.

El buen servicio al cliente debe estar presente en todos los aspectos del negocio en donde haya alguna interacción con el cliente, desde el saludo del personal de seguridad que está en la entrada del negocio, hasta la llamada contestada por la secretaria.

Para lo cual es necesario capacitar y entrenar a todo nuestro personal en el buen servicio al cliente, no sólo a aquél personal que tenga contacto frecuente con el cliente, sino a todos nuestros trabajadores, desde el encargado de la seguridad, pasando por la recepcionista, hasta el gerente general.

### **Factores en el servicio al cliente**

Veamos los factores que intervienen en el servicio al cliente y en los cuales deberíamos trabajar para poder brindar un buen servicio o atención al cliente:

#### **Amabilidad**

Se debe mostrar amabilidad con todos y cada uno de los clientes, y bajo cualquier circunstancia. Ésta debe estar presente en todos los trabajadores del negocio, desde el encargado de la puerta hasta el dueño del negocio. Siempre se debe saludar, mostrar una sonrisa sincera, ser cortés, atento, servicial, y siempre dar las gracias.

#### **Ambiente agradable**

Un ambiente agradable es un ambiente en donde el cliente se sienta a gusto. Puede ser generado por empleados que muestren un trato agradable o cordial con el cliente, por una buena decoración, por una buena disposición de los elementos del local, por una buena disposición de la iluminación, etc.

## **Comodidad**

El cliente debe contar con todas las comodidades posibles. Para ello el local del negocio debe contar con un espacio lo suficientemente amplio como para que el cliente se sienta a gusto. Se debe contar con sillas o sillones cómodos, mesas amplias, estacionamiento vehicular, un lugar en donde el cliente puede dejar guardadas sus pertenencias, etc.

## **Trato personalizado**

Brindar un trato personalizado consiste procurarle al cliente un trato personal. Para ello es posible ofrecerle promociones u ofertas exclusivas, brindarle un producto o servicio que satisfaga sus necesidades particulares, o darle mayor autoridad a un trabajador para que él mismo sea capaz de hacer concesiones, atender un reclamo o queja, y solucionar el problema de un cliente, y, de ese modo, evitar que el cliente tenga que estar siendo remitido a otros trabajadores, y que tenga que explicar su problema a todo el mundo.

## **Rapidez en el servicio**

No se le debe hacer esperar de más al cliente, y más bien atenderlo con la mayor rapidez posible. Una forma de lograr ello es creando procesos simples y eficientes, por ejemplo, haciendo uso de programas informáticos que permitan recibir con mayor rapidez los pedidos del cliente.

## **Higiene**

El local debe contar con todas las normas de higiene establecidas, los baños siempre deben estar limpios, no deben haber papeles en el piso, los empleados deben estar bien aseados y con el uniforme o la vestimenta impecable, etc.

## **Seguridad**

El local debe contar con todas las medidas de seguridad posibles, no solo para que puedan ser usadas en caso de alguna emergencia, sino también, para que el cliente esté consciente de ellas y se sienta seguro. Se debe contar con suficiente personal de seguridad, marcar las zonas de seguridad, señalar las vías de escape, contar con botiquines médicos, etc.

## **El servicio de post venta**

El servicio al cliente no sólo debe brindarse durante el proceso de venta, sino también, una vez que la venta se haya concretado.

Además de los beneficios que otorga el brindar un buen servicio al cliente, tales como la posibilidad de que el cliente nos vuelva a visitar y que nos recomiende con otros consumidores, brindar un buen servicio de post venta nos otorga la posibilidad de mantenernos en contacto y alargar la relación con el cliente.

Y, de ese modo, poder, por ejemplo, conocer sus impresiones luego de haber hecho uso del producto, estar al tanto de sus nuevas necesidades o preferencias, hacerle saber de nuestras nuevas ofertas o promociones, etc.

Los servicios de post venta pueden ser:

## **Promocionales**

Son los servicios de post venta que están relacionados a la promoción de ventas, por ejemplo, cuando otorgamos ofertas o descuentos especiales a nuestros clientes frecuentes, o cuando los hacemos participar en concursos o sorteos.



## **Psicológicos**

Son los que están ligados con la motivación del cliente, por ejemplo, cuando le enviamos algún obsequio, cuando le enviamos una carta o tarjeta de saludos por su cumpleaños o por alguna festividad, cuando lo llamamos para preguntarle si recibió el producto a tiempo y en las condiciones pactadas, o cuando lo llamamos para preguntarle cómo le fue en su primera semana de uso.

## **De seguridad**

Son los servicios de post venta que brindan protección por la compra del producto, por ejemplo, cuando le otorgamos garantías al cliente por su compra, o cuando contamos con una política de devoluciones que le permita al cliente hacer devoluciones de productos en caso de insatisfacción.

## **De mantenimiento**

Son los que involucran un servicio de mantenimiento o de soporte, por ejemplo, cuando brindamos el servicio de instalación y capacitación sobre el uso del producto, o cuando programamos visitas de seguimiento para asegurarnos de que el cliente le esté dando un buen uso al producto, y que no tenga ningún problema al respecto.

Harrington, J. (1998) y Wellington, P. (1997).

## **POSICIONAMIENTO DE MERCADO**

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar

que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia

Los consumidores están saturados con información sobre los productos y los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, "posicionan" los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia.

El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía. Kotler, P. y Armstrong (2003, pag.5).

## **6.7. METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO**

### **6.7.1. FILOSOFÍA**

#### **6.7.1.1 MISIÓN**

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

#### **6.7.1.2 VISIÓN**

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

### **6.7.1.3 VALORES**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL.** La responsabilidad de la cooperativa es con toda la sociedad y especialmente con nuestros socios y clientes, quienes son la razón de la existencia de la Cooperativa, respondiendo de esta manera al principio de la Universalidad.

**ADMINISTRACIÓN IMPARCIAL, TRANSPARENTE, E INDEPENDIENTE.** Es además de un valor, un deber puesto que los recursos financieros que se administran son de todos los socios, con igualdad de acceso ante la misma contingencia, de acuerdo a las normas vigentes.

**GESTIÓN EQUITATIVA, HONRADA,** donde no se distingue la afiliación política, la clase social, religión, ni los vínculos personales o familiares.

**BASAR SU ACTUACIÓN EN LA CONFIANZA.** La confianza que dispone cada funcionario en relación a sus responsabilidades que le fueron asignadas permitirá la toma de decisiones sean eficaces y oportunas, y que la sociedad vea este como modelo de desarrollo.

**COMPROMETIDO CON EL DESARROLLO DE SU PERSONAL.** El desarrollo de su personal será el motor principal de cumplimiento, y se promoverá en todos los aspectos.

### **6.7.2 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DEL SISTEMA COOPERATIVO FINANCIERO (FODA)**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Es una institución financiera dedica a la prestación de servicios de ahorro y crédito inicia sus actividades hace 47 años de

presencia en la zona central del país. Tiempo durante el cual ha tenido un crecimiento notable.

A pesar en crecimiento sostenido el sector financiero la cooperativa no ha logrado un crecimiento marcado que le permita posicionarse adecuadamente en el mercado esto se debe principalmente a la falta de planificación motivo por el cual se hace indispensable establecer una matriz FODA tomando en cuenta los siguientes factores: Factores Económicos, Factores Políticos, Factores tecnológicos.

Antes de llevar a cabo el desarrollo de las estrategias de atención al cliente es necesario que se haga un análisis situacional de la institución con el objetivo de anticiparse a las circunstancias que podrían tener efecto negativo en la misma.

## MATRIZ FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración eficiente y organizada.</li> <li>• Aprovechamiento de los recursos tecnológicos.</li> <li>• Infraestructura adecuada.</li> <li>• Diversificación de líneas de crédito.</li> <li>• Liquidez monetaria.</li> <li>• Incremento de patrimonio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca capacitación a los empleados en cuanto el servicio al cliente entre otras.</li> <li>• Fraude (mal uso de los fondos de la institución).</li> <li>• Clientes morosos.</li> <li>• Algunos trabajadores no cumplen con los reglamentos y estatutos ya establecidos.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceder a fuentes de financiamiento.</li> <li>• Tasa de interés accesibles en comparación al sistema bancario.</li> <li>• Formación de alianzas estratégicas con diversas instituciones.</li> <li>• Supervisión por varias organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierre de operaciones por la globalización.</li> <li>• Fuerte competencia con otras cooperativas e instituciones gubernamentales dedicadas al otorgamiento de créditos.</li> <li>• Influencias políticas.</li> <li>• El lavado de dinero.</li> <li>• Pérdida de clientes insatisfechos.</li> </ul>

**Cuadro 5:** Matriz FODA

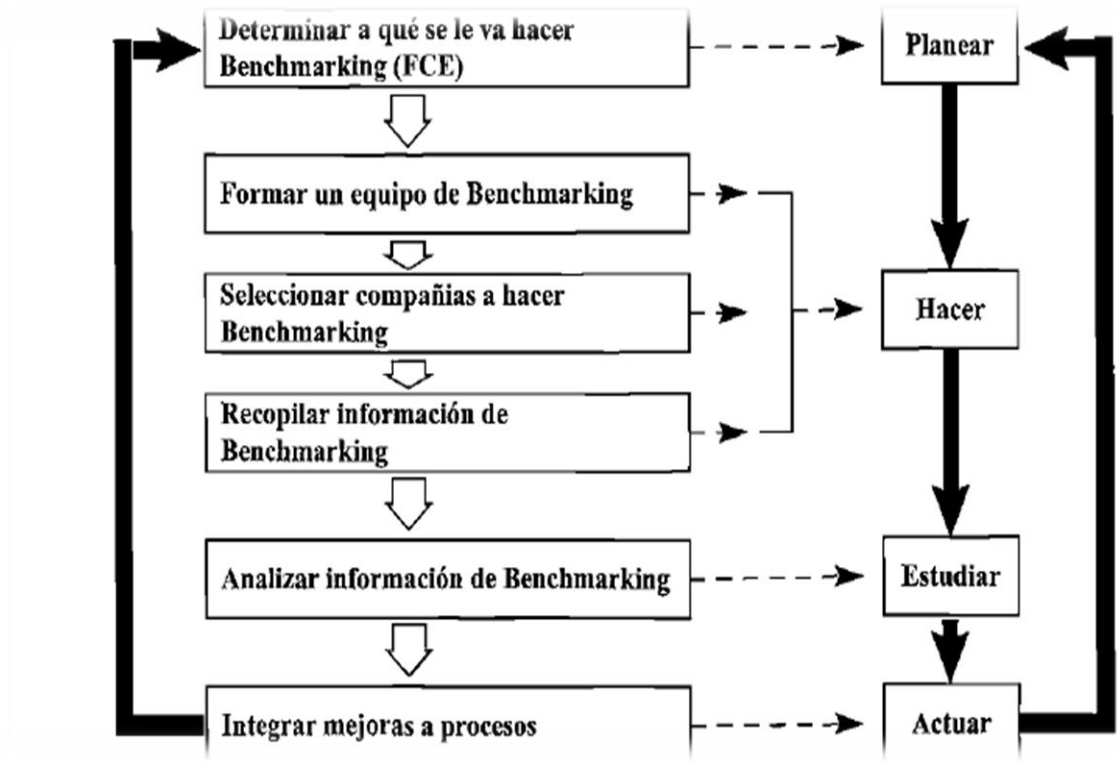
**Elaborado por:** Sandra Naula.

Luego de haber efectuado el análisis FODA de la Cooperativa se concluye que las principales desventajas de la cooperativa están enmarcadas en el servicio al cliente, y la fuerte competencia con otras cooperativas en el mercado. Se determina que se debe desarrollar un modelo de Benchmarking competitivo en el área de servicio al cliente implementar el mejoramiento de la posición del mercado, retención de clientes, entre otras.

### **6.7.3 DESARROLLO DE LAS ETAPAS DEL MODELO DE BENCHMARKING EN EL AREA DE SEVICIO AL CLIENTE.**

Ante la naturaleza de esta empresa y los resultados de la investigación de campo, se recomienda un benchmarking competitivo. El cual comprende identificar y aprender de los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. El propósito de hacer uso de este benchmarking competitivo es recopilar, analizar, aprender y mejorar a través de la información que se obtenga del área de servicio y atención al cliente de las otras cooperativas para mejorar el posicionamiento del mercado implementando esta estrategia.

A continuación se presenta las etapas para el desarrollo y aplicación de esta propuesta, que va enfocada a satisfacer las necesidades e inquietudes de los clientes.



### 6.7.3.1 PRIMERA ETAPA

#### 6.7.3.1.1 DETERMINAR EL ÁREA A QUE SE LE APLICARA EL BENCHMARKING

Para identificar el área a la que se le aplicara, es importante considerar en primer lugar quien es el cliente y cuáles son sus necesidades para después elegir los factores críticos de éxito de la institución que son aquellos factores que producen mayores dificultades en el desempeño de una institución.

Para iniciar el proceso se descubrieron los factores críticos de éxito en la cooperativa que son:

- Espíritu de éxito.
- Eficiencia en el servicio.
- Comunicación empresarial.
- Relaciones humanas.

**FACTORES CRITICOS DE ÉXITO EN LA COOPERATIVA SAN FRANCISCO LTDA. SALCEDO**

<b>FACTORES CRITICOS DE ÉXITO</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>EVALUACION</b>	<b>% PORCENTAJE</b>
<b>ESPIRITU DE SERVICIO</b>	Disposición para realizar en forma óptima las funciones asignadas y contar con la iniciativa para la realización de otras tareas.	Optimo desempeño del trabajo.	10
<b>EFICIENCIA EN EL SERVICIO</b>	Rendimiento de las personas para cumplir los objetivos de la organización.	Jefe o gerente de cada departamento específico.	20
	Es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de		



<b>COMUNICACIÓN EMPRESARIAL</b>	comunicación interna y externa conscientemente utilizada, esta armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de la que la empresa depende.	Gerente General	35
<b>RELACIONES HUMANAS</b>	Son las encargadas de crear y mantener relaciones cordiales entre los individuos, vínculos amistosos, basadas en ciertas reglas aceptadas por todos y fundamentalmente en reconocimiento y respeto de la persona.	Jefe de cada departamento.	35
<b>TOTALES</b>			100%

**Cuadro 6:** Factores críticos de éxito

**Elaborado por:** Sandra Naula.

Después de haber identificado los factores críticos de éxito de la cooperativa se elige el área de Servicio al Cliente el siguiente paso es el de identificar los clientes del benchmarking.

En este caso fueron clasificados dos tipos de clientes del proceso: clientes primarios y clientes secundarios, los primeros corresponden al personal de servicio al cliente de la cooperativa y los segundos se refieren al personal de servicio al cliente de las otras cooperativas.

Después de haber clasificado los clientes se debe de elaborar un resumen de las necesidades del cliente, en este caso se establecen las necesidades de información para los clientes primarios en cuanto a atención al usuario de la cooperativa las cuales son:

- Identificar los procesos y conocimientos que se utilizan en el área de servicio al cliente en cada cooperativa.
- Conocer el tipo de proceso utilizado en el área de créditos que realizan en las otras cooperativas.
- Determinar el número de empleados de las áreas de servicio al cliente.
- Identificar la forma para solucionar quejas o problemas de los usuarios, y quien toma las decisiones para dichas soluciones.

### **6.7.3.2 SEGUNDA ETAPA**

#### **6.7.3.2.1 FORMACION DEL EQUIPO DE BENCHMARKING**

Para el desarrollo de este modelo de Benchmarking Competitivo en esta Cooperativa, se ha seleccionado un equipo de trabajo de tipo funcional, por la razón de que todos los miembros pertenecen a la misma área de trabajo en este caso las de servicio al cliente, y que por sus funciones están relacionadas a esta actividad.

Se le denomina equipo porque comparten las mismas metas, existen una coordinación, una cooperación, comunicación y motivación. Ya que son características esenciales para el buen desarrollo del benchmarking.

## **DETERMINACION DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DE BENCHMARKING.**

**1.- Gerente del benchmarking:** En todas las cooperativas es el Gerente General quien realiza todas las funciones administrativas incluyendo la actividad mercadológica y lo relacionado a Servicio al Cliente.

Es por eso que se le designa como el líder del Benchmarking.- A continuación se describen las funciones y responsabilidades, para este modelo.

### **FUNCIONES:**

- Planificación de los objetivos, metas y procesos para identificar fuentes de información y recopilar datos.
- Será 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 lo que es atención al cliente en la cooperativa.
- Formular y administrar el presupuesto del Benchmarking, de acuerdo a las necesidades que se presenten durante el inicio y desarrollo del proyecto.
- 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 discusiones y procesos de grupo.

- Contactar y llevar a cabo un acuerdo con los socios del Benchmarking para tener las fuentes de información.
- Será el responsable de mantener la disciplina en las reuniones de grupo y sesiones durante del proceso.
- Se encargará de evaluar el desempeño del equipo, junto con los facilitadores y asesores externos.

**Miembros del equipo de benchmarking:** este equipo tendrá como función principal, el desarrollo e implementación del Benchmarking con el fin de recopilar información con los socios del modelo a través del método de entrevista estructurada. Además será el encargado de analizar e interpretar datos recopilados, así como la formulación de informes para presentación de datos.

Dentro de las responsabilidades de trabajo estarán:

- Asistir a las reuniones de grupo de trabajo de Benchmarking.
- Diseñar instrumentos y métodos para la recopilación de datos, dentro de los cuales están: entrevistas personales o telefónicas, reuniones entre los socios del Benchmarking y algún tipo de encuesta.
- Elaborar un calendario de citas con los socios del Benchmarking.
- Presentar resultados e informes al gerente del modelo como por ejemplo: informes estructurados de los datos recopilados, informes narrados de las experiencias, dificultades para recopilar la información.

## 2.- Los integrantes del equipo en la cooperativa son:

- **Recepcionista:** Es la persona encargada de brindar la primera impresión al cliente, por lo tanto debe de conocer todos los servicios disponibles y sus procesos para poder ofrecer una información adecuada, es decir brindar una calidad en el servicio.
- **Cajera:** Es la persona que mayor contacto, tiene con los clientes, el buen funcionamiento de este (a) es esencial pues es un elemento clave para la institución. Su relación con el cliente es más estrecha debido a que se encarga de realizar diferentes transacciones, ahorro, aportaciones en algunos casos pagos de agua, energía eléctrica, colegiaturas, SRI etc.
- **Asesor (a) de créditos:** Es la persona que tiene a su cargo orientar a los clientes para la obtención de un crédito, su función es de suma importancia pues el cliente acude a ella (él) para poder solventar una necesidad financiera.
- **Secretaria de gerencia:** Es un intercambio entre gerencia y cliente ya que su función es asistir a la gerencia: atender a visitantes o clientes, ayudar a solucionar algunos problemas e imprevistos tanto internos como externos y otros.
- **Encargado de Mercadeo:** Persona encargada de proporcionar herramientas mercadológicas en la empresa, para la obtención de los diversos objetivos como: brindar información de la institución a su público y con ello crear y proyectar una buena imagen.

En total son 5 los miembros del equipo de benchmarking de este modelo, siendo este parte del personal de lo que es el área de servicio al cliente, por lo que se denomina un equipo de tipo funcional.

**3.- Clientes del Benchmarking:** Para este modelo serán todas las personas que laboran dentro del área de atención al cliente, así como los demás empleadas de la institución, incluyendo el gerente de esta organización, por la razón de que son los usuarios de la información que brinda el benchmarking.

**4.- Facilitador:** Estas son empresas que ayudan a facilitar el proceso de benchmarking o llevar un control del mismo y pueden auxiliar a identificar áreas para mejorarlo. Por la razón de que tienen experiencias en la aplicación, por ende son experiencias en dichos procesos, para este modelo el facilitador sería la empresa Xerox de el Salvador por ser una de las organizaciones que viven y aplican este proceso a diario y por ser una de las empresas más identificadas con esta práctica, en nuestro medio.

Además esta empresa a través de su Gerente de Recursos Humanos, está disponible en brindar apoyo a empresas que desean iniciar un proceso Benchmarking.

**5.- Organización de unidades de apoyo al Modelo:** Son entes encargados de apoyo de dar capacitación a organizaciones también estas suministran servicios de biblioteca, apoyo en métodos de investigación y aspectos legales y éticos de benchmarking.

**Textos de:**

Benchmarking Michael Spendolini.

Benchmarking para competir con ventaja Robert Boxwell.

**Biblioteca:**

Universidad Técnica de Ambato.

Escuela Politécnica del Ejército.

**Internet:**

Tesis de Benchmarking de la Universidad Francisco Gavidia.

**6.7.3.3 TERCERA ETAPA****6.7.3.3.1 IDENTIFICACION 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 3 cooperativas y son las siguientes:

- COOPERATIVA DE AHOORRO Y CRÉDITO JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA. (JEP)
- COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDIN AZUAYO.
- COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.



## **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA. (JEP)**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juventud Ecuatoriana Progresista" Ltda., es una entidad dedicada a las finanzas sociales, creada mediante acuerdo Ministerial 3310, el 31 de diciembre de 1971 y calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros con Resolución SBS-2003-0596, de agosto 12 de 2003.

En la actualidad cuenta con más de 400 mil socios dueños de la Cooperativa, aproximadamente un 70% de los mismos son mujeres, vinculadas a diferentes actividades micro productivas, tanto de los sectores rurales, como urbano marginales.

Creada en la parroquia de Sayausí, del cantón Cuenca, provincia del Azuay, república del Ecuador, con la iniciativa de 29 jóvenes, ha incursionado en un sostenido apoyo crediticio a los segmentos poblacionales que no tienen acceso al crédito de la banca tradicional, aspecto que ha estimulado la aceptación y confianza de la gente, alcanzando el primer lugar dentro del Ranking de las cooperativas ecuatorianas y actualmente cuenta con 24 agencias en Azuay, Cañar, El Oro, Loja, y Morona Santiago.

### **FECHAS IMPORTANTES:**

- 31 de Diciembre de 1971, obtuvo su personería jurídica
- 10 agosto 2003, Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros
- Año 2007, fecha desde la cual es la Cooperativa más grande del Ecuador



La Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda., es la más grande del Ecuador con más de 400 mil socios, ocupa el puesto número 11 a nivel de Latinoamérica y el Caribe; lleva 41 años sirviendo a los ecuatorianos y crece día a día con la misión de brindar productos y servicios financieros de calidad, basados en una cultura organizacional, dinámica de excelencia y de sólidos valores para satisfacer las necesidades de la gente. Dentro de los servicios que ofrece la Cooperativa están: Cuenta de Ahorros, Fondo JEP, Ahorro Inteligente, Depósitos a Plazo fijo, Pago de servicios básicos, SOAT y más de 100 cajeros automáticos.

Además mantiene un sistema transaccional denominado JEP on line empresas y personas donde los usuarios pueden realizar depósitos a plazo fijo, consulta de saldos, créditos, transferencias internas y a otras instituciones financieras, pago de servicios básicos, tarjetas de crédito, pago de nómina entre otros. La JEP cuenta con 24 agencias a nivel nacional en las provincias de Azuay, Cañar, El Oro, Loja, y Morona Santiago con una atención de lunes a domingo de 8:00 a 18:00 horas.

La Cooperativa de la gente para la gente crece permanentemente con el propósito de ofrecer un servicio de calidad; brindando seguridad y excelente atención a sus socios. En la actualidad cuenta con USD 540 millones de activos y más de USD 430 millones en créditos entregados, que han contribuido al desarrollo del país; beneficiando a más de 80.000 familias en todo el Ecuador.

Tarjeta de débito



La tarjeta de débito es propia de la Cooperativa JEP, además es válida a nivel nacional. Presentándola en locales afiliados obtienes descuentos.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDIN AZUAYO.**

## **LA JOSEFINA Y EL COOPERATIVISMO**

El 29 de marzo de 1993 se produjo, en la provincia del Azuay, el desastre de La Josefina. Los habitantes de Paute, cantón ubicado a 42km de la ciudad de Cuenca, soportaron en improvisados campamentos los efectos perniciosos de la catástrofe, pero ello también sirvió para que el pueblo piense colectivamente su presente y su futuro. La crisis desatada con La Josefina fue al mismo tiempo la oportunidad de un pueblo que se negó a ser

damnificado y decidió recobrar lo perdido, decidió transformar la vida, sus relaciones sociales y económicas hacia una situación incluyente, democrática, justa. Ese es el origen de la Cooperativa Jardín Azuayo, un proyecto social y económico que surge de las necesidades y propuestas de un pueblo organizado.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es un instrumento de desarrollo de los pueblos en el sur del Ecuador, que ha robustecido a las economías populares a través de una ética de servicio, de solidaridad, de apoyo mutuo, con educación, con procesos de buen gobierno, hacia la vida digna de todas y todos.

Decidir en dónde guardamos nuestro dinero tiene que ver con el compromiso del desarrollo de nuestros pueblos. En la actualidad el ahorro de más de 200.000 socios se transforma en créditos que benefician a nuestras comunidades en las 5 provincias donde opera Jardín Azuayo, Cañar, Morona Santiago, Azuay, El Oro y Loja. Los créditos cooperativistas son unas herramientas que asegura que los recursos sean reinvertidos en las mismas localidades donde se generan.

La entidad destina 2.144 dólares en la educación y capacitación de los miembros de la cooperativa, para apoyar la participación y asegurar que las actividades de la cooperativa apoyan el desarrollo local alrededor de 500 personas con cargos de directivos en 30 oficinas de la Cooperativa, recibieron su diploma.

## **SERVICIOS Y PRODUCTOS**

### **Cuenta:**

Ahorro a la vista, Alcancía segura, Certificados de depósito.

**JATarjeta:** del Banco de Guayaquil y de BANRED.

**JAWeb:** el Socio a través de la página Web de la Cooperativa [www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec) podrá acceder a: transacciones, consultas de cuenta de ahorro, recargas movistar, claro y alegro.

**Pagos:**

Cobro SOAT, Convenio locales Recaudación, Tv cable, juntas de agua, Matriculación vehicular, Recaudación movistar, Recaudación CNT, Recaudación EERCS, Recaudación RISE.

**Facilidades:**

Es un producto que integra a Cooperativas de Ahorro y Crédito nacionales, miembros de la RED a través de esta red los socios de las Cooperativa pueden realizar las siguientes transacciones: Depósitos y Retiros cobertura a nivel nacional.

**Cobros:**

Bono de Desarrollo humano, Sistema de pagos interbancarios, Transferencias bancarias.

**Solidarios:**

Acreditaciones del IESS; Fondo Mortuorio, Seguro de desgravamen.

**Creditos:**

Crédito Banco del Migrante, crédito desarrollo, crédito vivienda, crédito emergente, y crédito sin ahorro.



## **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.**

Visionarios paracaidistas un 20 de Octubre de 1967, conformaron una PRE Cooperativa de Ahorro y Crédito a la cual llamaron “29 de Octubre”, con la finalidad de estimular y fomentar el ahorro a fin de mejorar la calidad de vida y la prestación oportuna del crédito para sus socios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda., como bien se sabe, es un referente del sistema cooperativo a nivel nacional, nacida un 20 de octubre de 1967 y se constituye legalmente el 15 de mayo de 1972, importante núcleo que ha contribuido poderosamente al crecimiento económico de sus asociados.

El desarrollo que ha alcanzado la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda., se refleja como un respetable centro financiero, institución de honestidad, solidaridad y disciplina; con cobertura nacional plasma su progreso con características inconfundibles manteniendo su alta categoría de líder en el sistema cooperativo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda., es para todos sus miembros como un grande hogar, acogedor, democrático, para buscar superación en todos los planos del trabajo y el espíritu, aquí se satura el corazón de la idiosincrasia ecuatoriana.

Actualmente, las actividades y operaciones que realiza la Cooperativa están regidas por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas a Control de Superintendencia de Bancos y Seguros; además, está sometida a la aplicación de normas de solvencia, prudencia financiera contable y al control directo de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

El sueño puede ser realizable si el equipo humano siente y vive la misión y visión de su Cooperativa 29 de Octubre como parte de su misión y visión de vida.

El crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre se debe en una parte a las campañas publicitarias, ya que la cooperativa promociona sus servicios en vallas con la imagen del ahora ministro José Francisco Cevallos ha tenido gran acogida por la sociedad.

## **SERVICIOS Y PRODUCTOS**

### **Cuenta:**

Angelitos, Clientes, Ahorros, Mejor Futuro

### **Créditos:**

Consumo, Vivienda, Microcréditos

### **Inversión:**

Plazo fijo

## **SERVICIOS:**

### **29 Card**

Con la tarjeta 29card ten acceso a cajeros automáticos en todo el país. Realiza tus retiros en nuestros cajeros propios y en toda la red de Banred, además mediante débito automático del saldo de la cuenta de ahorros se podrán realizar compra en Supermaxi, Megamaxi, Aki, Juguetón y farmacias Cruz Azul a nivel nacional.

### **29 Seguro**

La Cooperativa te protege a ti y a tu familia con un aporte mínimo de 2.20 mensual disfruta la... La Cooperativa te protege a ti y a tu familia con un aporte mínimo de 2.20

mensual disfruta la seguridad y tranquilidad que te brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre"

### **Habla 29 - Recargas**

Sólo con el número de tu celular y el valor de la recarga acércate a cualquiera de nuestras ventanillas y disfruta de este servicio.

Sistema de transacciones electrónicas:

- Recargas Electrónicas MOVISTAR cualquier valor
- Recargas Electrónicas CLARO cualquier valor
- Venta de pines CNT
- Venta de pines de acceso a Internet de ETAPA TELECOM
- Venta de pines para acceso a juego on line MANAGER ZONE

### **Pago de Anticipos de Sueldos**

Con su cuenta de ahorros, Ud. puede acceder servicio de anticipo de sueldo. Si usted cobra el sueldo a través de la Cooperativa "29 de Octubre" Ltda., puede realizar un anticipo de sueldo hasta del 60% del líquido a recibir a un mes plazo, anticipo de sueldo hasta el 80% del líquido a recibir a dos meses plazos.

### **Pagos de Fondos de Reserva**

Solicite sus fondos de reserva en la página web del IESS para que pueda cobrarlos a través de la Cooperativa "29 de Octubre" Ltda.

### **Seguro Auto 29**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda. Tiene un plan de seguro para tu vehículo que de seguro querrás tener.

## **SOAT 29**

Mediante nuestro distribuidor AON Seguro contrata tu SOAT, únicamente trae la copia de la matrícula de tu vehículo, más la copia de tu cédula y el certificado del SOAT anterior. Obtén los mejores beneficios.

### **Servicios Adicionales**

Pago de Luz

Pago del Impuesto Predial

Pago del Régimen Impositivo Simplificado - RISE

Pago de Impuestos Fiscales - CEP (Comprobante Electrónico de Pago)

Pago de la Matrícula de su Vehículo

Transferencia de Dominio

### **Otros Servicios**

Pago de Planillas Telefónicas CNT

Bono de Desarrollo Humano

Pago de TV CABLE, UNIVISA, AVON, LEONISA, entre otros

Esta selección se debe a que se está haciendo un Benchmarking Competitivo el cual consiste en comparar y mejorar determinados procesos, de otras instituciones.



Las 3 cooperativas que se han seleccionado como socios del benchmarking se consideran como las que usan las mejores prácticas: instalaciones adecuadas, servicio de calidad, rapidez en trámites, diversidad en servicios etc.

El personal específico que conforma el área de servicio al cliente son: recepcionista, secretaria de gerencia, departamento de crédito, cajeras, guardia de seguridad.

Al ser identificados los socios, se debe de analizar todo lo que pueda ser útil en la investigación: procesos, opiniones del personal, estudios realizados a la empresa etc.

### **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.
- Que servicios ofrece cada institución.
- Si efectúan evaluación de puestos y con qué frecuencia.
- Número de empleados de cada cooperativa.
- 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.
- Banco Central del Ecuador.

#### **6.7.3.4 CUARTA ETAPA**

##### **6.7.3.4.1 RECOPIACIÓN 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 empresa necesita reforzar, cambiar o mantener.

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

#### **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. En el Anexo N: 4

## **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.

A continuación se presenta la matriz de Benchmarking Competitivo.

## MATRIZ DE INFORMACIÓN DE BENCHMARKING COMPETITIVO

INSTITUCIÓN FINANCIERA	COOPERATIVA DE AHOORRO Y CRÉDITO JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA. (JEP)	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDIN AZUAYO.	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.
<b>SERVICIOS Y ASPECTOS COMPARATIVOS</b>			
<b>Servicios Nuevos</b>	Tarjeta de Débito afiliado válida a nivel nacional. Presentándola en locales obtienes descuentos.	<b>JAWeb:</b> el Socio a través <a href="http://www.jardinazuayo.fin.ec">www.jardinazuayo.fin.ec</a> podrá acceder a: transacciones, consultas de cuenta de ahorro, recargas movistar, claro y alegre.	Pago de Planillas Telefónicas CNT.  Bono de Desarrollo Humano.  Pago de TV CABLE, UNIVISA, AVON, LEONISA, entre otros.
<b>Capacitación al personal</b>	Constantemente	Constantemente	Constantemente
<b>Medio de Publicidad</b>	Radio, televisión, internet, prensa, auspicios.	Radio, televisión, internet, prensa, móvil.	Radio, televisión, internet, prensa, gigantografías.

**Cuadro 7:** Matriz Benchmarking Competitivo

**Elaborado por:** Sandra Naula

### **6.7.3.5 QUINTA ETAPA**

#### **6.7.3.5.1 PRESENTACION DE LOS RESULTADOS**

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 Cooperativa JEP cuenta con una tarjeta de débito afiliado con más de 150 locales a nivel nacional al presentarla obtienen descuentos desde el 2% hasta el 50% en compras .  
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 Jardín Azuayo.
- La Cooperativa 29 de Octubre Ltda. cuenta con una adecuada publicidad, lo cual permite expandirse en el mercado y ser reconocida a nivel nacional.

## **RECOMENDACIONES**

- Es recomendable para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. agencia Salcedo 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 publicidad para de esta forma llegar a muchos lugares donde se tiene un desconocimiento total de la empresa, permitiéndole ser conocida por el público, además lograra un gran impacto en la mente del cliente y concientizarlo de los servicios y beneficios que ofrece esta Cooperativa.

### 6.7.3.6 CRONOGRAMA DEL DESARROLLO DEL BENCHMARKING COMPETITIVO.

#### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE BENCHMARKING COMPETITIVO

N°	TIEMPO ACTIVIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1	Identificación de las fuentes de información	■●							Gerente	300
2	Organizar y seleccionar el equipo de Benchmarking		■●						Gerente	50
3	Capacitación de equipo de Benchmarking			■●					Gerente	200
4	Recopilación y análisis de datos				■●				Equipo de Benchmarking	300
5	Supervisión de las actividades						■●		Gerente o un auxiliar delegado	50
6	Elaboración y presentación de resultados						■●		Equipo de Benchmarking	100
7	Selección de las mejoras a implementar							■●	Gerente	100

Cuadro 8: Cronograma implementación del modelo de Benchmarking Competitivo.

Elaborado por: Sandra Naula.

## 6.7.3.7 DECISIONES ESTRATEGICAS

### 6.7.3.7.1 ESTRATEGIA DE SERVICIO

Los productos y servicios de la Cooperativa San Francisco son calificados por sus clientes como muy bueno, pero es necesaria la incorporación de nuevos servicios que le permitan estar a la par con la competencia.

#### Tarjeta de Débito

La tarjeta de débito de la Cooperativa San Francisco Ltda. Le permite consultar saldos y realizar retiros las 24 horas del día que además que sea válida a nivel nacional.

Características:

- Con cero costo de transacción en cajeros Automáticos de la institución
- Con amplia cobertura para utilizar en cualquier cajero BANRED del país.
- Que tenga afiliación con locales comerciales en las cuales obtengan descuentos.

#### Locales Afiliados en el Cantón Salcedo



10% de descuento  
en compras.



Hospedaje descuento  
del 5%.





Por cada 4 personas que ingresen el 5 entra gratis.



Compras al contado un descuento del 10%



Por la compra de un pollo recibe un descuento del 5%

#### 6.7.3.7.2 ESTRATEGIA CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Siendo los clientes un elemento primordial de esta Cooperativa, en lo que se refiere a la atención al cliente la capacitación al personal es de vital importancia, los beneficios que se obtendrá al capacitar al personal para el mejoramiento de la atención al cliente en la cooperativa tendrá un impacto económico ya, que la Cooperativa tendrá más acogida en la comunidad y dentro de los socios quienes, confiarán sus ahorros a la cooperativa y esto significa más incremento económico para las utilidades de la misma.

#### Programas de Capacitación sistema cooperativo

- Captaciones y Gestión del riesgo
- Análisis del Crédito y Gestión del Riesgo
- Análisis Financiero y Social.

## Programas de Capacitación atención y servicio al cliente

- Calidad de Servicio y Atención al Cliente.
- Comunicación y Atención al Cliente.
- El Proceso de Atención al Cliente.
- Resolución de Situaciones Conflictivas

**Duración:** Seis semanas distribuidas en dos horas cada sábado.

### 6.7.3.7.3 ESTRATEGIA PUBLICIDAD

#### Prensa

Se ha creído beneficioso realizar en diario la gaceta por ser el de mayor circulación del Cantón Salcedo y por el número de lectores en la provincia. Dentro de esta propaganda los ítems a destacarse serán el logotipo, slogan y sus servicios para de esta manera cumplir con nuestro objetivo. Esta publicación se la realizara durante 6 meses los días jueves y domingos.



#### Auspicio

Como un homenaje por las fiestas de Cantonización de Salcedo la Cooperativa se hace en el pregón de fiestas presente mediante un carro alegórico.



## **Anuncios**

Para esta estrategia se consideró los recursos destinados por parte de la empresa a la publicidad, que hay que aclarar que son mínimos, por el tamaño de la empresa y además porque el tener una publicidad en radio y televisión resultaría costoso, por ello se a considerado que se realizará la publicidad por medio de displays o visualizadores, que se sitúan en el lugar en el que se realizará las actividades de la institución.

Es un refuerzo muy importante pues es allí donde se decide la compra del producto o se adquiere el servicio. En el cual se emitirá un video en el que consten los productos y servicios que tiene la cooperativa, también servirá para entretener a los clientes mientras esperan el turno para realizar sus transacciones en la Cooperativa.



### 6.7.3.8 PLAN DE ACCIÓN

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicador</b>
<b>Modelo de Benchmarking Competitivo</b>	Desarrollo de las etapas del Benchmarking.	Gerente General Socios de Benchmarking.	1100	7 meses	Competitividad
<b>Servicio Nuevo</b>	Tarjeta de debito	Gerente General Jefe Financiero	1500	6 semanas	Nuevos clientes
<b>Capacitar Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en sistema Cooperativo</li> <li>• Capacitación en líneas de crédito</li> <li>• Capacitación en atención al cliente</li> </ul>	Capacitador	600	6 semanas	Evaluación
<b>Publicidad</b>	Prensa , auspicios, anuncios por medio de displays o Visualizadores.	Gerente General Jefe Financiero Diseñador de Publicidad	2500	2 meses	Raiking publicidad
			<b>5700</b>		

**Cuadro 9:** Plan de acción.

**Elaborado por:** Sandra Naula.

## **6.8. ADMINISTRACIÓN**

El gerente junto con el personal administrativo serán los encargados de la administración y la implementación de la propuesta planteada; tomando en cuenta que siempre esta propuesta debe ser flexible básicamente porque los factores que envuelven el entorno del país son cambiantes y los factores externos de la empresa afectan directamente a los movimientos y cambios del mercado.

### **Recursos**

Humanos:

- Gerente General
- Secretaria
- Cajeras
- Departamento de Contabilidad
- Asesores de Crédito
- Clientes

Materiales:

- Equipo de cómputo.
- Materiales y suministros de oficina.

Económico

- La cantidad de \$ **5700** (presupuesto de la propuesta)

## 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La evaluación a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., se realizará a partir de un seguimiento continuo de las estrategias con los resultados que se vayan obteniendo, y finalmente poder observar la validez de la propuesta

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACIÓN
¿Quién solicita evaluar?	El Gerente de la Cooperativa San Francisco Ltda.
¿Por qué evaluar?	Para medir la validez de las estrategias adoptadas.
¿Para qué evaluar?	Para medir la factibilidad de la propuesta.
¿Qué evaluar?	El impacto de las estrategias.
¿Quién Evalúa?	El gerente junto al personal administrativo
¿Cuándo evaluar?	A partir de la culminación del tiempo estimado de un año.
¿Cómo evaluar?	Mediante un análisis situacional de la empresa
¿Con qué evaluar?	Encuesta a clientes.

Cuadro 10: Previsión de la evaluación  
Elaborado por: Sandra Naula

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- AMARU, A. (2009).** Fundamentos de administración y Características inherentes de la disciplina administrativas. México: Naucalpan de Juárez.
- BEST, R. (2002).** Marketing Estratégico cuarta edición Madrid: Pearson Educación S.A.
- BONTA, P. y FARBER, M. (1994).** Marketing y Publicidad México: Mc. Graw Hill.
- BOXWELL, J. (1994).** Benchmarking para competir con ventaja. Madrid: McGraw Hill.
- CAMP, R. (1993).** Benchmarking Primera edición, Editorial Panorama S.A,
- CHASE, R. (2005).** Administración de la Producción Operaciones y Ventaja Competitiva. 10ª. Edición. México McGraw – Hill.
- DRUCKER, F. (1999).** La Administración en Época de Grandes Cambios. 3ra. edición. Argentina: Editorial Sudamericana.
- ESCORIZA, J. (2006).** Estrategias de comprensión. 1ra. Edición. España: Universidad de España.
- FERNÁNDEZ, F. (1998).** La empresa virtual 1ra. Edición España: Mc Graw.
- GARCÍA, J. (2 008).** Marketing Estratégico 6ta. Edición España: Editorial Gestión.
- GRANDE, I. (2005).** Marketing de los servicios. 4ta. Edición. España: E sic.
- INIESTA, L. (2004).** Diccionario de marketing y Publicidad Barcelona: Gestión
- HARRINGTON, H. (2007).** Mejoramiento de procesos. 3ra. Edición. México: New Mex.

- KOTLER, P. (2001).** Identificación de segmentos de mercado y selección de mercados meta, en dirección de marketing México: Milenio.
- KOTLER, P. (2003).** Fundamentos de Marketing México: Prentice Hall.
- KOTLER, P. (2008).** Fundamentos de Marketing administración de relaciones Redituables con clientes (8ª ed.) México: Prentice Hall.
- LÓPEZ, D. (2009).** Hacia el liderazgo europeo en las escuelas de pensamiento de marketing. 1ra. Edición. España: Visión Libros.
- MARTINEZ, M (2005).** La empresa publicitaria. 3ra. Edición. Buenos Aires: Macchi.
- MUNCH, L. (2002).** Fundamentos de administración, Casos y prácticas México: Cámara Nacional de Industrias.
- ROBERT, J. y BOXWELL, J. (1997)** Management siglo XXI, Benchmarking para competir con ventaja Colombia: Mc Graw – Hill interameri S.A.
- SPENDOLINI, M, (1994)** Benchmarking Primera edición Colombia: Norma.
- SUÁREZ, J. (2006).** Benchmarking de la función financiera Colombia: Mc Graw – Hill interameri S.A.
- WATSON, G. (1995)** Benchmarking estrategico business class Argentina: ISBN.



**INTERNET:**

**ARÉVALO, A. y CERRO, M. (2004).** Benchmarking: Una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información. Disponible en:  
<http://www.ubu.es/biblioteca/bucle/5.htm>.

**RODRÍGUEZ, J.** Introducción a la administración con enfoque de sistemas México:  
ECASA [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Introducción

**RODRÍGUEZ, J. (2004).** Instrumentos de la gestión de procesos de negocio Disponible en:[http://www2.uah.es/estudios\\_de\\_organizacion/temas\\_organizacion/org\\_praxis/organiz\\_c\\_reacion\\_valor/benchmarking.htm](http://www2.uah.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/org_praxis/organiz_c_reacion_valor/benchmarking.htm)).

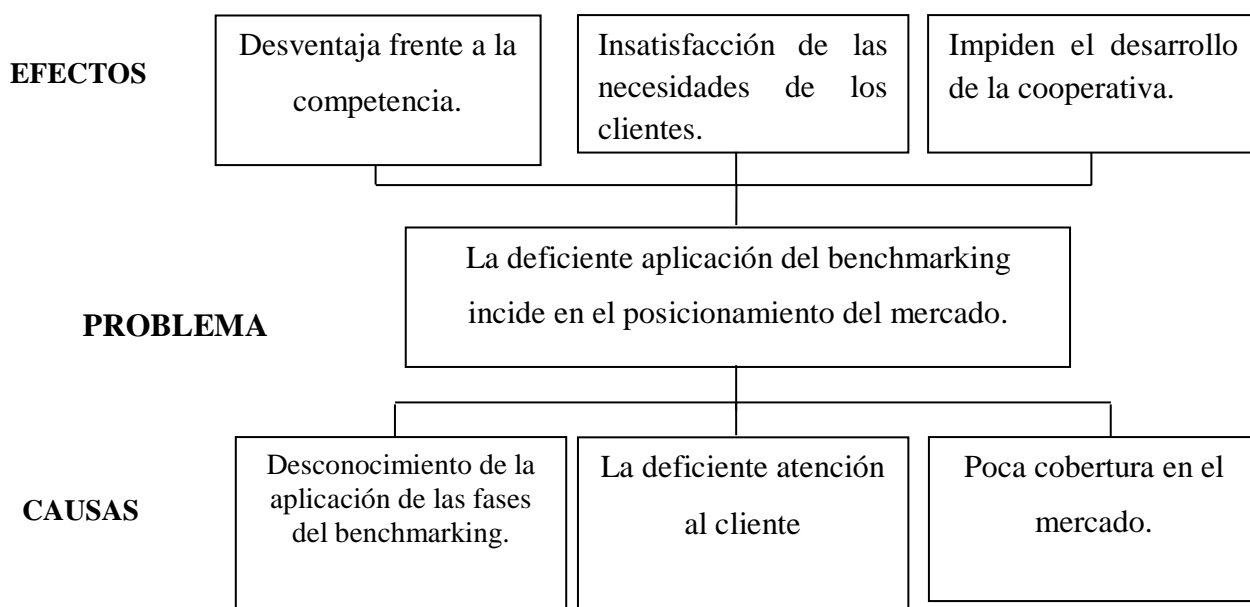
<http://www.elblogsalm.com/conceptos-de-economia/que-es-el-benchmarking>

<http://administracionenteoria.blogspot.com/2011/03/herramientas-administrativas-o.html>

<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionAdministracion> y Conceptos Básicos.

# ANEXOS

**ANEXO 1**  
**ÁRBOL DE PROBLEMAS**



**Grafico 17:** Árbol de problemas

**Elaborado por:** Sandra Naula

## ANEXO 2

### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

#### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA. DE LA CIUDAD DE SALCEDO

**OBJETIVO:** Proponer la implementación un modelo de benchmarking que permitirá mejorar el posicionamiento del mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo.

#### INSTRUCCIONES

- Lea y analice con atención cada pregunta y ponga una X en la opción considere según su criterio.

**1.- ¿Cómo califica Ud. los recursos materiales e institucionales con los que cuenta la Cooperativa San Francisco Ltda. Para brindar el servicio a sus clientes?**

- Muy Bueno ( )
- Bueno ( )
- Regular ( )
- Malo ( )

**2.- ¿Considera usted que es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Ofrezca un valor agregado a sus servicios y productos?**

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- Casi nunca ( )
- Nunca ( )
- No sabe ( )

**3.- ¿Es necesario que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Informe a sus clientes acerca de la solvencia económica con la que cuenta?**

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- Casi nunca ( )
- Nunca ( )

**4.- ¿Cómo califica usted el servicio de atención al cliente que recibió en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.?**

- Muy Bueno ( )
- Bueno ( )
- Regular ( )
- Malo ( )

**5.- ¿Por cuál de estos motivos hace uso de los servicios de esta Cooperativa?**

- Créditos ( )
- Ahorro a la vista ( )
- Deposito plazo fijo ( )
- Giros internacionales ( )

**6.- ¿Cree Ud. que la Cooperativa necesita realizar mejoras organizacionales en sus instalaciones cuales de estas desearía que se implementara?**

- Sala de espera ( )
- Ventilación ( )
- Garaje ( )
- Buzón de sugerencias ( )

**7.- ¿Con que frecuencia realiza sus transacciones en la Cooperativa?**

- Semanal ( )
- Mensual ( )
- Trimestral ( )
- Semestral ( )
- Cada año ( )

**8.- ¿Cómo se siente con relación al producto que le ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.?**

- Satisfecho (      )
- Insatisfecho (      )
- Indiferente (      )

**9.- ¿Considera Ud. que la Cooperativa debería brindar nuevos servicios a sus clientes?**

- Siempre (      )
- Casi siempre (      )
- Casi nunca (      )
- Nunca (      )
- No sabe (      )

**10.- Identifique el atributo por el cual usted prefiere ser socio de la Cooperativa?**

- Facilidad de pagos (      )
- Tasa de interés bajos (      )
- Agilidad para destinar créditos (      )

**11.- ¿A qué grupo de clientes pertenece usted en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.?**

- Potenciales (      )
- Leales (      )
- Eventuales (      )

**12.-¿Cómo califica usted el horario de atención de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. En relación a otras Cooperativas?**

- Muy Bueno (      )
- Bueno (      )
- Regular (      )
- Malo (      )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 3

Ranking Cooperativo al 28 de Febrero del 2013 Fuente: Superintendencia de Bancos

INSTITUCIÓN	RANKING	ACTIVOS (En miles de USD)
JUVENTUD ECUATORIANA Y PROGRESISTA	1	\$ 559,561.99
JARDÍN AZUAYO	2	\$ 309,524.20
29 DE OCTUBRE	3	\$ 274,601.02
COOPROGRESO	4	\$ 236,254.22
OSCUS	5	\$ 201,855.65
MEGO	6	\$ 196,829.98
RIOBAMBA	7	\$ 180,468.80
SAN FRANCISCO	8	\$ 172,386.07
MUSHUC RUNA	9	\$ 131,270.94
CACPECO	10	\$ 130,558.52
ANDA LUCIA	11	\$ 114,893.02
EL SAGRARIO	12	\$ 105,924.94
ALIANZA DEL VALLE	13	\$ 101,195.22
ATUNTAQUI	14	\$ 99,180.41
15 DE ABRIL	15	\$ 98,257.22
CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO	16	\$ 87,569.35
23 DE JULIO	17	\$ 87,086.20
CODESARROLLO	18	\$ 83,423.37

CACPE BIBLIAN	19	\$ 75,076.66
SANTA ROSA	20	\$ 72,221.70
TULCAN	21	\$ 71,742.71
PABLO MUÑOZ VEGA	22	\$ 70,271.67
SAN JOSE	23	\$ 63,943.50
CACPE PASTAZA	24	\$ 57,441.60
CONSTRUCCION COMERCIO Y PRODUCCION LTDA	25	\$ 48,458.27
CACPE LOJA	26	\$ 39,309.38
CHONE LTDA	27	\$ 33,277.19
COMERCIO	28	\$ 32,676.98
PADRE JULIAN LORENTE	29	\$ 30,733.34
11 DE JUNIO	30	\$ 29,716.69
GUARANDA	31	\$ 25,077.46
SAN FRANCISCO DE ASIS	32	\$ 20,244.42
COTOCOLLAO	33	\$ 19,423.79
CALCETA	34	\$ 13,936.25
SAN PEDRO DE TABOADA	35	\$ 12,553.23
LA DOLOROSA	36	\$ 10,669.46
COOPAD	37	\$ 10,652.07
9 DE OCTUBRE	38	\$ 9,255.63
SANTA ANA	39	\$ 7,942.45



## ANEXO 4

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Persona Encuestada:**.....

**Cargo:**.....

**Cooperativa:**.....

**Fecha:**..... **Hora:**.....

### ENCUESTA

1.- ¿En la Cooperativa cuál es el tiempo de demora para otorgar sus créditos?

1-2 días ( )                      5-8 días ( )

2-5 días ( )                      8 días en adelante ( )

2.- ¿Qué servicios nuevos implemento la cooperativa?

.....  
.....

3.- ¿El personal de la cooperativa cada que tiempo recibe capacitación sobre atención al cliente?

Mensual ( )              Trimestral ( )              Semestral ( )              Anual ( )

4.- ¿Cuál es el horario de atención de la Cooperativa?

.....

5.-¿En la cooperativa solucionan con agilidad las quejas, solicitudes, preguntas o necesidades de sus clientes?

Si ( )

No ( )

5.- ¿Qué tipo de publicidad utiliza la cooperativa?

Radio ( )                      Televisión ( )

Periódico ( )                      Internet ( )

Otros ( )

Cuales.....

7.- ¿Mediante cuál de estos medios de comunicación brinda un valor agregado a sus servicios y productos la Cooperativa?

Teléfono ( )                      Correo electrónico ( )                      Contacto personal ( )

8.- ¿Cuáles son las quejas más frecuentes que tienen en la Cooperativa?

.....

.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 5

Croquis de Ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo



Dirección: Calle Sucre y 9 de Octubre.

