



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

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

**TEMA: “Estrategias Competitivas y su efecto en el  
Posicionamiento del Mercado de la Cooperativa de Ahorro y  
Crédito Nueva Esperanza Ltda.”**

**Autora: María Beatriz Pacha Guashco  
Tutora: Doctora MG. Jenny Gamboa**

**AMBATO – ECUADOR  
ENERO 2013**



## **APROBACION DEL TUTOR**

**Doctora MG. Jenny Gamboa**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado .Por lo tanto autorizó la presentación de este trabajo de investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, noviembre del 2012

---

**Doctora MG. Jenny Gamboa**  
**TUTORA**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, María Beatriz Pacha Guashco, declaro que las ideas, análisis, resultados obtenidos, conclusiones y la propuesta del presente Trabajo de Investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Organización de Empresas, son absolutamente auténticos, personales y son de exclusiva responsabilidad del autor.

.....  
María Beatriz Pacha Guashco

C.I. 180299373-1

**AUTOR**

## **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 deducción publica ,además apruebo la reproducción de esta tesis ,dentro de las regulaciones de la Universidad ,siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

.....  
María Beatriz Pacha Guashco

C.I. 180299373-1

**AUTOR**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Miembros del Tribunal aprueban la presente Tesis de Grado, la misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, diciembre 2012

F.-.....

Lcdo. Mentor Córdova

f.-.....

Ing. Iván Cevallos

## **DEDICATORIA**

A mi Padre querido Segundo Manuel Pacha;  
a mi Madrecita María Manuela Guashco T.  
quienes siempre con su amor y dedicación  
me supieron guiar en todo momento; para  
ellos y por ellos mi dedicación y mi esfuerzo  
Gracias a su apoyo y amor, mis metas son  
metas son más fáciles de cumplirlas.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme salud, vida y por permitirme día a día realizarme como persona y Profesionalmente.

A mis hermanos Santiago, José, Manuel, Roberto por apoyarme moralmente en todo momento y estar conmigo incondicionalmente.

A mis Queridos Padres quienes me han inculcado valores ya que siempre me han aconsejado y apoyado para realizarme como persona de bien y ser útil para la sociedad.

A la Ing. MBA. Jenny Gamboa por compartir sus valiosos conocimientos e impregnarlos en el trabajo realizado.

A la Universidad Técnica de Ambato y Profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas, por los conocimientos impartidos y por formarnos profesionalmente.

# ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

## INDICE GENERAL

APROBACION DEL TUTOR .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	iii
DERECHOS DE AUTOR .....	iv
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
CAPÍTULO I.....	1
1. EL PROBLEMA .....	1
1.1 TEMA DE INVESTIGACION.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.2.1 CONTEXTUALIZACION .....	2
1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO.....	5
1.2.3 PROGNOSIS.....	6
1.2.4 FORMULACION DEL PROBLEMA .....	7
1.2.5 INTERROGANTES.....	7
1.2.6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
1.3 JUSTIFICACION .....	8
1.4 OBJETIVOS .....	9
1.4.1. Objetivo General .....	9
1.4.2. Objetivo Especifico.....	9
CAPITULO II.....	10
2. MARCO TEORICO.....	10
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	10



2.2	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	12
2.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	13
2.4	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	14
2.5	HIPÓTESIS.....	29
2.6	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPOTESIS.....	29
CAPITULO III.....		30
3.	METODOLOGÍA.....	30
3.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.2	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	32
3.5	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	34
3.6	PLAN DE RECOLECIÓN DE INFORMACION.....	36
3.7	PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	38
CAPÍTULO IV.....		40
4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADO.....	40
4.1	ANÁLISIS DEL ASPECTO CUANTITATIVO.....	40
4.2	INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	40
4.3	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	51
CAPÍTULO V.....		58
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
CAPITULO VI.....		62
6.	PROPUESTA.....	62
6.1	DATOS INFORMATIVOS.....	62
6.2	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	63
6.3	JUSTIFICACION.....	64
6.4	OBJETIVOS.....	65
OBJETIVOS GENERAL.....		65

6.5	ANALISIS DE FACTIBILIDAD.....	65
6.6	FUNDAMENTACION CIENTIFICO TECNICO .....	67
6.7	METODOLOGIA MODELO OPERATIVO .....	72
	MATRIZ CRUSADA DEL ANALISIS FODA .....	86
	ESTRATEGIAS OPERACIONALES .....	88
	FASE V .....	92
	PLAN DE ACCION.....	92
	OBJETIVOS # 1 .....	92
	OBJETIVOS # 2 .....	95
	OBJETIVO # 3.....	102
	OBJETIVO #4.....	104
6.8	ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA.....	109
6.9	PREVISION DE LA EVALUACION.....	111

## **INDICE DE GRAFICOS**

	Grafico 1: Comparación tasa de interés activa.....	41
	Grafico 2: Comparación de la tasa de interés pasiva .....	42
	Grafico 3: Productos se diferencian de la competencia .....	43
	Grafico 4: Agilidad en la entrega de Créditos.....	44
	Grafico 5: Le brindan un buen servicio.....	45
	Grafico 6: Los productos financieros satisfacen sus necesidades. ....	46
	Grafico 7: La cooperativa se diferencia de las otras cooperativas .....	47
	Grafico 8: Recibe descuentos.....	48
	GRAFICOS 9: Publicidad.....	49
	Grafico 10: Promociones.....	50
	GRAFICOS 11: SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA .....	82
	Gráficos 12: Organigrama Estructural de la COAC. Nueva Esperanza Ltda. ....	110

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Comparación tasa de interés activa.....	41
Tabla 2: Comparación de la tasa de interés pasiva .....	42
Tabla 3: Productos se diferencian de la competencia .....	43
Tabla 4: Agilidad en la entrega de Créditos.....	44
Tabla 5: Le brindan un buen servicio.....	45
Tabla 6: Los productos financieros satisfacen sus necesidades. ....	46
Tabla 7: La cooperativa se diferencia de las otras cooperativas. ....	47
Tabla 8: Recibe descuentos.....	48
Tabla 9: Publicidad .....	49
Tabla 10: promociones.....	50
Tabla 11: Probabilidad de un valor superior –Alfa (a) .....	53
Tabla 12: Cuadro comparativo de tasas de interés a plazos.....	95
Tabla 13: Tasa de interés a plazo fijo.....	96
Tabla 14: Costo de la Publicidad .....	101
Tabla 15: Asignación de Presupuesto .....	109

## **INDICE DE FIGURA**

Figura 1: Formato para la Publicidad.....	100
---	-----

## **INDICE DE DIAGRAMA**

Diagrama 1: Categorización de la Variable Independiente y Dependiente .....	14
Diagrama 2: X= Estrategias Competitivas.....	15
Diagrama 3: Y= Posicionamiento de Mercado .....	16

## **INDICE DE CUADRO**

CUADRO 1 : Matriz de Operacionalización de la variable independiente: Estrategias Competitivas .....	34
--	----

CUADRO 2 : Matriz de Operacionalización de la variable dependiente: Posicionamiento de Mercado.....	35
CUADRO 3: Recolección de Información .....	36
CUADRO 4: Plan para la recolección de información .....	37
CUADRO 5: Preguntas para la verificación de la hipótesis .....	51
CUADRO 6: FRECUENCIA OBSERVADA .....	54
CUADRO 7: FRECUENCIA ESPERADA .....	55
CUADRO 8:Chi Cuadrado .....	56
CUADRO 9 : SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA .....	82
CUADRO 10 ° MATRIZ FODA .....	85
CUADRO 11: Matriz cruzada del análisis FODA .....	86
CUADRO 12: CRONOGRAMA DE EJECUCION DE ESTRATEGIAS.....	108
 <b>INDICE DE ANEXOS</b>	
ANEXO 1: CUESTIONARIO .....	116

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación trata sobre la importancia de la aplicación de las Estrategias Competitivas en el Posicionamiento de Mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. de la Parroquia Santa Rosa. Según los estudios realizados se pueden evidenciar la carencia de estrategias competitivas que permitan atraer a los clientes y lograr el desarrollo de la Institución Financiera. En este caso, el objetivo es elaborar un plan estratégico a través de la formulación de estrategias competitivas que permita mejorar el posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. La principal problemática es el posicionamiento de la cooperativa, lo que da como consecuencia: poca cartera de clientes, cliente desleal, imagen corporativa desconocida, falta de liquidez, clientes insatisfechos, incapacidad de cumplimiento con sus obligaciones de corto plazo de la institución. Los datos arrojados por la investigación de campo realizada a los socios de la Cooperativa consideran que es necesario un plan estratégico que defina los planes a corto y largo plazo para cumplir con los objetivos planteados y poder tomar los correctivos necesarios. La propuesta me direcciono a elaborar un plan estratégico, mediante un análisis FODA y la formulación de estrategias Diferenciación.

### **PALABRAS CLAVES:**

Planificación

Estrategias

Competitiva

Posicionamiento

Ventaja

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito elaborar un Plan Estratégico para mejorar el Posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. de la Parroquia Santa Rosa a través de la formulación de Estrategias Competitivas, para lo cual se llevara a cabo lo siguiente: Primero analizar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda., Segundo realizar un Diagnostico Estratégico utilizando información del ambiente interno y externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. y Tercero formular estrategias de diferenciación .

Esta investigación cuenta con seis capítulos.

En el Capítulo I se detalla el problema motivo de la presente investigación a través del desarrollo de los diversos puntos que contiene el mismo.

En el Capítulo II, se presenta el marco teórico que sustenta la presente investigación.

En el Capítulo III, se desarrolla el marco metodológico, se explica que técnicas e instrumento de investigación se utilizaron para la realización de esta tesis.

El Capítulo IV, contiene el análisis e interpretación de los datos recogidos en las encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa. También se realizó la comprobación de la hipótesis a través de la aplicación del chi\_cuadrado.

En el Capítulo V, se plantea las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación realizada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

En el Capítulo VI, se presenta la propuesta de solución al problema identificado en la cooperativa, a través del planteamiento de un Plan Estratégico que permita mejorar el posicionamiento de la cooperativa, dentro del constan estrategias de diferenciación prácticas y aplicables para la institución.

Los objetivos estratégicos y las acciones propuestas permiten a la entidad adquirir ventaja frente a su competencia directa que son las 3 cooperativas que se encuentran en el sector, para lo cual la cooperativa debe buscar diferenciarse de las demás para poder posicionar la imagen de la institución en la mente de clientes actuales y potenciales, para mejorar su situación actual.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACION**

“Estrategias Competitivas y su efecto en el Posicionamiento del Mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.”

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

La ausencia de Estrategias Competitivas no permite el Posicionamiento del Mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.



### **1.2.1 CONTEXTUALIZACION**

El Sistema Cooperativo en el Ecuador ha jugado un papel muy importante dentro del mercado financiero y ha sido un ejemplo de superación dado que ha sabido superar obstáculos que se les han presentado, tal es el caso de la crisis que se vivió en el país a finales de la década de los noventa, un momento en que la gente perdió la confianza en las instituciones bancarias, las cooperativas de ahorro y crédito aprovecharon y ofrecieron sus mejores servicios ganándose poco a poco la confianza de la gente, desde entonces las cooperativas han ido teniendo un crecimiento significativo llegando a todos los sectores de la economía.

Las cooperativas deben estar cada vez más conscientes de la importancia del buen posicionamiento respecto a la competencia, para lograr este objetivo las estrategias competitivas son la mejor alternativa. Por eso la mayoría de las empresas tienen bien definidos sus objetivos y para llegar a cumplirlos aplican mecanismos y estrategias, las cuales les han dado muy buenos resultados. Por esta razón los administradores de las Cooperativas buscan estrategias para poder tener una ventaja frente a la competencia y ser líder en el sector. El posicionamiento de mercado es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de un producto, servicio.

En el mes de enero de 2012 se registraron 558,913 operaciones con un monto promedio de USD 2,605.4. A nivel de subsistemas financieros, el mayor crecimiento mensual en relación al número de operaciones fue en las mutualistas que registraron 5,7171 operaciones con un monto promedio de USD 4,003.1, por otro lado, los bancos tuvieron la mayor variación negativa registrando 382,891 operaciones, sin embargo el monto promedio tuvo una variación positiva de 3.99% (USD 3,065.8).

El moderado crecimiento frente al importante y continuo achicamiento del sector bancario (-30%) muestra la bondad de las estrategias y ventajas competitivas que desarrollaron estas

pequeñas entidades. Estas cifras muestran la importancia que fue cobrando el sector cooperativo de ahorro y crédito en el sistema de intermediación financiera y la necesidad de generar un marco regulatorio que posibilite su funcionamiento y competitividad en el sistema, bajo normas uniformes.

A continuación, EL COOPERATIVISMO detalla la relación de cooperativas ubicadas entre las mejores instituciones micro financieras.

**Ilustración 1: Posicionamiento Instituciones Micro Financieras**

<b>COOPERATIVA</b>	<b>POSICION ACTUAL</b>	<b>PUNTAJE GLOBAL</b>	<b>ALCANCE</b>	<b>EFICIENCIA</b>
COAC MUSHUC RUNA	19	74.18%	37	27
COAC SAN JOSE	24	72.99%	70	11
COAC JARDIN AZUAYO	28	72.12%	66	16
COAC LUZ DEL VALLE	32	71,17%	67	19
COAC NACIONAL	34	71.70%	36	57
COOPROGRESO	40	70.41%	39	60
COAC ATUNTAQUI	64	63.28%	100	61

Fuente: SIC (EL COMERCIO)

**Análisis:** En esta lista podemos darnos cuenta que la Cooperativa de ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. no se encuentra entre las mejores instituciones micro financieras por lo que es necesaria la aplicación de estrategias competitivas para obtener una ventaja competitiva y posicionarse en el mercado.

Tungurahua actualmente cuenta con 402 entidades financieras, entre cooperativas, corporaciones de desarrollo y cajas de crédito que ofertan créditos a los 504 583 habitantes de Tungurahua. En la ciudad, de 329 000 habitantes, operan 370 cooperativas de ahorro y crédito que ofertan servicios, para el consumo, la vivienda y la producción. Eso significa

que por cada 1 255 personas hay una entidad crediticia. El sector creció a partir de la crisis bancaria de 1999. Las cooperativas están bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas que está adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

La creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) será para el control de las cooperativas, el propósito es que asuma el control de las entidades crediticias, Hugo Jácome, en declaraciones, efectuadas el 25 de junio del 2012(EL COMERCIO), señaló que en el país hay 900 cooperativas de ahorro y crédito y 12 000 cajas o bancos comunales. Según Jácome, en el sector no financiero hay unas 2 500 cooperativas de producción, servicios y vivienda. Se suman más de 9 500 asociaciones y 2 700 organizaciones comunales.

Desde el 2010 entraron al mercado las corporaciones de desarrollo social y financiero que también otorgan créditos. También funcionan 23 impulsadas por el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador . Para Luis Chango, gerente de Mushuc Runa, las personas de las zonas rurales no tenían acceso a los servicios financieros convencionales. “Por eso en 1997 fundamos esta cooperativa que empezó con un capital de USD 300 000 y 38 socios. Hoy tiene un capital de USD 120 millones, 150 000 socios y ocho oficinas en la Sierra centro. Ahora los indígenas son sujetos de crédito “Los préstamos se dan con un interés anual de entre el 10% y 18% Son para negocios, estudios y para la agricultura”, explica Chango.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. fue formada como tal según acuerdo ministerial N°004-2002SDRCC-2002 en el que se reconoce la persona jurídica de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA ESPERANZA LTDA. Ubicada en la Parroquia Santa Rosa, Ciudad de Ambato, se registran como socios fundadores a 40 personas con su respectivo reglamento interno y sus diferentes comités. Inicio sus actividades en el año 2002 con un capital de \$20000.00 aportados por los socios fundadores, con el pasar del tiempo la institución va creciendo pero lamentablemente no

tiene un buen posicionamiento por falta estrategias que permitan obtener una ventaja frente a la competencia.

Actualmente cuenta con dos sucursales, tiene su oficina matriz en la ciudad de Ambato y la otra en Salcedo. Sus actividades principales son: Captación Ahorros y Plazo Fijo, Entrega de Créditos, como también el pago del bono de desarrollo humano etc. con la finalidad de crecer no solo en el número de socios sino también económicamente, para ello la cooperativa debe trabajar con un sistema de administración donde los resultados que se obtengan son indicadores que permitan influir social y políticamente en el desarrollo de la institución y del país, obteniendo una ventaja competitiva con respecto al sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito no controlada por lo superintendencia de bancos y seguros, para de esta manera posicionarse en el sector.

En la actualidad la parroquia Santa Rosa cuenta con cuatro Cooperativas de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza, Jatun Runa, 1 de Julio Ltda., Tungurahua Ltda., mismas que sobreviven de acuerdo a la gestión de sus directivos, debido a que no son personas especializadas Organización de Empresas ni Marketing, sino que solamente administran de acuerdo a los pocos conocimientos de cursos que realizan.

### **1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO**

Dentro de un mercado competitivo y cambiante estar posicionado es fundamental y depende de las estrategias adecuadas que se apliquen para mejorar la imagen empresarial o posicionar un producto o un servicio. Por tal razón las empresas aplican estrategias competitivas para mejorar la imagen y mejorar el posicionamiento.

En la actualidad el posicionamiento de una empresa influye mucho al momento de competir con otras, por lo que es necesario que toda empresa mejore su imagen empresarial

para posicionarse y en caso de no hacerlo podría perder clientes y su imagen. Razón por la cual todas las empresas pretenden alcanzar un liderazgo en el mercado.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. se ve afectada actualmente en su posicionamiento debido a la ausencia de estrategias competitivas este diagnóstico se logró mediante un análisis interno ,las cuales dieron como resultado el poco crecimiento del número de clientes por falta de estrategias que permitan atraer a socios potenciales, razón que no ha permitido liderar en el mercado, beneficiando a la competencia para que tenga una ventaja competitiva y por ende los socios los prefieran a la competencia. Además el deficiente servicio que reciben los clientes ha dado como efecto la insatisfacción de la cartera de clientes.

### **1.2.3 PROGNOSIS**

Para que una empresa crezca es fundamental la aplicación de estrategias competitivas, las cuales logran mejorar el posicionamiento en el mercado. El posicionamiento del mercado es el resultado de una estrategia especialmente diseñadas para proyectar la imagen específica de un producto, servicio, marca, etc.

Las estrategias competitivas permitirán mejorar el posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. a través de la aplicación de estrategias adecuadas, mismas que influirán en la mente del socio. De no adoptar estrategias competitivas la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza, estará destinada a mantenerse en la misma posición y por ende podrá entrar en una inestabilidad y en el peor de los casos ocasionar la quiebra de la Cooperativa y cerrar las puertas perjudicando a todos los socios de la institución.

Para evitar esto es necesario que la Cooperativa empiece a buscar un buen posicionamiento para lograr la mayor rentabilidad e imagen corporativa y de esta forma fidelizar a los socios con un amplio porcentaje de aceptación.

#### **1.2.4 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cómo influye la ausencia de Estrategias Competitivas en el Posicionamiento del Mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

#### **1.2.5 INTERROGANTES**

- ¿Qué Estrategias deberá utilizar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.
- ¿Cómo está Posicionada la Cooperativa en el Mercado de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. en el sector.
- ¿Qué Estrategias Competitivas serán las adecuadas para mejorar el Posicionamiento de la Cooperativa?

#### **1.2.6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

##### Límite de Contenido

Campo: Administración

Área: Marketing

Aspecto: Estrategias Competitivas

### Limite Espacial

La presente investigación se realizara en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. ubicada en la parroquia Santa Rosa.

### Límite Temporal

Durante el primer semestre del 2012, del 7 de abril al 12 de mayo del 2012

## **1.3 JUSTIFICACION**

El interés al realizar esta investigación es mejorar el posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. mediante la aplicación de estrategias competitivas, las mismas que le permitirán alcanzar un crecimiento empresarial y el cumplimiento de los objetivos establecidos, posicionándose cada vez más en la mente de los socios actuales y de los socios potenciales.

Un estudio adecuado de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. permitirá determinar las principales causas que generan el problema, los mismos que servirán de guía para el planteamiento de las estrategias, mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera estudiantil, lo cual permitirá fundamentar la investigación, para dar una solución al problema con la finalidad de mejorar el posicionamiento de mercado, ser más competitivo y de esta manera mejorar su rentabilidad.

La presente investigación es de gran beneficio para Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. por qué se determinara una solución viable al problema, lo cual permitirá el desarrollo y crecimiento de la empresa y del entorno.

La presente investigación será factible ya que existe información, recursos necesarios y se cuenta con un tutor que nos guía en el desarrollo de la investigación de la cual se espera tener la acogida necesaria de las estrategias a utilizarse. Además permite al estudiante aportar con sus conocimientos al desarrollo de la empresa, a fin de adquirir nuevos conocimientos los cuales permitirán a la institución tomar decisiones adecuadas que contribuyan a mejorar constantemente.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar cómo influyen las Estrategias Competitivas en el posicionamiento del mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

### **1.4.2. Objetivo Especifico**

- Investigar que estrategias deberá utilizar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.
- Analizar cómo está Posicionada la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. en el mercado.
- Proponer un Plan de Estrategias para mejorar el posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. de la Parroquia Santa Rosa a través de la formulación de Estrategias Competitivas.



## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEORICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

**LOPEZ, E.(2011)** Estrategias Competitivas y su incidencia en la captación de clientes en la empresa “Ferretería Bolívar” en la Ciudad de Ambato (Tesis Ing.)Facultad de Ciencias Administrativas de la U.T.A ,concluye que la empresa “Ferretería Bolívar” no cuenta con estrategias competitivas adecuadas ,las cuales ayuden a la organización a ser competitivos adecuados ,las cuales ayuden a la organización a ser competitivos a fin de satisfacer las necesidades de sus consumidores e incrementar nuevos clientes a la empresa su recomendación es implementar un plan estratégico de competitividad ,puesto que las empresas en sus totalidad consideran importante el uso de estrategias para enfrentar a su competencia a fin de contrarrestar los cambios de mercado e incrementar su cartera de clientes.

**ORTIZ, X (2011)** Estrategias Competitivas y su incidencia en las ventas de la Empresa Importadora Andina S.A. Sucursal N.11 de la Ciudad de Ambato (Tesis Ing.) Facultad de Ciencias Administrativas de la U.T.A en la que concluye que la estrategia competitiva más aceptable para aplicar en la empresa es la de tener una buena posición líder en el mercado ya que así se incrementarían las ventas además será más aceptable en el mercado.

**CEPEDA, S. (2011)** Estrategias Competitivas y su Incidencia en la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. del Cantón Pelileo.(Tesis Ing.)Facultad de Ciencias Administrativas de la U.T.A ,tiene como objetivo investigar como incide las inadecuadas estrategias competitivas en el incremento de la cartera vencida ,la metodología que utilizo es el enfoque cuali-cuantitativa ya que este permite recolectar información de la realidad misma sobre el problema llegando a una conclusión que es necesaria la implementación de un plan estratégico a través de estrategias competitivas que permitan la recuperación de cartera vencida de créditos otorgados en el año 2010 ,por lo que estos resultados afectan a las utilidades y recomienda la aplicación de un plan estratégico mediante estrategias competitivas conllevara a la Cooperativa a reducir los índices de cartera vencida ,par esto se deberá analizar las estrategias que mejoren los resultados de cartera de créditos de la institución.

**CHANALUISA, J. (2011)** En su tema “Estrategias de Publicidad y su incidencia en el Posicionamiento en el Mercado de la COOPAC, Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina Ltda. de la ciudad de Ambato”.(Tesis Ing.)Facultad de Ciencias Administrativas de la U.T.A ,tiene como objetivo determinar estrategias de publicidad que permita mejorar el posicionamiento en el mercado ,en conclusión la Cooperativa no se encuentra posicionada en el mercado ni en la mente de los clientes debido a la falta de estrategias de publicidad y recomienda realizar un estudio de mercado para determinar los diferentes segmentos a los que se podría expandir la empresa.

**ZUMBA, Y.(2011)”** Estrategias de Publicidad y Promoción y su incidencia en el posicionamiento de mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda. del Cantón Ambato (Tesis Ing.)Facultad de Ciencias Administrativas de la U.T.A. su objetivo es determinar estrategias de publicidad y promoción para mejorar el posicionamiento de mercado utilizando la metodología del enfoque cuali-cuantitativo el cual permite analizar con mayor objetividad el problema en el que concluye que la imagen actual que tiene la Cooperativa no es buena para los clientes ,la institución se enfrenta a numerosos retos en el mercado dinámico actual ,el mercado financiero ahora es cada vez más competitivo por lo que ,es necesario mejorar la imagen y satisfacer a clientes exigentes y también recomienda diseñar nuevas estrategias publicitarias y de promoción que generen un impacto positivo en los socios ,tomando en cuenta las necesidades de la Cooperativa y las expectativas de los clientes para tener mayor acogida en el mercado y de esta manera alcanzar el desarrollo empresarial.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

En la presente investigación me fundamentaré en el paradigma crítico propositivo puesto que sostengo que el problema de la ausencia de estrategias competitivas de la Cooperativa de ahorro y crédito “Nueva Esperanza” conlleva consecuencias limitando el logro de objetivos, para mejorar para lo cual se contemplan las siguientes razones.

Por cuanto se desea implantar las Estrategias Competitivas

Ontológica.- Las Cooperativas de intermediación financiera actualmente vienen luchando fuertemente por tener un buen posicionamiento frente a la competencia aplicando nuevas estrategias competitivas para obtener una ventaja para seguir compitiendo ,de la misma manera existen algunas Cooperativas administradas por personas inadecuadas que no poseen conocimientos sobre las estrategias competitivas y no las aplican lo que genera que la gente prefiera a las instituciones financieras más reconocidas con el fin de satisfacer sus necesidades.

Epistemológica.- El problema investigado en la Cooperativa Nueva Esperanza es la ausencia de estrategias competitivas la misma que conlleva a un bajo posicionamiento de la institución para lo cual se realizara una investigación profunda mediante un diálogo directo con el gerente de la Cooperativa y una encuesta a los socios.

Axiológica.- La ciencia que influirá en la presente investigación para determinar la estrategia competitiva de la Cooperativa Nueva Esperanza, se hará mediante la utilización de la ética profesional y los valores de responsabilidad, honestidad, integridad los cuales permitirán que la información sea verídica y la interpretación tenga fundamento del tema investigado y posteriormente dar soluciones, que al aplicarlos den resultados positivos y la consecución de objetivos propuestos.

Metodológica.-El método para la investigación se basara mediante el enfoque cualitativo, utilizando la indagación de campo, encuestas, la misma que permitirá que la información obtenida sea procesada apropiadamente para determinar la mejor estrategia competitiva.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Está legalmente constituida según la ley de cooperativas las cuales exigen que se cumplan leyes y normas para estar legalmente constituidas en el Ecuador. Que, la Constitución de la República, en su artículo 309, establece que el Sistema Financiero Nacional incluye al sector financiero popular y solidario, el cual contara con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargaran de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez.

### **CAPÍTULO IV DEL PATRIMONIO**

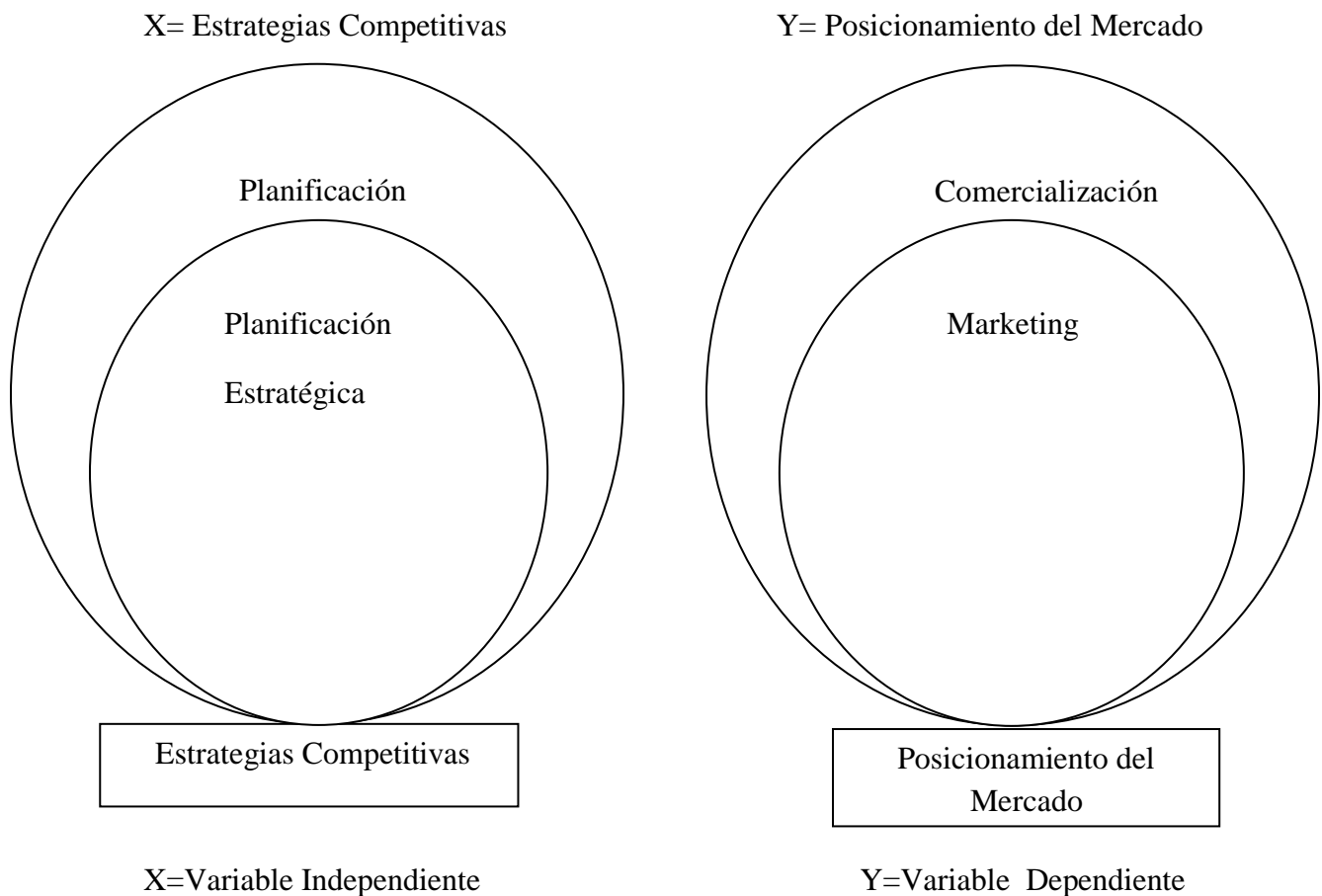
ARTÍCULO 38.-Sólo con la autorización de la Superintendencia, una institución del sistema financiero privado, podrá acordar la reducción de su capital. En ningún caso se

autorizará que el capital quede reducido por debajo del monto del capital con el cual se constituyó o que se contravenga lo dispuesto en los artículos 47, 50, 72, 73 o 75.

ARTÍCULO 39.-Las instituciones del sistema financiero anunciarán únicamente su capital suscrito y pagado. Igualmente, las sucursales de las instituciones financieras extranjeras anunciarán solamente la cuantía del capital y reservas asignado por la institución financiera matriz.

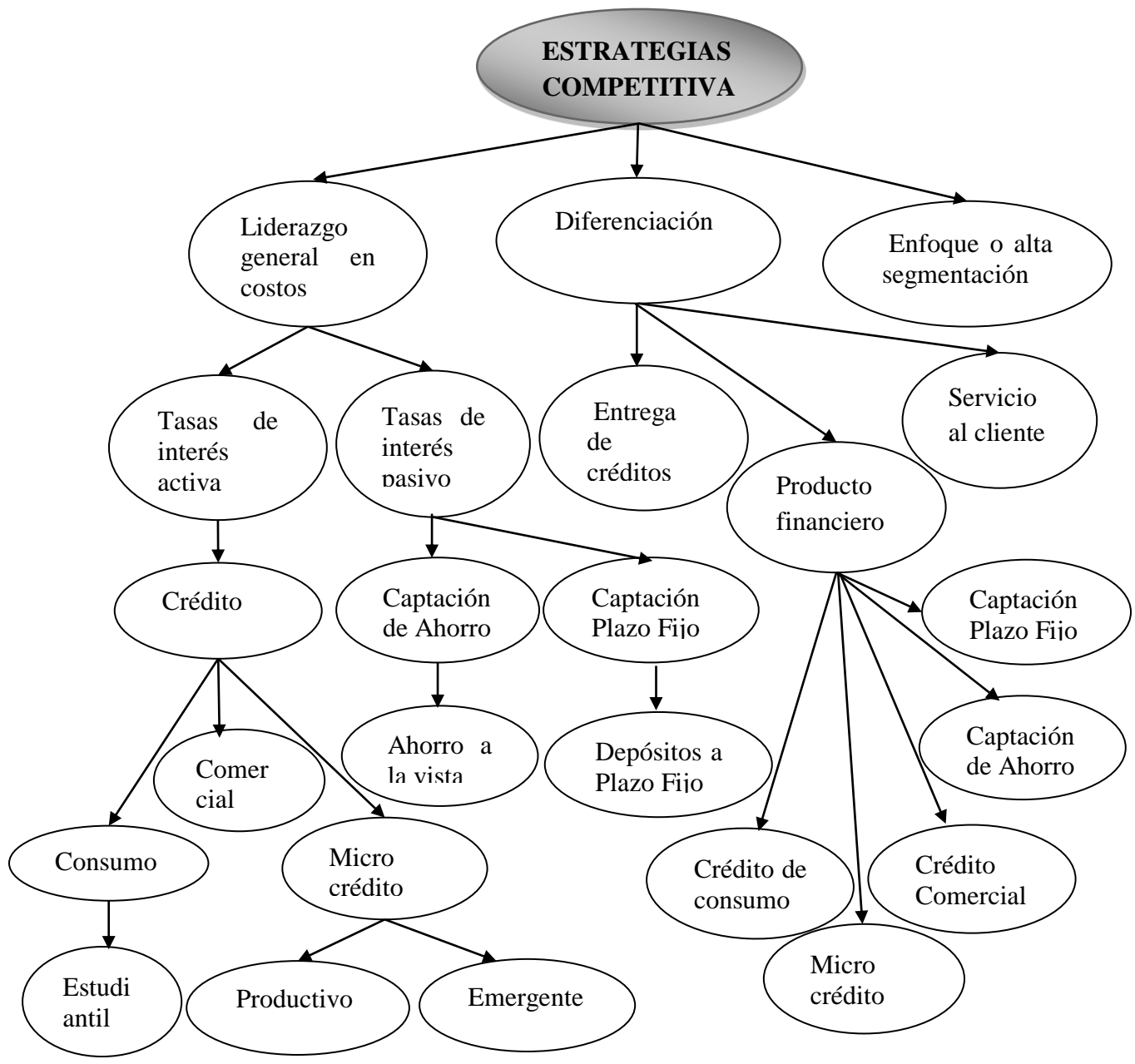
## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

**Diagrama 1: Categorización de la Variable Independiente y Dependiente**



**CONSTELACIÓN DE IDEAS PARA PROFUNDIZAR EL ESTUDIO DE LAS VARIABLE**

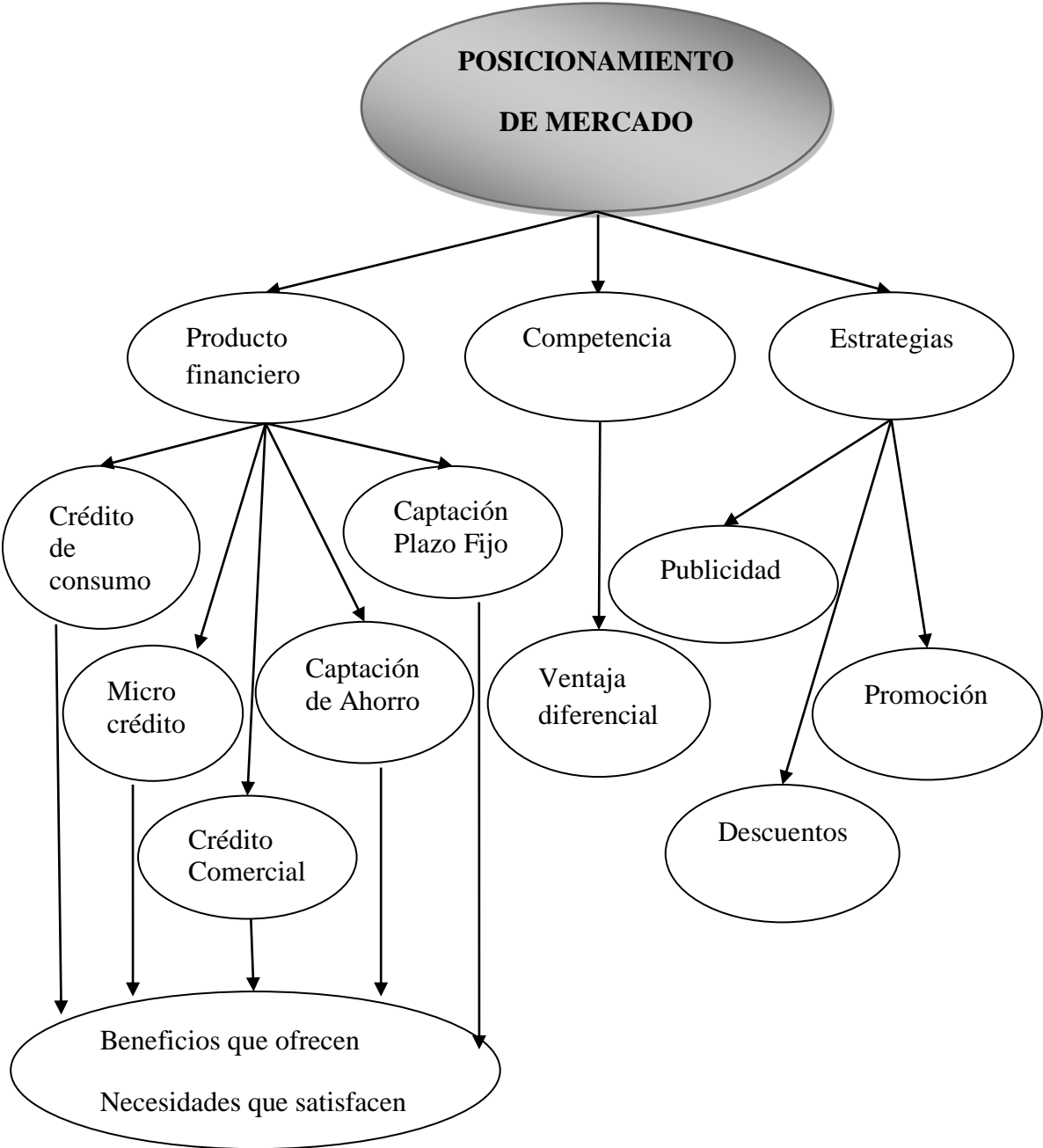
**Diagrama 2: X= Estrategias Competitivas**



Elaborado por: María Pacha  
 Fecha: 2012

Diagrama 3:

Y= Posicionamiento de Mercado



Elaborado por: María Pacha  
Fecha: 2012

## **2.4.1 DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS**

### **2.4.1.1 PLANIFICACIÓN**

Es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Otras definiciones, más precisas, incluyen "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" <http://es.wikipedia.org/wiki/Planeamiento>

### **2.4.1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**GARETH, R (2009)** Es el proceso que usan los gerentes para identificar y seleccionar las metas y actividades apropiadas para una organización, también es el resultado del procesos de planeación donde se detallan las metas de la organización, el conjunto específico de estrategias habrán de implantar para alcanzar dichas metas.

Los tres pasos de la planificación:

- 1.-Determinar la misión y las metas de la organización (definir el negocio y establecer las metas principales)
- 2.-Formular la Estrategia (Analizar la situación actual y desarrollar estrategias)
- 3.-Implementar la estrategia (Asignar recursos y responsabilidades para lograr las estrategias)



## **Los tipos de planeación:**

1.-El plan de nivel corporativo.-Contiene las decisiones de alta dirección relacionado con la definición de la misión, metas, estrategias generales y estructura de la organización. La estrategia de nivel corporativa especifica en que industria y mercados nacionales pretende competir una organización .Una de las metas enunciadas en el plan de nivel corporativo de GE es que se debe obtener el primero o segundo lugar de participación de mercado en cada sector económico en que compita.

Determina la estructura dentro de las cuales los gerentes divisionales deben elaborar sus planes del nivel del negocio.

2.-El plan de nivel de negocios.-los gerentes de cada división elaboran un plan de nivel de negocios que detalla: las metas a largo plazo de la división con las cuales esta pretende alcanzar las metas de la corporación, la estrategia y la estructura del nivel del negocio de la división necesaria para alcanzar las metas de esta última.

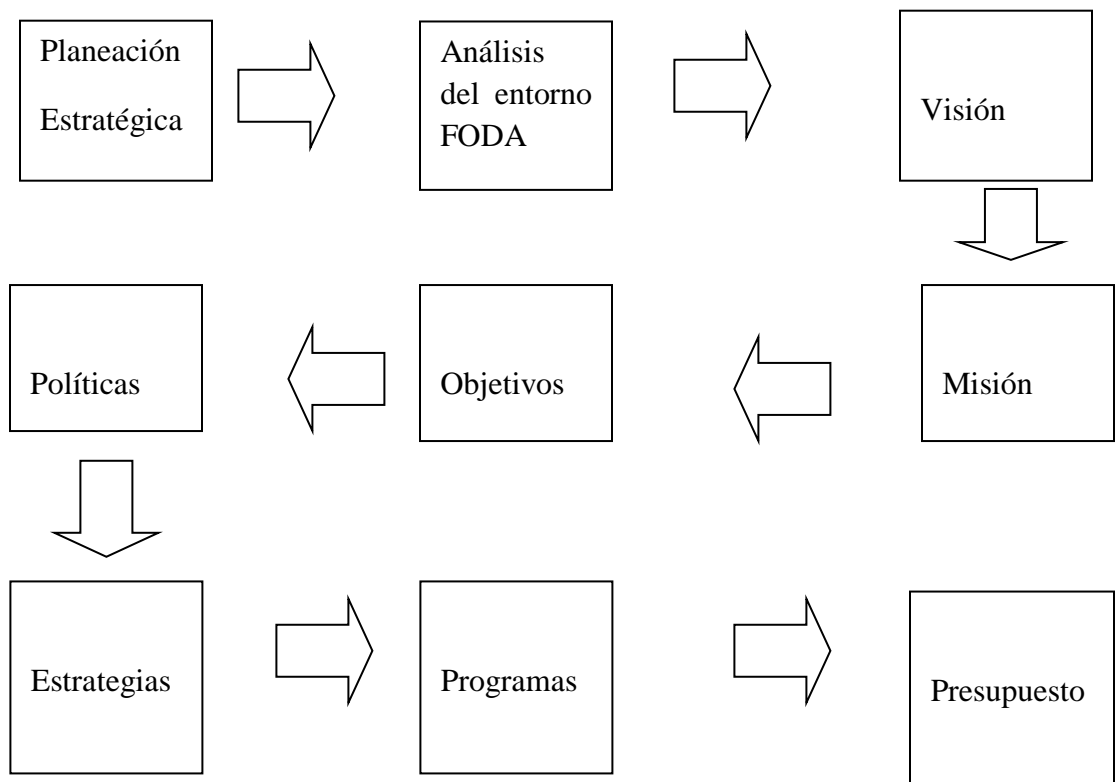
3.-En el nivel funcional, el plan de nivel de negocios establece el marco dentro del cual los gerentes funcionales elaboran sus planes. Un plan de nivel funcional estipula las metas que los gerentes de cada función se proponen perseguir para ayudar a que la división alcance sus metas de nivel de negocio ,las cuales a la vez permitirán que toda la compañía alcance sus metas corporativas , la estrategia del nivel funcional es un plan de acción que todos los gerentes de las funciones individuales (como manufactura o mercadotecnia) pueden llevar a cabo para mejorar la capacidad de cada función con el fin de que realice sus actividades específicas en forma que agreguen valor a los bienes y servicios de la organización y de paso aumenta el valor que reciben los clientes.

**MUNCH, L (2010)** Se realiza en los altos niveles de la organización .Se refiere a la planeación general, generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de esta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.

**GOMEZ, H (1994)** Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen , procesan y analizan información pertinente interna y externa ,con el fin de evaluar la situación presente de la empresa ,así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

**MOYANO, J (2011)** Los Elementos del plan estratégico: Filosofía, misión, visión, objetivos estratégicos, políticas, estrategias, programas, presupuesto.

**PLANEACION ESTRATEGICA**



**ELABORADO POR: María Pacha**  
**Fecha: 2012**

**RUBBINS, C (2010)** Son planes que se aplican a toda la organización y establecen todos sus objetivos .A los planes que abarcan un área operativa particular de la organización se le llama planes operacionales. Estos dos tipos de planes se difieren en que los planes estratégicos son amplios, mientras que las operacionales son limitadas.

#### **2.4.1.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA**

**PORTER, M. (1991)** la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos.

**RUBBINS, C (2010)** Es una estrategia para ver de qué forma una organización va a competir en sus negocios .Para una pequeña organización con una sola línea de negocio o para una gran organización que no se ha diversificado en mercado o en productos diferentes ,la estrategia de la competitividad describe la forma en que competiría en su mercado principal o primario .Sin embargo para las organizaciones con múltiples negocios ,cada negocio tiene su propia estrategia de competitividad que define sus ventajas competitivas ,los productos o servicios que ofrecerá, los clientes a los que desea llegar, etc.

La estrategia competitiva – comparativa tiene como objetivo el luchar por conseguir una posición competitiva mejor que la de nuestros competidores ,esa posición se determina mediante lo que se conoce como ventaja competitiva ya que no deja de ser el motivo por el que el mercado se va a inclinar hacia nosotros en lugar de hacia nuestros competidores ,es decir ,nuestra diferenciación que puede ser en el precio ,en la calidad ,en la funcionalidad ,en el servicio , etc. Su estrategia puede centrarse en el cliente que en la competencia, detectar más rápidamente las oportunidades que se generan continuamente en el mercado.

**MOYANO, J. (2011)** La clasificación más utilizada consiste en el modelo de las tres estrategias competitivas de Michael Porter .Según este modelo existen tres estrategias principales o estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación y segmentación.

#### **2.4.1.3.1 LIDERAZGO EN COSTES**

**MOYANO, J. (2011)** Es una estrategia que persigue conseguir una estructura de costes más eficientes que la de los competidores, de tal forma que sea posible traducir esa ventaja de eficiencia interna en una ventaja de mercado a través de precios bajos. La estrategia de liderazgo en costes mira hacia el interior de la organización y está centrada en la identificación y posterior eliminación o reducción de las fuentes de coste en la empresa.

**KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2007)** Según el autor “La compañía trabaja arduamente para lograr los costos de producción y distribución más bajos. Los menores costos le permiten fijar precios más bajos que sus competidores y con un amplio margen de participación de mercado.

**D`ALESSIO, F. (2002)** Según el autor “Implica producir con costos más bajos que la competencia; esto permite a la empresa obtener rendimientos superiores al promedio, incluso en sectores de fuerte competencia. Además de los componentes específicos de la función de costos.”

#### **2.4.1.3.2 DIFERENCIACIÓN**

**MOYANO, J. (2011)** Persigue que la organización en general o alguno de sus productos o servicios en particular ,sean percibidos como únicos o, al menos, claramente distintivos de los productos o servicios de los competidores .Conviene destacar que la estrategia de diferenciación no debe estar basada en las diferencias que posee la empresa sino en las que percibe el cliente ,de tal forma que la diferenciación no será efectiva hasta que la empresa

no sea capaz de generar una imagen realmente distinta de su producto o servicio en el marco de referencia, en la mente del cliente.

**MOYANO, J. (2011)** La estrategia de la diferenciación está supeditada a la existencia de fuertes capacidades de marketing (poder de marca) y a un espíritu creativo tanto en el área de producción como de comercialización. Las empresas que optan por la diferenciación suelen invertir en cantidad superior de su capital en actividades de I+D y en construir una imagen de marca o reputación que suele traducirse en mayores costes de publicidad y promoción. La diferenciación puede estar basada en atributos de carácter puramente técnico, como la fiabilidad, velocidad, durabilidad, capacidad; o psicológico-relacional, como puede ser el caso de una atención amable y personalizada. La estrategia de diferenciación implica unos costes unitarios superiores a las de la estrategia de liderazgo en costes y normalmente, supone también tiradas más cortas de productos o servicios.

**KOTLER, P. Y ARMSTRONG, G. (2007)** Según el autor “Aquí la compañía se concentra en crear una línea de producto y un programa de marketing altamente diferenciados para surgir como líder de clase de la industria. La mayoría de los clientes prefieren poseer esta marca si su precio no es demasiado alto. Ejemplo; IBM y Caterpillar utilizan esta estrategia en productos y servicios de tecnología de la información y equipo pesado de construcción respectivamente.”

#### **2.4.1.3.3 LA SEGMENTACIÓN O ENFOQUE**

**MOYANO, J. (2011)** Parte también de una orientación diferenciadora de los productos o servicios de la organización. La distinción entre ambas estrategias se fundamenta en una cuestión de secuencia. En el caso del enfoque, la empresa primero identifica a un grupo de clientes con unas características determinadas y con una necesidad no satisfecha. En el caso del enfoque o segmentación el primer paso consiste en la identificación del segmento el primer paso (grupo de clientes) para posteriormente en un segundo paso, la formula

apropiada para satisfacer al grupo de clientes o segmento objetivo. El enfoque o segmentación por tanto, puede albergar características tanto de la estrategia de liderazgo en costos como de diferenciación. La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores.

**KOTLER, P. Y ARMSTRONG, G. (2007)** Según el autor “En este caso, la compañía concentra sus esfuerzos en atender bien a unos cuantos segmentos de mercado, en lugar de ir en busca de todo el mercado.

#### **2.4.2.1 COMERCIALIZACION**

**GARCÍA, A. (2004)** Es el esfuerzo mediante el cual se transfiere el producto del productor al consumidor.

#### **2.4.2.2 MARKETING**

**KOTLER, P. (2005, p 5)** “El marketing es una función organizacional y una serie de procesos para crear, comunicar y entregar valor al cliente y para administrar relaciones con los clientes de manera que satisfagan las metas individuales y las de la empresa”.

**ETZEL, STANTON Y WALKER (2005)** Es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.

**LAMB (2006, p. 6)** “El marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad. Una de las definiciones más cortas de marketing es que consiste en satisfacer necesidades de forma rentable”; es muy interesante lo que indica.

### **2.4.2.3 POSICIONAMIENTO DEL MERCADO**

**KOTLER, P. (2004)** El posicionamiento es la referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia. También a la capacidad del producto de alienar al consumidor.

**JOBBER, D (2007)** “El acto de diseñar la oferta de una empresa de forma que ocupe una posición significativa y diferenciada en la mente del consumidor objetivo. “El posicionamiento es fundamentalmente el acto de relacionar nuestro producto o servicio con las soluciones que buscan los consumidores y garantizar que cuando piensan en esas necesidades, nuestra marca es una de las primeras que acuden a su mente.

**STANTON, W (2004)** Una posición es la manera en que los clientes actuales y posibles ven un producto, marca o organización en relación con la competencia .Si una posición es la forma en que se ve un producto, el posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación de los productos de la competencia

**CESPEDES, A (2010)** Es seleccionar un patrón específico de concentración de mercado, que le permita maximizar sus oportunidades, porque la empresa no puede estar en todas partes por eso deben buscar un segmento que sea atractivo.

- ✓ Donde no haya mucha competencia
  
- ✓ Segmento sub explotado
  
- ✓ Segmento insatisfecha

**VICENTE, M (2009)** Consiste en diseñar la estructura de la oferta de la empresa de modo que ocupe un lugar claro y privilegiado en la mente del consumidor. Esta técnica consiste en lograr que las personas elijan nuestros productos y servicios en lugar de la competencia. Constituye el resultado de acciones de comunicación tendientes a marcar la mente del consumidor, pero el posicionamiento es un concepto subjetivo, ya que no se refiere al producto sino a lo que el producto o servicio logra en la mente de los clientes es decir como el producto se ubica en una mejor posición en la mente de los consumidores actuales y potenciales.

## **TIPOS DE POSICIONAMIENTO**

Existen cuatro tipos de posicionamiento donde la palabra es aplicable, esto nos lleva a lo que es el posicionamiento estratégico. Puede haber varias formas de presentar la palabra posicionamiento:

- **La percepción que tiene el consumidor sobre el producto:** La percepción gana al sentido, la percepción es realidad. Aquí viene el concepto de marca conocida contra marca desconocida. La gente compra los productos, porque conoce la marca, porque hay un grado de familiaridad, las personas no saben si es mejor o peor, no importa tanto el precio, pero se conoce la marca, por ende se compra.

- **La posición que tiene el producto frente a la competencia,** es una posición relativa; versus o contra el competidor: Yo contra el competidor, participación en el mercado, uno contra el otro. Es más rentable, venderles mucho a pocos, que poco a muchos, tiene más sentido. Lealtad es un término emergente.

- **La posición respecto al mercado del futuro:** Había una compañía en Monterrey, hace años, que estaban muy orgullosos de ser el tercer fabricante de consolas del mundo. Hay



que tener en cuenta que la industria de consolas estaba muriendo en el mundo. Los consumidores preferían reproductores de sonido más pequeños.

- **El anti posicionamiento, que va en contra de la posición actual:** Se tiene que tomar una posición. El mercado se va por las empresas definidas, el mercado laboral se va por las gentes definidas en su profesión, tiene que haber una definición, tiene que haber una idea asociada a su concepto comercial, a su concepto profesional. Si uno no se define queda en medio. Si se define queda en riesgo de que le ataquen respecto a su posición actual .Un posicionamiento estratégico integral es competitivo, quiere decir que es contra alguien, no solamente es a favor del consumidor, es contra mi competidor. No solamente es un movimiento hacia el mercado, porque contra alguien es la referencia que tiene el consumidor.[http://www.freelancecolombia.com/posicionamiento\\_del\\_mercado.php](http://www.freelancecolombia.com/posicionamiento_del_mercado.php)

**JOBBER, D (2007)** “La identificación de los individuos u organizaciones con características similares que tienen implicaciones significativas para la determinación de las estrategias de marketing.

#### **2.4.2.3.1 PRODUCTO FINANCIERO**

Denominación que se utiliza usualmente para hacer referencia a los instrumentos financieros ofertados por las entidades financieras directa o indirectamente (depósitos, cuentas corrientes). [http://es.mimi.hu/economia/producto\\_financiero.html](http://es.mimi.hu/economia/producto_financiero.html)

#### **2.4.2.3.2 COMPETENCIA**

Se denomina competencia a la circunstancia en la que dos entidades se relacionan con los recursos de un medio determinado intentando acapararlos por completo y perjudicando a la otra; en otras palabras, una relación de competencia entre dos criaturas implica que cada una se beneficia perjudicando a la otra.

En economía, la noción de competencia hace alusión a una situación propia de un mercado en donde existen varios oferentes y demandantes para un bien o un servicio determinado. Un mercado de competencia perfecta es aquel en el que los distintos actores se ven imposibilitados de imponer precios por sus propios medios; la relación entre todos estos es la que establece los valores. Por el contrario, un mercado con distorsiones es aquel en donde los precios no están fijados por el equilibrio de los actores; por ejemplo, en un monopolio, la existencia de un solo oferente provoca que este tenga la potestad de fijar los precios que considere. <http://www.definicionabc.com/general/competencia.php>

#### **2.4.2.3.3 ESTRATEGIA**

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Proviene del griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Estratos = Ejército y Agein = conductor, guía. <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

<http://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>

#### **2.4.2.3.3.1 PUBLICIDAD**

**Allen y Semenik (2008)**, "La publicidad es un esfuerzo pagado, transmitido por medios masivos de información con objeto de persuadir"

**Kotler y Armstrong (2007)**, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen la publicidad como "cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado"

**Walker y Itzel (2007)**, autores del libro "Fundamentos de Marketing", la publicidad es "una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos.

#### **2.4.2.3.2 PROMOCIÓN**

**CORNEJO (2003)** Consiste en lograr ,por diversos medios que el producto o servicio sea ,en primer lugar ,conocido por el potencial comprador en el mercado de destino ,de manera que pueda apreciar sus características técnicas y condiciones de calidad y establecer la conveniencia de su adquisición ,para finalmente concretar un pedido y la correspondiente venta. La promoción implica el uso de catálogos, el envío de muestras, la contratación de publicidad, participación de ferias especializadas, así como la correspondiente asistencia técnica, entre otras acciones.

**BONTA P. Y FARBER M. (2005)** La promoción es el conjunto de técnicas integradas en el plan anual de marketing para alcanzar objetivos específicos, a través de diferentes estímulos y de acciones limitadas en el tiempo y en el espacio, orientadas a públicos determinados.

**THOMPSON I.(2010)** La promoción es el conjunto de actividades, técnicas y métodos que se utilizan para lograr objetivos específicos, como informar, persuadir o recordar al público objetivo, acerca de los productos y/o servicios que se comercializan.

#### **2.4.2.3.3 DESCUENTOS**

Es la diferencia entre el valor actual y el nominal de un título, moneda o mercancía por vencer. La operación de adquirir, antes del vencimiento, valores generalmente endosables deduciendo un tanto por ciento. Acción y efecto de descontar, Rebaja.

<http://www.definicion.org/descuento>

## **2.5 HIPÓTESIS**

La implementación de Estrategias Competitivas permitirá mejorar el Posicionamiento del Mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

### **VARIABLES**

#### **2.5.1 Variable independiente**

Estrategias Competitivas

#### **2.5.2 Variable Dependiente**

Posicionamiento del Mercado

#### **2.5.3 Terminó de Relación**

Permitirá mejorar

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPOTESIS**

X= Estrategia Competitiva (cualitativa,)

Y= Posicionamiento del Mercado (cuantitativa)

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque a utilizar será predominante cuali-cuantitativo debido a que la investigación se orientara a la comprobación de una hipótesis a través de cálculo estadístico del Chi Cuadrado el mismo que nos ayudara a descubrir si la hipótesis planteada es la correcta o no para resolver el problema porque lo se busca son las causas y la explicación de los hechos que se está estudiando.

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

La presente investigación se fundamentara filosóficamente en el paradigma crítico propositivo, porque esto permitirá realizar una observación clara y concreta de todos los

acontecimientos que están sucediendo dentro y fuera de la Cooperativa, de esta manera se puede dar solución al problema objetivo del estudio.

### **3.2.1 Investigación de campo**

Para el estudio del problema se utilizará técnicas como, la entrevista, la encuesta, aprovechando de mejor manera el contacto directo que tiene el investigador con la realidad para el desarrollo de la investigación.

También se realizara el guion de entrevistas al Gerente de la empresa así como también a todos los Jefes de todos los departamentos, con el objeto de obtener información primaria que sustente el problema de investigación. Esta investigación es necesaria porque nos proporciona información primaria para lo cual acudiremos a la Cooperativa, también se realizara una encuesta a los clientes internos y externos de la institución, entrevista a los directivos y trabajadores.

### **3.2.2 Investigación documental – bibliográfica**

En la presente investigación se utilizará la técnica de observación, libros, monografías, internet, etc., analizando conceptos y sugerencias que la presente investigación arroje, comprendiendo de una mejor manera a las Cooperativas en su entorno y sus comportamientos en la Rentabilidad.

## **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En el desarrollo de esta investigación aplicaremos el siguiente tipo de investigación:

### **3.3.1 Investigación Explorativa**

La investigación exploratoria facilitará el desarrollo del problema, hipótesis o en la selección de la metodología a utilizar, poniendo en contacto de manera directa al investigador con la realidad objeto de estudio.

### **3.3.2 Investigación Descriptiva**

Este tipo de investigación ayudara a identificar las características más relevantes del problema, tanto en su origen como desarrollo del mismo, utilizando técnicas de recolección de datos sean de observación, entrevista y encuesta toda la información será sometida a un proceso de recolección.

## **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

El presente estudio se realizó con el fin de obtener los resultados, la misma que será objeto de muestreo dado que la Cooperativa tiene 1050 socios, los mismos que son tomados como la población total de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. la cual se realizó en el período Marzo-Agosto del 2010, esto ayudará a establecer los resultados que se estableció.

### **3.4.1 Muestra**

Para obtener el muestreo se aplicara la siguiente fórmula para la muestra:

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

**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

N = población                                 1050

Z=Nivel de confianza                        1.96

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 1050}{1,96^2 (0,5)(0,5) + 1050(0,05)^2}$$

$$n = \frac{1008.42}{3.585}$$

N= 281

El presente estudio se realizó con el fin de obtener los resultados, la misma que será objeto de muestreo dado que la Cooperativa tiene 1050 socios y la muestra es de 281, los mismos que están representados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. esto ayudará a establecer los resultados que se estableció.



### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**CUADRO 1 : Matriz de Operacionalización de la variable independiente: Estrategias Competitivas**

CONTEXTO	CATEGORIA	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS
Es una combinación de los fines por los cuales se está esforzando la empresa y los medios con las cuales está buscando llegar a ellos. La clasificación más utilizada consiste en el modelo de las tres estrategias competitivas de Michael Porter .Según este modelo existen tres estrategias principales o estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación y segmentación.	Liderazgo en Costos	Tasas de Interés activa	Al momento de realizar un Crédito ¿Usted visita varias cooperativas para comparar la tasa de interés activa (interés que le toca pagar)?	Encuesta
		Tasas de Interés pasiva	Cuando tiene dinero en efectivo ¿Usted compara la tasa de interés pasiva (interés que cobra) de varias cooperativas para depositar?	Encuesta
	Diferenciación	Productos Financieros	¿Los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa se diferencia de la competencia?	Encuesta
		Entrega de créditos.	¿Los Diferentes tipos de créditos que entrega la Cooperativa son ágiles?	Encuesta
		Servicio al Cliente	¿Cuándo usted visita la cooperativa le brinda un servicio de calidad?	Encuesta

**CUADRO 2 : Matriz de Operacionalización de la variable dependiente: Posicionamiento de Mercado**

CONTEXTO	CATEGORIA	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Es la manera en que los clientes actuales y posibles ven un producto ,marca u organización en relación con la competencia , el uso que hace una empresa de todos los elementos que dispone y la estrategia que utiliza para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación de los productos de la competencia</p>	Productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Captación de Ahorro</li> <li>➤ Captación de Plazo Fijo</li> <li>➤ Crédito de Consumo</li> <li>➤ Crédito Vehicular</li> <li>➤ Crédito Vivienda</li> <li>➤ Microcrédito</li> </ul>	<p>¿Los productos y servicios financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Satisface todas sus necesidades?</p>	Encuesta
	Competencia	Ventaja Diferencial	<p>¿Usted cree que la Cooperativa se diferencia en algo con respecto a las otras cooperativas?</p>	Encuesta
	Estrategias	Publicidad	<p>¿Usted ha escuchado la publicidad de la cooperativa en las radios locales?</p>	Encuesta
		Promoción	<p>¿La cooperativa realiza promociones?</p>	Encuesta
		Descuentos	<p>¿Usted recibe algún descuento por los productos y servicios financieros que utiliza?</p>	Encuesta

### 3.6 PLAN DE RECOLECCION DE INFORMACION

La recolección de información es necesaria para dar solución al problema.

**CUADRO 3: Recolección de Información**

<b>TIPO DE INFORMACIÓN</b>	<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTOS. PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN</b>
1. Información Secundaria	1.1 Lectura Científica	Libros de estrategias y de posicionamiento, tesis de grado, Internet, revistas.
2. Información Primaria	2.2 Entrevista	Gerente General y Personales de Administración
	2.3 Encuesta	Cuestionario a los clientes internos externos.

Elaborado por: Pacha María

Fecha: 2012

### PLAN PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El plan para la recolección de información es la siguiente:

**CUADRO 4: Plan para la recolección de información**

<b>Plan para la recolección de información</b>	
<b>Que</b>	Se recogerá información sobre las estrategias competitivas y el Posicionamiento (la competencia, beneficios, servicios que ofrece) entre otros.
<b>Para que</b>	Se lo hará para conocer cómo se han venido estableciendo las estrategias competitivas hasta el momento y que mecanismos ha estado utilizando para cumplir en la institución y de esta forma saber cuáles son los estrategias adecuados y si son aplicables en su totalidad para la institución.
<b>A quienes</b>	La información se recogerá directamente a los clientes de la institución, y de manera obtener información sobre las razones por las que la institución se encuentra en un bajo posicionamiento actualmente.
<b>Como</b>	Se lo hará mediante encuesta a los clientes y también se realizara una entrevista de las dudas que se tiene algunos miembros y esta forma poder cumplir con el objetivo planteado.
<b>Con que</b>	Se lo hará con un cuestionario que constara principalmente de preguntas abiertas y cerradas.
<b>Cuando</b>	Se lo hará de acuerdo a un cronograma que se detalla más adelante.
<b>Cuántas veces</b>	La entrevista se lo realizara las veces que sean necesarias de acuerdo a las necesidades que tenga para llegar al fondo del problema y dar una solución eficiente para su desarrollo mediante el cumplimiento del cronograma establecido.
<b>Donde</b>	Se lo hará directamente en la oficina Matriz ubicada en la Parroquia Santa Rosa en la Calle Montalvo y Vía a Guaranda de la ciudad de Ambato.

Elaborado por: Pacha María

### **3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Para procesar y analizar la información de la siguiente investigación procederemos de la siguiente manera:

#### **3.7.1 Revisión de la Información**

Luego de la emplear la recolección de datos, se procederá a la revisión de la información obtenida con la posibilidad de detectar algún error con el objetivo de descartar información que no tenga relación directa con el tema investigado.

#### **3.7.2 Categorización y Tabulación de la Información**

Se categorizara la información para ordenar las respuestas. La tabulación de la información se realizara para poder analizar los diferentes datos obtenidos .La información se la realizará manualmente y para su presentación se la hará en un informe computarizado.

#### **3.7.3 Análisis de Datos**

Una vez cumplidas las anteriores etapas, se realizara el respectivo análisis de los datos, las mismas que servirán para tener una idea clara de la situación actual del que se está investigando.

#### **3.7.4 Presentación de los Datos**

Luego de haber realizado la tabulación de los datos, se presentará mediante una representación gráfica de barras.

### **3.7.5 Interpretación de los Resultado**

Por último se realizar su interpretación, y de acuerdo a esta se establecerá el análisis respectivo con la hipótesis para verificarla o caso contrario rechazarla.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADO**

#### **4.1 ANÁLISIS DEL ASPECTO CUANTITATIVO**

Se realizara un análisis cuantitativo de las encuestas realizadas que nos ayudaran a realizar de manera eficiente la propuesta.

#### **4.2 INTERPRETACION DE RESULTADOS**

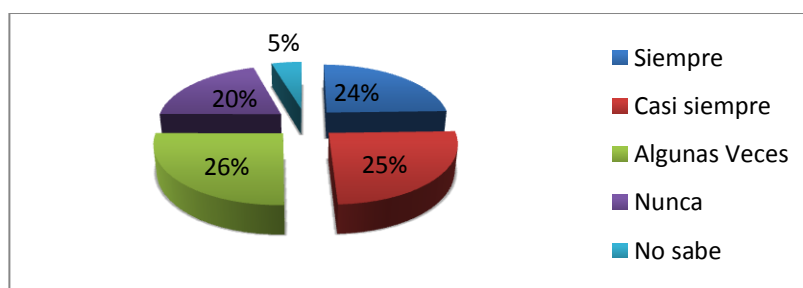
## PREGUNTA N° 1

**1.- Al momento de realizar un Crédito ¿Usted visita varias cooperativas para comparar la tasa de interés activa (interés que le toca pagar)?**

**Tabla 1: Comparación tasa de interés activa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	43	15,3	15,3	15,3
	Casi siempre	66	23,5	23,5	38,8
	Algunas Veces	79	28,1	28,1	66,9
	Nunca	64	22,8	22,8	89,7
	No sabe	29	10,3	10,3	100,0
	Total	281	100,0	100,0	

**Grafico 1: Comparación tasa de interés activa**



**Fuente:** Encuesta realizada a clientes externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.  
**Elaborado por:** Pacha, María (2012)

**Análisis:** De los 281 encuestados, el 75% manifiestan que han visitado varias cooperativas al momento de realizar un crédito para comparar la tasa de interés activa, mientras que el 25% dice que no ha visitado otras instituciones.

**Interpretación:** Se determina que la mayoría de los socios visitan varias instituciones para realizar cotizaciones al momento de realizar un crédito, es decir buscan créditos con tasas de intereses más bajas, por tanto la cooperativa debería establecer políticas de disminución de costos para ofrecer mejores tasas de interés a los socios, por tanto el principal interés es poder satisfacer esta necesidad del mercado en forma eficiente.



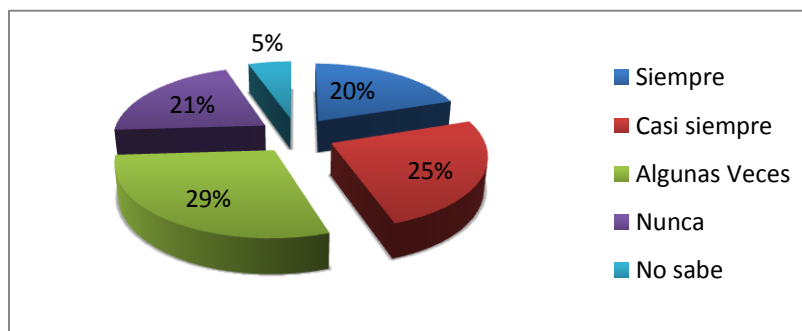
## PREGUNTA N° 2

**2.- Cuando tiene dinero en efectivo ¿Usted compara la tasa de interés pasiva (interés que cobra) de varias cooperativas para depositar?**

**Tabla 2: Comparación de la tasa de interés pasiva**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	56	19,9	19,9	19,9
	Casi siempre	70	24,9	24,9	44,8
	Algunas Veces	82	29,2	29,2	74,0
	Nunca	58	20,6	20,6	94,7
	No sabe	15	5,3	5,3	100,0
	Total	281	100,0	100,0	

**Grafico 2: Comparación de la tasa de interés pasiva**



**Fuente:** Encuesta realizada a clientes externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

**Elaborado por:** Pacha, María (2012)

**Análisis:** De los 281 socios encuestados, el 74 % manifiestan que han visitado varias cooperativas para comparar la tasa de interés pasiva y el 24% dice que no ha visitado otras instituciones.

**Interpretación:** La mayoría de los socios visitan varias instituciones para realizar cotizaciones al momento de realizar sus depósitos, es decir que ellos buscan tasas de interés de cuentas de ahorro más altas por lo que la institución debería ofertar mejores tasas de interés.

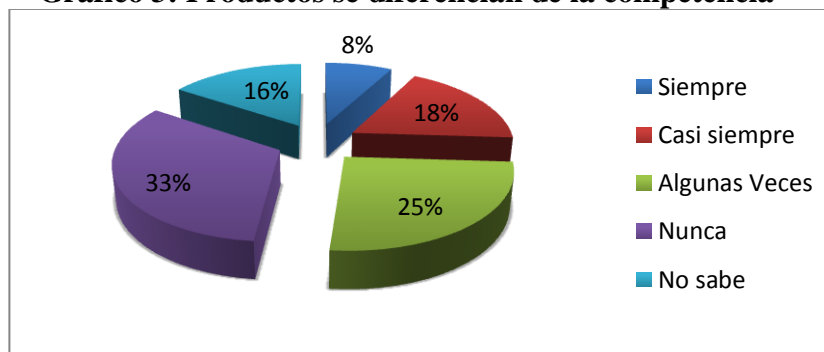
### PREGUNTA N° 3

3.- ¿Los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa se diferencia de la competencia?

**Tabla 3: Productos se diferencian de la competencia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	22	7,8	7,8	7,8
	Casi siempre	51	18,1	18,1	26,0
	Algunas Veces	72	25,6	25,6	51,6
	Nunca	92	32,7	32,7	84,3
	No sabe	44	15,7	15,7	100,0
	Total	281	100,0	100,0	

**Grafico 3: Productos se diferencian de la competencia**



**Fuente:** Encuesta realizada a clientes externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.  
**Elaborad por:** Pacha, María (2012)

**Análisis:** De los 281 encuestados, el 52% de los socios de la Cooperativa manifiesta que los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa se diferencia de la competencia, pero el 48% dice que no se diferencia

**Interpretación:** El 48% de los socios encuestados consideran que los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa no se diferencia de la competencia por lo que la cooperativa debería crear un valor agregado al producto y servicios financieros que ofrece.

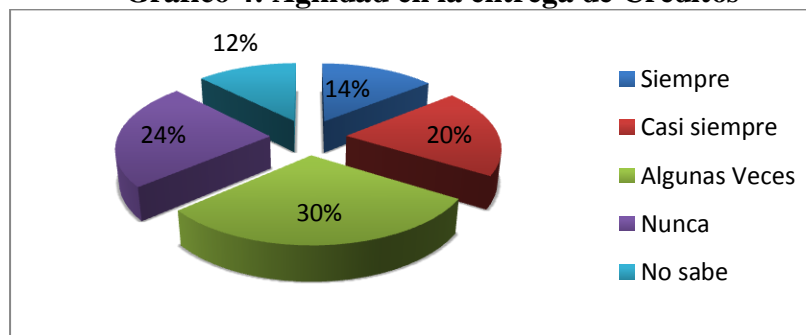
## PREGUNTA N° 4

4.- ¿Los Diferentes tipos de créditos que entrega la Cooperativa son ágiles?

Tabla 4: Agilidad en la entrega de Créditos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	40	14,2	14,2	14,2
	Casi siempre	55	19,6	19,6	33,8
	Algunas Veces	84	29,9	29,9	63,7
	Nunca	67	23,8	23,8	87,5
	No sabe	35	12,5	12,5	100,0
Total		281	100,0	100,0	

Gráfico 4: Agilidad en la entrega de Créditos



**Fuente:** Encuesta realizada a clientes externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

**Elaborad por:** Pacha, María (2012)

### Análisis

De los 281 encuestados, el 64% de los socios consideran que los créditos que entrega la cooperativa son ágiles, tomando en cuenta que la mayoría nos contesta algunas veces y el 36% consideran que se demoran en entregar.

**Interpretación:** Treinta y seis de los encuestados consideran que los créditos que entrega la cooperativa no son ágiles por ende es una gran desventaja frente a la competencia por lo que la cooperativa debería mejorar el proceso de la entrega de créditos.

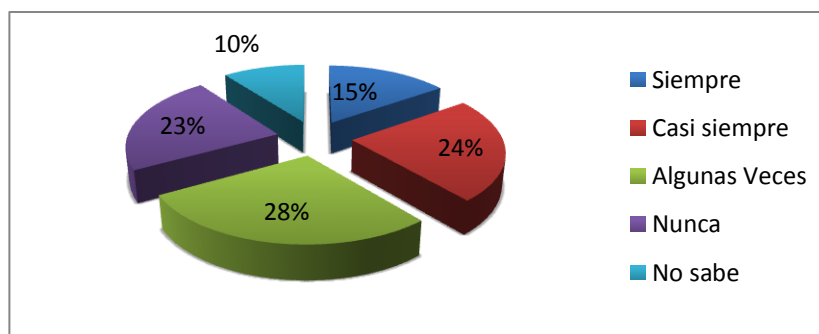
## PREGUNTA N° 5

5.- ¿Cuándo usted visita la cooperativa le brindan un buen servicio?

**Tabla 5: Le brindan un buen servicio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	43	15,3	15,3	15,3
	Casi siempre	66	23,5	23,5	38,8
	Algunas Veces	79	28,1	28,1	66,9
	Nunca	64	22,8	22,8	89,7
	No sabe	29	10,3	10,3	100,0
	Total	281	100,0	100,0	

**Grafico 5: Le brindan un buen servicio**



**Fuente:** Encuesta realizada a clientes externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

**Elaborad por:** Pacha, María (2012)

**Análisis:** De los 281 encuestados, el 67% de los socios manifiestan que reciben un buen servicio tomando en cuenta que la mayoría contesta algunas veces y el 33% manifiestan que no reciben una buena atención.

**Interpretación:** Treinta y tres de los socios encuestados manifiestan que no reciben un buen servicio y no están satisfechos con la atención que les brindan, por lo que se considera que los empleados no están brindando un buen servicio debido a la falta de conocimientos, por lo que se debe poner más énfasis en la atención al cliente.

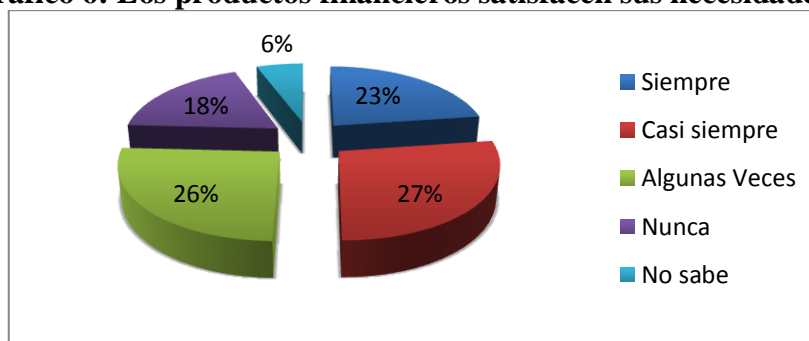
## PREGUNTA N° 6

**6-¿Los productos y servicios financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Satisface todas sus necesidades?**

**Tabla 6: Los productos financieros satisfacen sus necesidades.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	64	22,8	22,8	22,8
	Casi siempre	77	27,4	27,4	50,2
	Algunas Veces	72	25,6	25,6	75,8
	Nunca	52	18,5	18,5	94,3
	No sabe	16	5,7	5,7	100,0
	Total	281	100,0	100,0	

**Grafico 6: Los productos financieros satisfacen sus necesidades.**



**Fuente:** Encuesta realizada a clientes externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

**Elaborad por:** Pacha, María (2012)

**Análisis:** De los 281 encuestados, el 76% de los clientes manifiesta que los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa satisfacen sus necesidades en el que debemos tomar en cuenta que la mayoría contesta casi siempre y el 24% indica que los productos y servicios financieros no satisfacen sus necesidades

**Interpretación:** Veinte y cuatro de los socios encuestados manifiestan que los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa no satisfacen sus necesidades por lo que se debe crear un valor agregado a los servicios financieros o crear nuevos productos y servicios financieros de acuerdo a las necesidades de los socios actuales y potenciales.

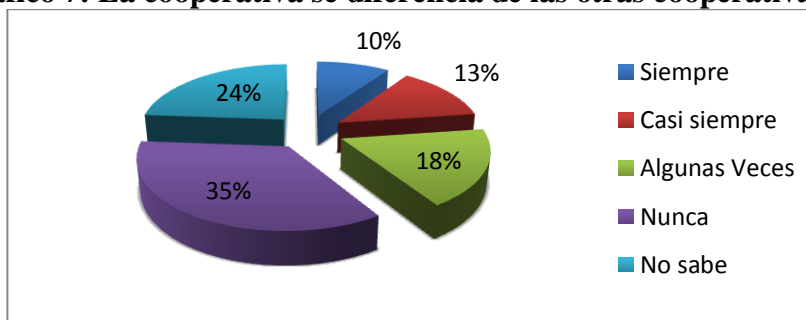
## PREGUNTA N° 7

7.-¿Usted cree que la Cooperativa se diferencia en algo con respecto a las otras cooperativas?

**Tabla 7: La cooperativa se diferencia de las otras cooperativas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	27	9,6	9,6	9,6
	Casi siempre	37	13,2	13,2	22,8
	Algunas Veces	51	18,1	18,1	40,9
	Nunca	99	35,2	35,2	76,2
	No sabe	67	23,8	23,8	100,0
	Total	281	100,0	100,0	

**Grafico 7: La cooperativa se diferencia de las otras cooperativas**



**Fuente:** Encuesta realizada a clientes externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

**Elaborad por:** Pacha, María (2012)

**Análisis:** De los 281 encuestados, el 41 % de los socios manifiestan que la cooperativa se diferencia de las otras cooperativas y el 59% indican que no se diferencia de la competencia.

**Interpretación:** La mayoría de los socios encuestados manifiestan que la cooperativa no se diferencia de la competencia, por lo que se debería crear estrategias para lograr una ventaja competitiva que le permitan diferenciar notablemente de la otra cooperativa.

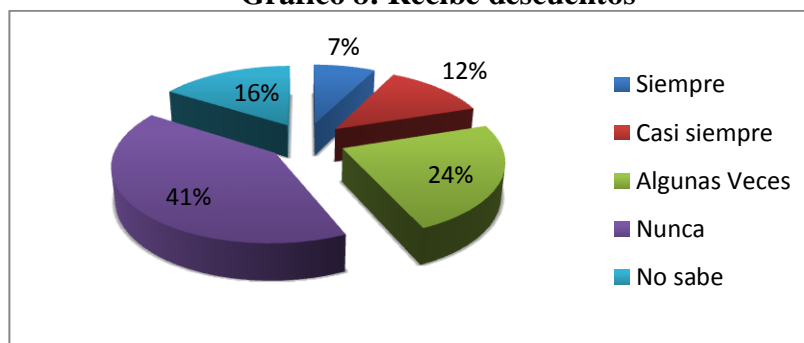
## PREGUNTA N° 8

8.-¿Usted recibe algún descuento por los productos y servicios financieros que utiliza?

Tabla 8: Recibe descuentos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	21	7,5	7,5	7,5
	Casi siempre	35	12,5	12,5	19,9
	Algunas Veces	66	23,5	23,5	43,4
	Nunca	114	40,6	40,6	84,0
	No sabe	45	16,0	16,0	100,0
	Total	281	100,0	100,0	

Grafico 8: Recibe descuentos



**Fuente:** Encuesta realizada a clientes externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.  
**Elaborad por:** Pacha, María (2012)

**Análisis:** De los 281 socios encuestados, el 43% manifiestan que recibieron descuentos en la cooperativa y el 57% no recibieron ningún descuento por utilizar productos y servicio que los ofrece la Cooperativa.

**Interpretación:** La mayoría de los socios encuestados no han recibido ningún descuento en la cooperativa por lo que se debería realizar promociones según las temporadas del año.

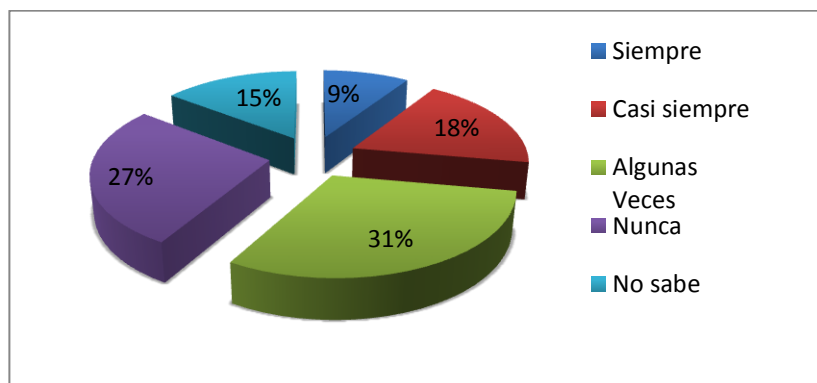
## PREGUNTA N° 9

**9.- ¿Usted ha escuchado la publicidad de la cooperativa en las radios locales?**

**Tabla 9: Publicidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	26	9,3	9,3	9,3
	Casi siempre	52	18,5	18,5	27,8
	Algunas Veces	86	30,6	30,6	58,4
	Nunca	76	27,0	27,0	85,4
	No sabe	41	14,6	14,6	100,0
	Total	281	100,0	100,0	

**GRAFICOS 9: Publicidad**



**Fuente:** Encuesta realizada a clientes externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.  
**Elaborad por:** Pacha, María (2012)

**Análisis:** De los 281 socios encuestados, el 58% manifiestan que si han escuchado la publicidad de la cooperativa, mientras que el 42% no ha escuchado la publicidad de la cooperativa.

**Interpretación:** Casi la mitad de los socios de la Cooperativa no han escuchado la publicidad de la cooperativa por lo que se debería implementar acciones para hacer conocer nuestros productos y servicios financieros en el mercado.



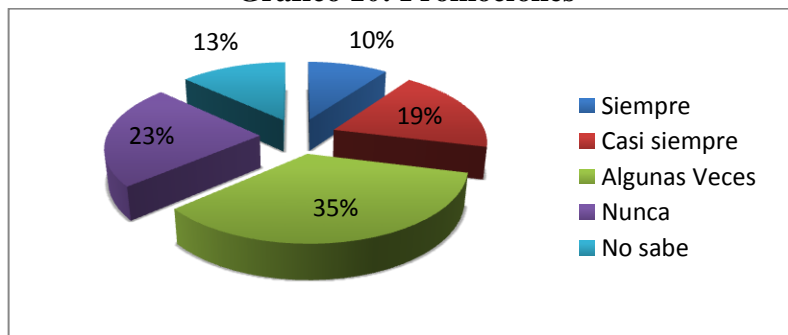
## PREGUNTA N° 10

### 10.- ¿La cooperativa realiza promociones?

Tabla 10: promociones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	28	10,0	10,0	10,0
	Casi siempre	53	18,9	18,9	28,8
	Algunas Veces	98	34,9	34,9	63,7
	Nunca	65	23,1	23,1	86,8
	No sabe	37	13,2	13,2	100,0
	Total	281	100,0	100,0	

Grafico 10: Promociones



**Fuente:** Encuesta realizada a clientes externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.  
Elaborad por: Pacha, María (2012)

**Análisis:** De los 281 socios encuestados, el 64% manifiestan que la cooperativa realiza promociones tomando en cuenta que la mayoría dicen algunas veces y el 36% dice que no realiza promociones.

**Interpretación:** Se determina que la cooperativa realiza pero la mayoría dice algunas veces por lo que debe mejorar la estrategia que utilizan para realizar promociones, ya que la mayoría de los socios ni saben de las promociones que la institución realiza.

### 4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para comprobar la Hipótesis se va a aplicar el CH2.

En este Trabajo de investigación, la hipótesis planteada se verifico con el CH2 y es la siguiente: **“La implementación de Estrategias Competitivas permitirá mejorar el Posicionamiento del Mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.”**

Se recurre a la información obtenida del trabajo de campo y se tomó como referencia las preguntas y respuestas 3, 5, 6,10 para proceder a realizar la verificación de a hipótesis.

**CUADRO 5: Preguntas para la verificación de la hipótesis**

		PREGUNTA 3	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6	PREGUNTA 10
		Los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa se diferencia de la competencia	Cuándo usted visita la cooperativa le brindan un buen servicio	Los productos y servicios financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Satisface todas sus necesidades.	La cooperativa realiza promociones
Válidos	Siempre	22	43	64	28
	Casi siempre	51	66	77	53
	Algunas Veces	72	79	72	98
	Nunca	92	64	52	65
	No sabe	44	29	16	37
	Total	281	281	281	281

Elaborado por: Pacha María

## ANÁLISIS DE CHI CUADRADO

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

### 1. Planteo de hipótesis

#### a) Modelo Lógico

**H<sub>0</sub>**; La implementación de Estrategias Competitivas **NO** permitirá mejorar el Posicionamiento del Mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

**H<sub>1</sub>**; La implementación de Estrategias Competitivas **SI** permitirá mejorar el Posicionamiento del Mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

#### b) Modelo Matemático

H<sub>0</sub>; O = E

H<sub>1</sub>; O ≠ E

#### c) Modelo estadístico

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

X<sup>2</sup> = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperada.

## 2. Regla de decisión

Se encontró el grado de libertad correspondiente:  $gl = 12$

$$gl = (f-1)(c-1)$$

$$gl = (5-1)(4-1) = 12$$

**Tabla 11: Probabilidad de un valor superior –Alfa (a)**

Grados de libertad (Gl)	.05	.01
1	3.841	6.635
2	5.991	9.210
3	7.815	11.345
4	9.488	13.277
5	11.070	15.086
6	12.592	16.812
7	14.067	18.475
8	15.507	20.090
9	16.919	21.666
10	18.307	23.209
11	19.675	24.725
12	21.026	26.217

## 3. Nivel de Confianza

Se trabajó con un nivel de confianza del 5%

Los valores de  $X^2$  a los niveles de confianza de 0.05, es igual a 21,026 de acuerdo a la tabla consultada para el grado de libertad 12.

- Se procesó la información en base a la pregunta número: 3, 5, 6 y 10, cuyo resultado se estableció el valor  $X^2 = 65.88$ , como lo indica la tabla, aplicando la fórmula del chi cuadrado.

#### 5. Cálculo de $X^2$

Se calculara con los siguientes datos:

**CUADRO 6: FRECUENCIA OBSERVADA**

ALTERNATIVAS	PREGUNTAS				TOTAL
	PREGUNTA 3	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6	PREGUNTA 10	
SIEMPRE	22	43	64	28	157
CASI SIEMPRE	51	66	77	53	247
ALGUNAS VECES	72	79	72	98	321
NUNCA	92	64	52	65	273
NO SABE	44	29	16	37	126
<b>TOTAL</b>	<b>281</b>	<b>281</b>	<b>281</b>	<b>281</b>	<b>1124</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Pacha

#### FRECUENCIA ESPERADA

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

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

**CUADRO 7: FRECUENCIA ESPERADA**

**FRECUENCIA ESPERADA**

ALTERNATIVAS	PREGUNTAS				TOTAL
	PREGUNTA 7	PREGUNTA 8	PREGUNTA 11	PREGUNTA 12	
SIEMPRE	179,8	179,8	179,8	179,8	<b>719,0</b>
CASI SIEMPRE	165,3	165,3	165,3	165,3	<b>661,0</b>
CASI NUNCA	26,5	26,5	26,5	26,5	<b>106,0</b>
NUNCA	5,3	5,3	5,3	5,3	<b>21,0</b>
NO SABE	15,3	15,3	15,3	15,3	<b>61,0</b>
					<b>1568,0</b>

Elaborado por: María Pacha

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

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

Donde “ $\sum$ ” significa sumatoria

“**O**” es la frecuencia esperada

“**E**” es la frecuencia esperada en cada celda

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada. Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de  $X^2$  obtenida.

Procedimiento para calcular el chi cuadrada ( $X^2$ )

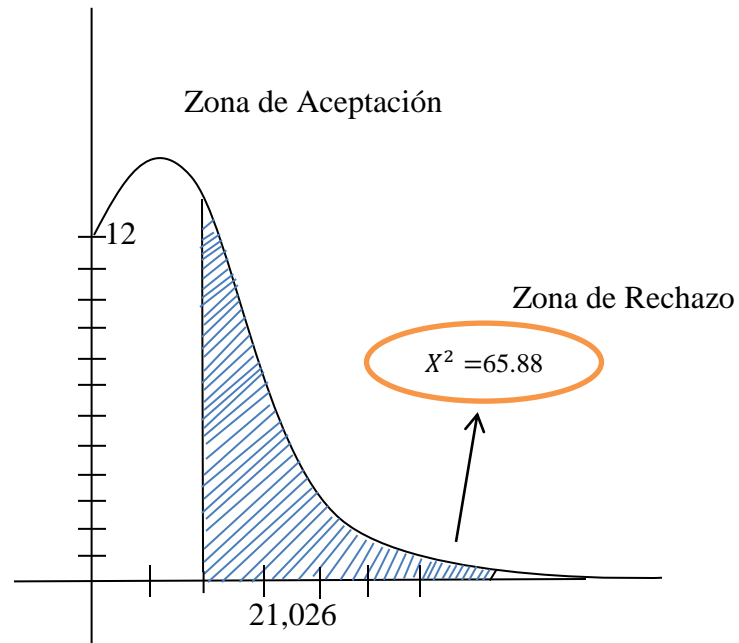
**CUADRO 8:Chi Cuadrado**

PREGUNTAS	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup>
					E
(PREGUNTA 3/ SIEMPRE	22	39,3	-17,25	297,56	7,58
PREGUNTA 3 / CASI SIEMPRE	51	61,8	-10,75	115,56	1,87
PREGUNTA 3 / ALGUNAS VECES	72	80,3	-8,25	68,06	0,85
PREGUNTA 3 / NUNCA	92	68,3	23,75	564,06	8,26
(PREGUNTA 3/ NO SABE	44	31,5	12,50	156,25	4,96
(PREGUNTA 5 / SIEMPRE	43	39,3	3,75	14,06	0,36
PREGUNTA 5 / CASI SIEMPRE	66	61,8	4,25	18,06	0,29
PREGUNTA 5 / ALGUNAS VECES	79	80,3	-1,25	1,56	0,02
PREGUNTA 5 / NUNCA	64	68,3	-4,25	18,06	0,26
(PREGUNTA5 / NO SABE	29	31,5	-2,50	6,25	0,20
(PREGUNTA 6/ SIEMPRE	64	39,3	24,75	612,56	15,61
PREGUNTA 6 / CASI SIEMPRE	77	61,8	15,25	232,56	3,77
PREGUNTA 6 / ALGUNAS VECES	72	80,3	-8,25	68,06	0,85
PREGUNTA 6 / NUNCA	52	68,3	-16,25	264,06	3,87
(PREGUNTA 6 / NO SABE	16	31,5	-15,50	240,25	7,63
(PREGUNTA 10 / SIEMPRE	28	39,3	-11,25	126,56	3,22
PREGUNTA10 / CASI SIEMPRE	53	61,8	-8,75	76,56	1,24
(PREGUNTA 10 / ALGUNAS VECES	98	80,3	17,75	315,06	3,93
(PREGUNTA 10 / NUNCA	65	68,3	-3,25	10,56	0,15
(PREGUNTA 10 / NO SABE	37	31,5	5,50	30,25	0,96
				<b>X<sup>2</sup> =</b>	<b>65,88</b>

Elaborado por: María Pacha

El valor de  $X^2$  para los valores observados es de **65.88**

## REPRESENTACION GRAFICA DEL CHI CUADRADO



### DECISIÓN

$X^2$  calculado = **65.88**

$X^2$  tabla = 21,026 al 95% de nivel de confianza.

Como el  $X^2$  calculado es mayor que el de la tabla, se rechazó la hipótesis nula y se queda con la hipótesis alternativa: “**La implementación de Estrategias Competitivas SI permitirá mejorar el Posicionamiento del Mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.**”; por lo que se establece que las estrategias competitivas, beneficia y fortalece el posicionamiento del mercado.



## **CAPÍTULO V**

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

De acuerdo a las encuestas realizadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. de la Parroquia Santa Rosa referente al problema objetivo de este estudio se ha llegado a 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 socios al momento de realizar su préstamo se dirigen a varias instituciones para analizar la tasa de interés activa.

- La mayoría de los socios optan por cooperativas que ofrecen tasas de interés de cuentas de ahorro más altos, buscando la forma de incrementar su dinero más rápido.
- La cooperativa ofrece productos y servicios financieros iguales que el de competencia el cual no le permite diferenciar de las demás.
- El proceso que utiliza para la entrega de créditos es deficiente, convirtiéndose en una debilidad para la institución frente a la competencia.
- Los socios de la cooperativa no se sienten satisfechos con el servicio que le brindan en la institución.
- Los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa no satisfacen todas las necesidades de los socios.
- La inexistencia de estrategias ha logrado que la cooperativa tenga poca diferencia frente las demás cooperativas.
- La mayoría de los socios dicen que nunca recibieron ningún descuento por los productos y servicios financieros que utilizan.
- La cooperativa no realiza una publicidad agresiva para ofertar sus productos y servicios financieros que le permitan ampliar su segmento de mercado y le ayude a ser una marca reconocida en el mercado.
- En la cooperativa realizan pocas promociones y los socios no se enteran de la existencia de las promociones.

## 5.1 RECOMENDACIONES

Al analizar la investigación se ha podido determinar los principales problemas y defectos existentes en la organización, lo cual nos impulsa a buscar inmediatamente posibles soluciones o recomendar acciones que permitan fortalecer el desarrollo de la empresa entre las cuales tenemos:

- Establecer políticas de disminución de costos que permitan minimizar los gastos para lograr bajas tasas de interés y poder competir en el mercado. Las tasas de interés altas también atraen a inversores porque siempre están buscando el mejor retorno en sus inversiones.
- Crear un valor agregado al producto y servicio financiero para diferenciar de la competencia y obtener una ventaja competitiva.
- Mejorar el proceso de entrega de crédito, con mayor agilidad y mejor respuesta en el trámite crediticio y de esta forma agilizar la entrega.
- Mejorar el servicio mediante la capacitación a los colaboradores en cuanto se refiere a la servicio al cliente, analizar el servicio financiero que más acogida tiene y realizar promociones, mejorar el tiempo de entrega de crédito, buscar un valor agregado a los productos y servicios financieros, crear un servicio adicional, analizar las tasas de intereses con respecto a la competencia para mejorarlos o mantenerlos y de esa manera brindar un servicio superior a los clientes.
- Analizar los productos y servicios financieros que tienen un mayor acogida por parte de los socios, crear estrategias para ese producto financiero e informar a través de hojas volantes las tasas de interés activa y pasiva, servicios adicionales que ofrece, promociones.

- Crear un servicio adicional que le permitan a la cooperativa diferenciarse de las demás y obtener ventaja frente a la competencia.
- Se recomienda realizar descuentos necesarios como parte de la estrategia y dar a conocer a sus clientes mediante sus empleados de los descuentos.
- Informar de una forma más agresiva en el espacio de radio sobre la información general de la cooperativa y especialmente de las estrategias que aplicaran, para cambiar la percepción que tienen los socios sobre la institución.
- Realizar promociones en las fechas importantes del año para posicionarse en la mente de los clientes actuales y potenciales.
- Elaborar un plan estratégico competitivo para mejorar el posicionamiento de Mercado de la Cooperativa de ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. para ello se aplicaran estrategias competitivas que ayuden a mejorar a la institución.

## CAPITULO VI

### 6. PROPUESTA

#### 6.1 DATOS INFORMATIVOS

**Título:** Plan Estratégico para mejorar el posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. de la Parroquia Santa Rosa a través de la formulación de Estrategias Competitivas.

**Institución ejecutora:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

**Beneficiarios:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.  
Clientes Internos de la Empresa  
Clientes Externos (Socios de la Cooperativa)

**Ubicación:** País: Ecuador  
Ciudad: Ambato  
Parroquia: Santa Rosa  
Dirección Matriz: Vía a Guaranda

**Tiempo estimado para la ejecución: Inicio:** 7 abril 2012

**Fin:** 31 enero 2013

**Equipo Técnico responsable:** Investigador: María Beatriz Pacha Guashco

Tutor: Ing. Jenny Gamboa

Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

En la actualidad en el sector financiero, por la gran cantidad de Cooperativas oferentes de servicios financieros similares, los administradores aplican planes estratégicos para promover su fortalecimiento, poder tener una ventaja frente a la competencia, captar nuevos socios y poder posicionarse en el mercado ofreciendo más y mejores servicios para satisfacer las necesidades del cliente.

La Estrategia competitiva a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costo, diferenciación o enfoque.

La cooperativa de Ahorro y crédito Nueva Esperanza no ha quedado ajena a esta situación por lo que se hace necesario adoptar Estrategias Competitivas que permitan alcanzar una ventaja competitiva frente a la competencia.

**CEPEDA, S. (2011)** Estrategias Competitivas y su Incidencia en la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. del Cantón Pelileo.(Tesis Ing.)Facultad de Ciencias Administrativas de la U.T.A. Por tanto, dependerá de estas estrategias el que la organización pueda lograr o no esa ventaja competitiva. También dependerá la y la combinación de estrategias, el que se pueda lograr en efecto sinergia, es decir que el

resultado conjunto de un grupo de estrategias provoque en efecto más fuerte que el que se pudiera obtener con la suma de cada estrategia individual.

### **6.3 JUSTIFICACION**

Impulsar la aplicación de estrategias competitivas para que la empresa logre una ventaja competitiva , mediante el desarrollo de una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos, su finalidad es aumentar su participación en los mercados y vender sus productos y servicios financieros .

Después de realizar el estudio pertinente se puede determinar que la cooperativa tiene problemas en el posicionamiento, bastaría con señalar que en los años de gestión que lleva la cooperativa no es tan conocida. Esto se debe a que la cooperativa no ha logrado diferenciar la marca, los servicios de los de la competencia tan solo ha venido funcionando con la gestión empírica del personal administrativo de la cooperativa.

Nueva Esperanza Ltda. no se está cumpliendo con los objetivos propuestos por la cooperativa por lo que es necesario proponer el diseño de estrategias competitivas que permitan mejorar el posicionamiento de la Cooperativa .

Razón por la cual se ve necesaria la aplicación de estrategias competitivas con la finalidad de obtener una ventaja competitiva frente a la competencia y ocupar una posición privilegiada en el mercado.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **OBJETIVOS GENERAL**

Elaborar el plan Estratégico para mejorar el posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. de la Parroquia Santa Rosa a través de la formulación de Estrategias Competitivas.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Analizar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.
2. Realizar un Diagnostico Estratégico utilizando información del ambiente interno y externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.
3. Formular estrategias de diferenciación para mejorar el posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

## **6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD**

Según el tipo de propuesta se debe tener en cuenta ciertos aspectos de viabilidad:

### **POLÍTICO**

La propuesta es viable ya que el Gobierno y sus leyes han optado por reducir los costos en las transacciones y operaciones crediticias de las instituciones financieras, esto hace que los socios y clientes puedan acceder a créditos e incentivar el ahorro.



## **TECNOLÓGICO**

La cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. Hace uso de la tecnología implementando un software que permita automatizar los procesos y generar resultados de las transacciones que se están realizando.

Actualmente la cooperativa está actualizando el software, en el cual la cooperativa debe adaptarse al nuevo programa, para obtener información diaria que permite tomar decisiones.

## **SOCIO CULTURAL**

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. es muy importante la implementación de estrategias competitivas ya que este tendría un impacto socio-cultural muy importante en la colectividad, al ser un ente de desarrollo social y productivo es necesario que las personas conozcan y se encuentren satisfechas con cada uno de los servicios y productos que se ofrecen.

## **ECONÓMICO / FINANCIERO**

En el aspecto Económico Financiero se cuenta con capital propio, el mismo que está distribuido en la entrega de créditos a los socios para obtener utilidad y cumplir con los objetivos propuestos por la institución y posicionarse en el mercado financiero como una de las mejores instituciones financieras a nivel de cooperativas.

## **LEGAL**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza se encuentra Legalmente constituida ya que cumple con todos los parámetros que la ley de cooperativas exige que se cumplan para su legal funcionamiento.

## **6.6 FUNDAMENTACION CIENTIFICO TECNICO**

### **PLAN ESTRATEGICO**

Es un proceso Sistemático de evaluación del negocio, definiendo los objetivos a corto, mediano y largo plazo, localizando recursos, para llevarlos a cabo.

<http://www/plan-estrategico-261>

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años). Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

**Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:**

Etapa 1: Análisis de la situación.

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapa 2: Diagnóstico de la situación.

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario e la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

Etapa 3: Declaración de objetivos estratégicos.

Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puestos que luego han de ser medidos.

Etapa 4: Estrategias corporativas.

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

Etapa 5: Planes de actuación.

La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

Etapa 6: Seguimiento.

El Seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

Etapa 7: Evaluación.

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico)

## **ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACION**

Con relación con las estrategias de diferenciación el autor destaca además que esta se lleva a cabo cuando se introduce en los productos o servicios características distintas a los de la competencia.

**Las diferenciaciones más comunes son:**

1. **La diferenciación del producto:** Una empresa puede diferenciar su producto según su material, su diseño, estilo, características de seguridad, comodidad, facilidad de uso, etc. La mayoría de las empresas utilizan esta estrategia resaltando los atributos de su producto en comparación con los de la competencia para posicionarse en la mente del consumidor como el número uno. Por ejemplo: Dominós Pizza hace hincapié en que es

la única compañía de este giro que te entrega tu pizza antes de 30 minutos y calientitas con sus nuevas y revolucionarias bolsas térmicas.

2. **La diferenciación de los servicios:** Algunas empresas consiguen su ventaja competitiva en razón de una entrega rápida, esmerada y confiable; en su instalación, reparación y capacitación; así como en el servicio de asesoría. Un ejemplo muy claro de este tipo de posicionamiento es el que ha llevado a cabo Wall Mart los últimos años resaltando lo importantes que son los consumidores para esta firma y su personal, tanto en México como en Estados Unidos.
  
3. **La diferenciación del personal:** Esta diferenciación consiste en contratar y capacitar a su personal para que sea mejor que el de la compañía. Para que esta diferenciación funcione se tendrá que tener mucho cuidado en la selección y capacitación del personal que tendrá contacto directo con la gente. por ejemplo: el personal de Disney es muy amigable, el personal de McDonald's es cortés, y el de IBM es profesional y está muy bien preparado.
  
4. **La diferenciación de la imagen:** las empresas se esfuerzan por crear imágenes que las distingan de la competencia. La imagen de una empresa o una marca debe transmitir un mensaje singular y distintivo, que comunique los beneficios principales del producto y su posición. Los símbolos pueden conllevar al reconocimiento de la empresa o la marca y a la diferenciación de la imagen. Las empresas diseñan letreros y logos que permiten reconocerlas enseguida. Además se asocian con objetos o letras que son símbolos de calidad o de otros atributos.

<http://www.slideshare.net/sabersinfin/parte-2-cmo-elaborar-el-plan-estratgico-de-direccin>

## **POSICIONAMIENTO**

El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores. Al preparar las gráficas para tomar decisiones en respecto al posicionamiento, se pide al consumidor su opinión sobre varias marcas y entre ellas su marca “ideal”.

La metodología del posicionamiento se resume en 4 puntos:

1. Identificar el mejor atributo de nuestro producto
2. Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo
3. Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas
4. Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

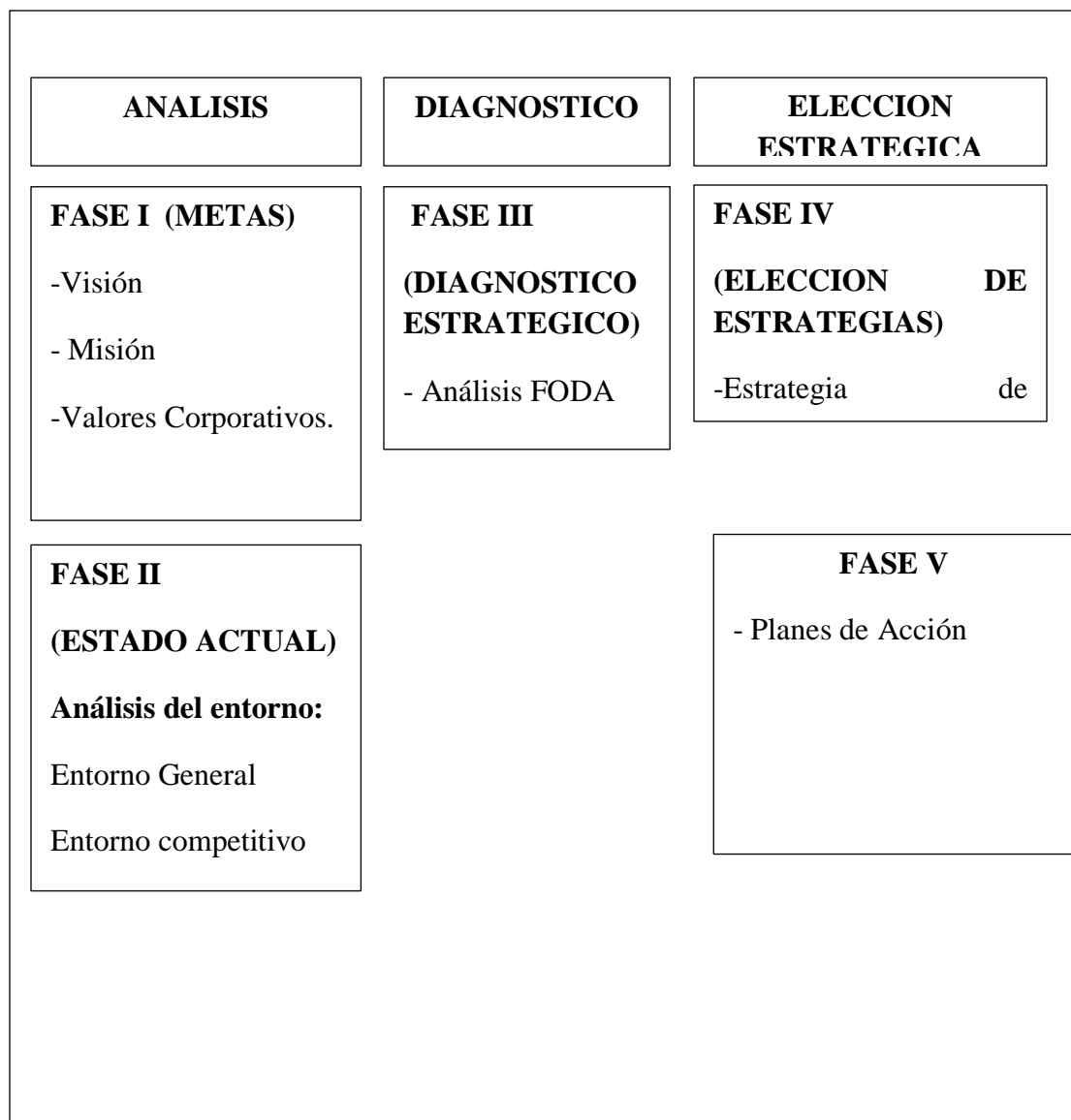
Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se escoja. Para competir a través del posicionamiento existen 3 alternativas estratégicas:

- Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor
- Apoderarse de la posición desocupada
- Des posicionar o reposicionar a la competencia.

## 6.7 METODOLOGIA MODELO OPERATIVO

Para poner en práctica la propuesta es necesario delinear el plan estratégico, el mismo que se detallada a continuación

### ESQUEMA DETALLADO DEL PLAN ESTRATEGICA



## **6.7.1 ANALIZAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.**

### **FASE I: METAS**

#### **MISION**

Somos una empresa que brindamos productos y servicios financieros de calidad para sus socios y clientes y a la vez satisfacer sus necesidades económicas en los momentos requeridos.

#### **VISION**

Ser una institución financiera de apoyo permanente, ofreciendo soluciones económicas efectivas a las necesidades de nuestros socios, con servicios que faciliten su desempeño y contribuyan a impulsar el desarrollo socio económico, y lo más importante ser una Institución de reconocido prestigio

#### **VALORES CORPORATIVOS**

Los valores organizacionales son las convicciones que los miembros de la Organización tienen en cuenta a referir cierto estado de cosas por encima de otros.

- ✓ **Honradez**
- ✓ **Compromiso**
- ✓ **Respeto**
- ✓ **Trabajo en equipo**
- ✓ **Lealtad**
- ✓ **Humildad**



## **FASE II: ESTADO ACTUAL**

### **ANALISIS DEL ENTORNO:**

#### **ENTORNO GENERAL**

La empresa es un sistema abierto en fuerte interacción con su entorno. La planificación estratégica requiere el análisis del medio ambiente externo. Los cambios de las variables del entorno condicionan las actividades de las empresas. Las variables o aspectos principales a considerar del entorno son:

#### **POLÍTICO**

El factor político afectara a la cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. , debido a que el gobierno está apoyando con financiamiento para microcréditos para emprendedores como ningún otro lo ha venido haciendo.

El gobierno ha ayudado a la economía del país reduciendo las comisiones que antes se cobraba por crédito en las instituciones financieras , en el servicio de préstamo dirigido al microcrédito sin encaje la comisión era 5%, la situación política del país se encuentra en una estabilidad por parte de la dirección del gobierno del presidente Rafael Correa en su liderazgo en el país, está incentivando a consumir los productos internos que se producen en el Ecuador , mientras que para los productos extranjeros el arancel es más alto para no permitir así el consumo de estos productos y servicios.

## **ECONÓMICO**

El sector de agricultura, ganadería, comercio y servicios, al cual está dirigida la colocación de los préstamos de la Cooperativa la cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. favorece ya que representa un crecimiento en sus indicadores del PIB en el Ecuador.

### **Tasas Banco Central**

Tasas activas en los dos últimos años

Máxima	9,21%
Mínima	8,25%

### **Pasiva**

De Agosto 31 del 2010	4,25%
Al 30 de Junio del 2011	4,58%

Tasas pasivas en los dos últimos años

Máxima	4,25%
Mínima	5,57%

Esta situación se da debido a la gran capacidad de intermediación que poseen las cooperativas y las sociedades financieras, IFIs destinadas principalmente al crédito de consumo y que gozan de una estructura de depósitos y pasivos de mayor plazo, lo que les permite gozar de mayor cantidad disponible de recursos para ser colocados.

Fuente: Banco Central del Ecuador.

## **SOCIAL**

Las personas situadas en la provincia del Tungurahua tiene diferentes costumbres pero estas han obligado a las personas a surgir con las diferentes actividades económicas por ende

optan por realizar créditos en las diferentes instituciones financieras para poder crecer sus negocio, sembríos, terrenos, etc.

## **TECNOLÓGICO**

El sector financiero no debe quedarse atrás en la actualización de sus sistemas Informáticos, mediante la adquisición de nueva tecnología, esta tendrá como consecuencia una mayor productividad y eficiencia de sus recursos así como la calidad en el servicio a ofrecer.

Información.-La administración optima del flujo de información especialmente, la dirigida a sus clientes, y como al público en general, esta deberá ser oportuna, en la cantidad y calidad suficientes para que el usuario del sistema tenga los suficientes elementos de juicio y pueda medir el grado de riesgo que ofrece cada institución y así su decisión resulte la más acertada.

Capacitación.-Es el recurso humano, considerado como el activo más importante en cualquier empresa, debe estar inmerso en un programa permanente de capacitación; más aún, si por los adelantos tecnológicos, estamos más cerca de los grandes centros financieros con una producción de servicios financieros más eficientes y especializados.

## **LEGAL**

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 en su Objetivo N° 6 garantiza el trabajo, justo y digno, mediante la aplicación de la Política 6.1, cuyo objetivo es propiciar el empleo emergente y dinamizar la economía considerando, para tal efecto, las siguientes estrategias:

1. Incentivo a las Cooperativas de Ahorro y Crédito y entidades de Finanzas Solidarias para captar y canalizar el ahorro, con costos equitativos, favoreciendo en particular a los emprendimientos de la economía solidaria;

2. Fomento a las micro y pequeña empresas, tomando en cuenta a las Finanzas Solidarias en sus diversas formas, estimulando proyectos articuladores, cooperativos y comunales exitosos; y,
3. Consolidación de un programa integral dirigido a las Finanzas Solidarias en sus diversas formas, que permitan a micro y pequeños empresarios el acceso a recursos crediticios y mercados financieros bajo condiciones preferenciales;
4. Que, la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero en su artículo 212 establece que mediante Decreto Ejecutivo se reglamentara la constitución, organización, funcionamiento y liquidación, así como las facultades de competencia y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros respecto de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.
5. En ejercicio de las atribuciones conferidas por los Artículos 147 numero 13 de la Constitución de la República del Ecuador, y 212 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

## **DEMOGRÁFICO**

El Pueblo de Santa Rosa fue fundado formalmente el 30 de Agosto 1681, es una parroquia urbana del cantón Ambato, aquí se puede visitar la iglesia que fue construida a finales del siglo XVIII (destruida en 1949) y reconstruida en 1950 aproximadamente, la Virgen de la Elevación es la Patrona de Nuestro Pueblo y de la Diócesis de Ambato, la fiesta mayor es la de parroquialización en el mes de Agosto y la de nuestra Guardiania de la Elevación en el mes de Noviembre y Febrero, sus platos típicos son la fritada, las empanadas de viento y el pan de Santa Rosa.

**UBICACIÓN TERRITORIAL:** Santa Rosa está ubicado en la Sierra Central del Ecuador, al Sur – Oeste de la provincia de Tungurahua en el cantón Ambato a 8 Km. de la capital provincial en la vía a Guaranda (Panamericana Sur). Limitado al Norte con el Cantón Ambato, al Sur con el Cantón Tisaleo y la Parroquia Juan Benigno Vela, al Este con la Parroquia Huachi Grande y al Oeste con las Parroquias Quisapincha y Pasa, su superficie territorial es de 9.7 Km<sup>2</sup> constituyéndose en la parroquia más grande del cantón.

**ALTURA:** Santa Rosa se encuentra a 3016 metros sobre el nivel del mar

**POBLACIÓN:** La parroquia Santa Rosa en la actualidad tiene una población de 22.500 habitantes que es el 100%, de los cuales 11.025 son hombres y 11.475 son mujeres, según los datos obtenidos del INEC del censo del año 2011.

**CLIMA:** En la parroquia reina una temperatura promedio de 12° C, importante para la producción agrícola de la localidad.

**TURISMO:** Uno de los principales lugares turísticos y el más importante es la Basílica de Nuestra Señora de la Elevación que congrega cada año a miles de fieles devotos en sus peregrinaciones, por la ubicación de la parroquia existe un sin número de lugares turísticos que no han sido explotados adecuadamente sobre todo en sus páramos comunales.

**ORGANIZACIÓN SOCIAL:** En la parroquia existen dos tipos de habitantes, la mestiza y la indígena autóctona de la población santarroseña, durante siglos han convivido y comulgado sus ideas en cualquier tipo de trabajo en beneficio de la parroquia, que han puesto en práctica la tradicional minga ya sea a nivel comunal o círculo familiar, por su trabajo mancomunado han tenido apoyo de las instituciones públicas como las privadas, y gente inmigrante de la Provincia de Bolívar que han llegado a la parroquia con la ilusión de cambio y desarrollo para las familias que son de escasos recursos económicos culturales y sociales, generalmente los jefes de casa se dedican a la construcción y las madres como

empleadas domésticas. El pueblo indígena está ubicado en la parte periférica de la parroquia y repartida en comunidades así tenemos: Angahuana Alto, Angahuana Bajo, Cuatro Esquinas, Misquillí y Apatug. Su descendencia proviene del pueblo Tomabela, su vestimenta y lenguaje son todavía de origen ancestral con ligeras modificaciones.

**DIVISIÓN POLÍTICA:** La Parroquia se encuentra organizada por barrios y comunidades: Barrios: Existen 21 barrios totalmente organizados: Centro, Guayaquil; Venezuela Centro, San José, Las Marianitas, Bellavista Jesús del Gran Poder, Bellavista El Rosario, Las Carmelitas, Las Américas, Venezuela Elevación, Venezuela Sur, San Antonio, Panoramas de Sur, Los Álamos, Cóndor Loma, Yaculoma, Undina, Jerusalén, Las Lajas, Tilulum, El Bosque. Comunidades: San Pablo, El Quinche, Miñarica San José, Miñarica Elevación. Angahuana Alto, Angahuana Bajo, Cuatro Esquinas, Misquillí y Apatug.

**AGRICULTURA Y GANADERÍA:** Los cultivos más tradicionales de la zona son las legumbres y los frutales así como también en las comunidades los más comunes son los cultivos de la zona andina como las papas, ocas, mellocos, entre sus cultivo frutales tenemos: manzanas, peras, claudia, moras, entre otras por su suelo que es muy fértil y apropiado para este tipo de productos.

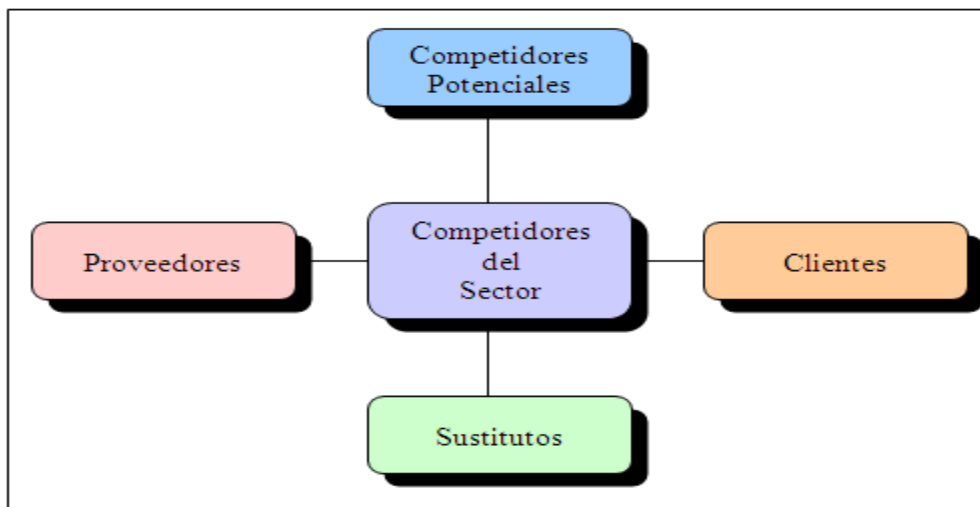
Los productos más importantes dentro de la producción tenemos: La arveja, la col, la acelga, el nabo, el rábano y la alfalfa que se comercializan en los mercados de la ciudad y en las plazas de otras provincias. La mayor parte de la ganadería del sector es de la raza criolla, habiendo cabezas de ganado de raza mejorada, con lo que se ha conseguido mejorar la producción lechera. En diversas comunidades existen asociaciones femeninas que se dedican a la crianza y engorde de los cuyes y conejos de raza.

**<http://infocentros.gob.ec/santarosa/nosotros.php>**

## **ENTORNO COMPETITIVO**

El análisis de las fuerzas competitivas se logra por la identificación de 5 fuerzas competitivas fundamentales: El enfoque propuesto por PORTER es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

### **Ilustración 2: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**



**Fuente:** Administración de empresas, planeamiento y marketing.  
**Elaboración:** Adaptado

## **ANÁLISIS**

### **1.-AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

La cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. tiene de amenaza la presencia de una sucursal de una nueva cooperativa que tenga prestigio, que sea reconocida por su solidez, confianza, los años de gestión se convertiría en una amenaza, los nuevos participantes pueden llegar con nuevos recursos y capacidades será fácil apoderarse de una porción del mercado.

## **2.-LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

En Santa Rosa existen 4 Cooperativas dedicadas a la oferta de servicios financieros similares, mismos que no realizan publicidad agresiva, ni promociones y tampoco realizan estudios para mejorar sus servicios, por esta razón los competidores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza del sector son:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jatun Runa
- Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Tungurahua

Las 3 compiten directamente con la institución por los servicios y productos que ofrecen, tecnología actualizada, Tasas de intereses similares. Personal administrativo apropiado pero no tienen estudios superiores excepto la Cooperativa 1 de Julio el mismo que si cuenta con un personal con estudios superiores.

La falta de aplicación de planes y estrategias competitivas que contribuyen al crecimiento de las instituciones a través de la obtención de ventajas competitivas, misma que permite posicionarse en el mercado.

## **3.-LA AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**

Todas las instituciones financieras ofrecen los mismos productos y servicios financieros la única diferencia es en las tasas de intereses algunos ofrecen mejores tasas a plazos más largos en Ahorros y en Créditos menores tasas de interés.



#### 4.-PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

El poder de negociación con los clientes nace en base a los productos y servicios que disponemos, porque cada producto o servicio se acopla a cada uno de los requerimientos de quien los solicita, flexibilidad y respuesta mediante algún inconveniente. Los clientes de la cooperativa de ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. la mayoría son de la Parroquia Santa Rosa que se dedican principalmente agricultura, comercio.

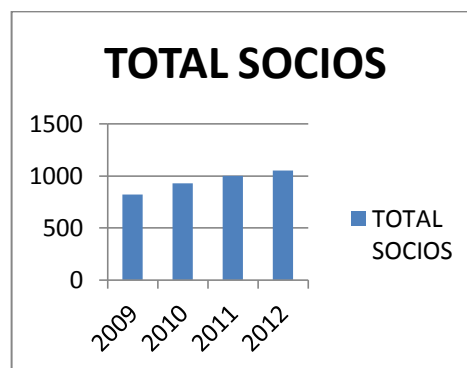
**CUADRO 9 : SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA**

	<b>TOTAL SOCIOS</b>
<b>AÑOS</b>	
<b>2009</b>	820
<b>2010</b>	929
<b>2011</b>	1000
<b>2012</b>	1050

**Elaborado por:** María Pacha

**Fuente:** COAC Nueva Esperanza Ltda.

**GRAFICOS 11: SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.**



**Elaborado por:** María Pacha

**Fuente:** COAC Nueva Esperanza Ltda.

La tendencia del aumento de los socios representa una tasa de crecimiento anual muy bajo ,por lo que podemos asumir que no estan interesados en pertenecer a la institucion, la principal causa es que los administradores estan conformes y no realizan ninguna estrategia que les diferencie de las demas para atraer y captar mas socios y mejorar su posicionamiento.

## **5.-PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES**

Los proveedores son empresas e individuos que proporciona recursos necesarios para que la cooperativa produzca sus bienes y servicios.En el sector financiero los proveedores son los clientes que confian su dinero,mediante los depositos en cuentas de ahorro ,los inversionistas en sus depositos a plazo fijo.La cooperativa tambien cuenta con proveedores con las que tienen una amplia capacidad de negociacion, entre ellos se encuentra :Claro para las recargas electronicas,Pago del Bono de Desarrollo Humano.

La cooperativa no ha realizado convenios o alianzas estrategicas con otras instituciones que permitan la captacion de mayor recurso economico.

## **6.7.2 REALIZAR UN DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO UTILIZANDO INFORMACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.**

### **FASE III (DIAGNOSTICO ESTRATEGICO)**

#### **ANALISIS FODA**

Autores como **Hoskisson (2004)**, **Hill y otros (2004)**, **David F. (2003)** Plantean que el proceso de formulación de una estrategia competitiva incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de la empresa, el establecimiento de la misión, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger.

## MATRIZ ESTRATEGICA DEL FODA

**CUADRO 10 ° MATRIZ FODA**

<b>FODA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA. DE LA PARROQUIA SANTA ROSA DE LA CIUDAD DE AMBATO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación directa entre todos los miembros de la organización.</li> <li>• Tecnología actualizada.</li> <li>• Tasas de interés competitivas en créditos.</li> <li>• Tasas de interés competitivas en Ahorros.</li> <li>• Atención personalizada a los socios.</li> <li>• Variedad de productos y servicios financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso a nuevos sectores de mercado</li> <li>• Ubicación</li> <li>• Necesidad de créditos en la población</li> <li>• Alianzas Estratégicas</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca confianza de los socios.</li> <li>• Escasa promoción de productos y servicios financieros.</li> <li>• Ausencia de publicidad.</li> <li>• Demora en el tiempo de entrega de créditos.</li> <li>• Poca Liquidez.</li> <li>• Limitada Imagen corporativa.</li> <li>• Falta de capacitación a empleados.</li> <li>• Bajo rendimiento de los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de cooperativas locales</li> <li>• Falta de cultura de Ahorro</li> <li>• Aumento de publicidad del mercado financiero</li> <li>• Incremento de desempleo</li> <li>• Competencia con recursos Humano Capacitado.</li> </ul>

Elaborado por: María Pacha

Fecha: 2012

## MATRIZ CRUSADA DEL ANALISIS FODA

**CUADRO 11: Matriz cruzada del análisis FODA**

	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingreso a nuevos sectores de mercado</li> <li>2. Ubicación</li> <li>3. Necesidad de créditos en la población</li> <li>4. Alianzas Estratégicas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presencia de cooperativas locales</li> <li>2. Falta de cultura de Ahorro</li> <li>3. Aumento de publicidad del mercado financiero</li> <li>4. Incremento de desempleo</li> <li>5. Competencia con recursos Humano Capacitado.</li> </ol>
<b>FORTALEZA</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación directa entre todos los miembros de la organización.</li> <li>2. Tecnología actualizada.</li> <li>3. Tasas de interés competitivas en créditos.</li> <li>4. Tasas de interés competitivas en Ahorros.</li> <li>5. Atención personalizada a los socios.</li> <li>6. Variedad de productos y servicios financieros.</li> </ol>	<p>(F3,O3) Otorgar crédito sin base de 1500\$.</p> <p>(F6,O3) Capacitar a los socios con el tema de la producción agrícola (cultivo de papas y zanahoria) misma que se aprovechara para ofertar los créditos que ofrece la institución.</p>	<p>(F4,A2) Incentivar a los socios en su inversión, ofertando tasas de interés altas en sus depósitos a plazo fijo.</p> <p>(F5,A1) Fidelizar a los socios.</p>
<b>DEBILIDAD</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca confianza de los socios.</li> <li>2. Escasa promoción de productos y servicios financieros.</li> <li>3. Ausencia de publicidad.</li> <li>4. Demora en el tiempo de entrega de créditos.</li> <li>5. Poca Liquidez.</li> <li>6. Limitada Imagen corporativa.</li> <li>7. Falta de capacitación a empleados.</li> <li>8. Bajo rendimiento de los empleados.</li> </ol>	<p>(D1,O4) Entregar un incentivo en el mes de Diciembre a los socios que depositen a plazo fijo.</p> <p>(D2,O1) Entregar tarjetas de puntos acumulables a los socios que adquieran nuestros productos y servicios y premiar al que más puntos acumule.</p> <p>(D4,O3) Mejorar el tiempo que se demora en efectivizarse el Prestamo.</p>	<p>(D7,A5) Capacitar al Recurso Humano de la institución en el tema del servicio al cliente para que este Motivado y pueda crear un buen Ambiente Laboral.</p> <p>(D3,A3) Realizar Publicidad en la radio.</p> <p>(D6,A1) Realizar campañas publicitarias entregando hojas volantes.</p> <p>(D8,A5) Mejorar el Nivel de Satisfacción del Personal de la Institución.</p>

Elaborado por: María Pacha

Fecha:2012

### **6.7.3 FORMULAR ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.**

#### **FASE IV (ELECCION ESTRATEGICA)**

##### **OBJETIVO**

Posicionar la imagen de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda., en la mente de los socios actuales y potenciales

##### **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

- Implementar la estrategia de diferenciación mediante la oferta de un producto financiero con un valor agregado en el sector.
- Incrementar el nivel de captación de depósitos a plazo fijo a través de la oferta de tasas competitivas mediante un análisis detallado de la competencia lo que permita atraer mayores socios.
- Mejorar la calidad de servicio a través de una capacitación a los empleados de la Cooperativa lo que permitirá brindar un servicio cordial y diferenciarse de las demás instituciones.
- Influir en el comportamiento de los socios a través de promociones periódicas para incrementar la liquidez y mantener la imagen de la institución en la mente de los socios actuales y potenciales.

## ESTRATEGIAS OPERACIONALES

**CUADRO: Programa Estratégico objetivo N° 1**

<b>PROGRAMA ESTRATEGICO COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.</b>					
<b>OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACCIONES ESTRATEGICAS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO USD</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>
Implementar la estrategia de diferenciación mediante la oferta de un Producto financiero con un valor agregado en el sector.	Gerente de la Cooperativa de ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otorgar crédito sin Base de 1500\$.</li> <li>- Mejorar el tiempo que se demora en efectivizarse el Prestamo</li> <li>- Capacitar a los socios con el tema de la producción agrícola (cultivo de papas y zanahoria) misma que se aprovechara para ofertar los créditos que ofrece la institución.</li> </ul>	Abril-Junio	50.00\$	Lograr diferenciarse de las otras cooperativas.

**CUADRO: Programa Estratégico objetivo N° 2**

<b>PROGRAMA ESTRATEGICO COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.</b>					
<b>OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACCIONES ESTRATEGICAS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO USD</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>
Incrementar el nivel de captación de depósitos a plazo fijo a través de la oferta de tasas competitivas mediante un análisis detallado de la competencia que permita atraer mayores socios.	Gerente de la Cooperativa de ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivar a los socios en su inversión, ofertando tasas de interés altas en sus depósitos a plazo fijo.</li> <li>-Realizar campañas publicitarias entregando hojas volantes.</li> <li>-Realizar Publicidad en la radio</li> </ul>	<p align="center">Julio-Agosto</p> <p align="center">Septiembre</p>	350.00\$	Alta captación de depósitos a plazo fijo.



**CUADRO: Programa Estratégico objetivo N° 3**

<b>PROGRAMA ESTRATEGICO COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.</b>					
<b>OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACCIONES ESTRATEGICAS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO USD</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>
Mejorar la calidad de servicio a través de una capacitación a los empleados de la Cooperativa lo que permitirá brindar un servicio cordial y diferenciarse de las demás instituciones.	Gerente de la Cooperativa de ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar al Recurso Humano de la institución en el tema del servicio al cliente para que este Motivado y pueda crear un buen Ambiente Laboral.</li> <li>- Mejorar el Nivel de Satisfacción del Personal de la Institución</li> </ul>	Octubre –Noviembre	310.00\$	Brindar un servicio de Calidad

**CUADRO: Programa Estratégico objetivo N° 4**

<b>PROGRAMA ESTRATEGICO COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.</b>					
<b>OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACCIONES ESTRATEGICAS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO USD</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>
Influir en el comportamiento de los socios a través de promociones periódicas para incrementar la liquidez y mantener la imagen de la institución en la mente de los socios actuales y potenciales.	Gerente de la Cooperativa de ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar un incentivo en el mes de Diciembre a los socios que depositen a plazo fijo.</li> <li>- Entregar tarjetas de puntos acumulables a los socios que adquieran nuestros productos y servicios y premiar al que más puntos acumule.</li> <li>- Fidelización del socio mediante un buen servicio al cliente.</li> </ul>	Diciembre  Enero -Febrero	300.00\$	Incrementar la confianza de la institución.

## **FASE V**

### **PLAN DE ACCION**

El plan de acción está enfocado en la puesta en marcha de las acciones que se llevara a cabo para lograr los objetivos estratégicos planteados. La implementación de una estrategia competitiva debe contar con el apoyo de los accionistas o socios de la empresa y a disponibilidad del personal para ejecutar los planes que la misma incluye con el fin de lograr los objetivos que persigue la empresa.

En el caso de las pequeñas empresas de servicios, contar con estrategias competitivas adecuadas, produce un doble efecto en la oferta y garantía de los servicios: por parte fideliza a sus clientes y por otra lanza un mensaje de eficiencia enfocada a toda la organización hacia un objetivo claro y definido. Cuando está bien creada y ejecutada permite aprovechar las oportunidades de mercado.

### **OBJETIVOS # 1**

Implementar la estrategia de diferenciación mediante la oferta de un Producto financiero con un valor agregado en el sector.

#### **A) ESTRATEGIA**

Otorgar crédito sin Base de 1500\$.

#### **Acción**

Este crédito se ofrecerá a los clientes actuales y potenciales que necesiten de este producto financiero, una de las ventajas de este crédito es dar muchos préstamos de pequeñas

cantidades que tienen un nivel de riesgo mucho más bajo que conceder pocos préstamos grandes.

Para acceder a este crédito deberá cumplir con lo siguiente:

- Entrevista inicial para la aprobación de un crédito
- Informar para qué se lo va a usar.
- Inspección del hogar o negocio del solicitante antes de aprobar el crédito para ver si piensa que el uso indicado es factible

Este proceso no es un tipo de límite sobre el crédito, sino una prueba de la honestidad del solicitante para minimizar riesgo.

## **B) ESTRATEGIA**

Mejorar el tiempo que se demora en efectivizarse el Prestamo

### **Accion**

El tiempo que se demora en entregar los creditos la Cooperativa de Ahorro y credito Nueva Esperanza generalmente es de 10 dias , por lo que es necesario menorar el tiempo de entrega para poder competir .

Los créditos que otorgue la institución se efectivizara en los 5 días de haber solicitado el crédito siempre y cuando cumplan con algunos otros requisitos que la cooperativa exige para efectivizar sus operaciones.

### **C) Estrategia**

Capacitar a los socios con el tema de la producción agrícola (cultivo de papas y zanahoria) misma que se aprovechara para ofertar los créditos que ofrece la institución.

#### **Acción**

Esta Capacitación es muy importante porque se ayudaría a mejorar la producción e incrementarían la rentabilidad, misma que se aprovecha para ofrecer los créditos y de esta manera aprovechar las oportunidades que brinda el gobierno actual y estaría cumpliendo con el principio de cooperar.

La capacitación no tendrá ningún para la institución por que el capacitador es un accionista especializado en Agronomía, lo que se aprovechara para menorar el presupuesto y de esta manera se atraerá más socios y podrá entregar más créditos para los interesados que no tengan dinero en efectivo para aplicar la conocimientos adquiridos en la capacitación, lo que se aprovechara para entregar créditos, por otro lado la cooperativa tiene mayor confianza para la recuperación de crédito por que está bien invertido su dinero.

#### **Se informara a través de**

Llamadas telefónicas

Envío de boletines electrónicos

Entrega de hojas volantes.

## **OBJETIVOS # 2**

Incrementar el nivel de captación de depósitos a plazo fijo a través de la oferta de tasas competitivas mediante un análisis detallado de la competencia que permita atraer mayores socios.

### **A) ESTRATEGIA**

Incentivar a los socios en su inversión, ofertando tasas de interés altas en sus depósitos a plazo fijo.

### **ACCION**

Incentivar a los socios en su inversión ofreciendo una tasa de interés activa preferencial es decir ofrecer una mejor tasa de interés en sus depósitos a plazo fijo.

**Para ello se realiza una comparación de las tasas de interés:**

**CUADRO COMPARATIVO DE LAS COOPERATIVAS DEL SECTOR CON SUS RESPECTIVAS LAS TASAS DE INTERESE A PLAZOS FIJOS EN PLAZO DE UN AÑO.**

**Tabla 12: Cuadro comparativo de tasas de interés a plazos**

<b>COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO</b>	<b>Tasas de interés a plazo fijo</b>
Cooperativa Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.	10 %
Cooperativa de Ahorro y Crédito Jatun Runa Ltda.	9%
Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio Ltda.	10%
Cooperativa de Ahorro y Crédito Tungurahua Ltda.	10%

Elaborado por: María Pacha

El cuadro comparativo muestra las diferentes tasas de interés que ofertan las instituciones financieras que compiten en el Sector. Al analizar las tasas de interés podemos darnos cuenta que las dos cooperativas compiten con el mismo porcentaje y solamente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jatun Runa Ltda. se diferencia con su menor tasa de interés activa ante la cual la cooperativa tiene una ventaja, en cambio con las demás no tiene, por lo que es necesario buscar una ventaja diferencial en costos mediante la oferta de una mejor tasa de interés activa.

**CUADRO DE TASA DE INTERES ACTIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.**

La Cooperativa maneja una tasa de interés en plazos fijos del 10% pero tienen la posibilidad de pagar hasta el 11% máximo.

**Tabla 13: Tasa de interés a plazo fijo**

<b>PRODUCTO</b>		
<b>DEPOSITO A PLAZO FIJO</b>		
<b>MONTO</b>	<b>PLAZO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1000	12 meses	8 %
5000	24 meses	8.5%
10000	36 meses	9 %
12000	48 meses	10%
15000 en adelante	60 meses en adelante	10.5% a 11%
Del 8% al 11 % negociable dependiendo del monto.		

Elaborado por: María Beatriz Pacha

La tasa de interés que utiliza la Cooperativa Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. es del 10 % anual, pero tienen una política en el que pueden pagar hasta el 11 % máximo, la que se puede aprovechar para aplicar la estrategia de liderazgo en costo, es decir que se puede ofertar esta diferencia incrementando la tasa de interés en las inversiones de los socios a la cual la llamaremos tasas activas preferenciales y de esta forma poder posicionarse en la mente de los clientes actuales y potenciales.

**Para el cumplimiento de este objetivo se deberá trabajar con los socios actuales y los posibles socios potenciales, para lo cual se realizarán las siguientes acciones:**

1.-Seleccionar a los clientes actuales y potenciales que están en capacidad de depositar su dinero en inversiones a plazo fijo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

- La Srta. de atención al cliente debe acceder al historial de archivos donde está depositado la información necesaria para realizar un análisis de todos los socios que depositaron su dinero a plazos o a la vista y que ahora están inactivos debe informar los beneficios que obtendrá su dinero al invertir en la cooperativa.

Para lo cual debe tener la lista en un lugar visible para que en el momento en que el socio visite la institución pueda informar sobre los beneficios que ofrece al depositar su dinero, ofertando las tasas de intereses que ofrece la institución.

- En el caso de que sea un cliente potencial y quiera invertir su dinero, la señorita de atención al cliente debe buscar la manera de convencer a su cliente potencial a formar parte de la institución y obtener los beneficios que ofrece, especialmente en lo que se refiere a los depósitos a plazos fijos.



Para cumplir con este objetivo debe:

- ✓ Brindar una atención cordial
- ✓ Explicar detalladamente el rendimiento que tendrá su dinero con la tasa de interés preferencial que ofrece la institución en base a la cantidad que deposite.
- ✓ Pedir datos personales del cliente potencial
- ✓ Realizar el seguimiento al cliente potencial para verificar si regresa.
- ✓ De lo contrario realizar una llamada telefónica para que se anime a invertir en nuestra institución.
- En el caso de que fuera un socio que perdió la confianza en la institución por algún inconveniente se deberá poner más atención a estos socios, porque sería lamentable que ellos realicen una publicidad negativa de boca a boca que a la larga perjudique a la institución mediante:
  - ✓ Ofreciendo la tasa de interés altas en las inversiones
  - ✓ Entregar un presente

2.-Ofrecer las tasa de interés y aplicarla de acuerdo a las siguientes condiciones:

La tasa interés que se ofrecerá a los socios en su inversión desde el 10 % hasta el 11% máximo se aplicara dependiendo del monto que deposite, mientras más cantidad de dinero deposite más alto será el interés y será exclusivamente en los depósitos a plazo fijo.

## **CONDICIONES**

- Solo para depósitos a plazo fijo
- Se aplicara exclusivamente desde los 3000 \$ en adelante
- Debe ser para un año o más

## **BENEFICIOS:**

### **Beneficio del socio**

- Alto rendimiento
- Mayores Utilidades

### **Beneficio de la institución**

- Suficiente liquidez
- Invertir en créditos
- El retorno del dinero es a largo plazo
- Maximizar colocaciones

## B) Estrategia

Realizar campañas publicitarias entregando hojas volantes.

### ACCION

Entregar hojas volantes ofertando el depósito a plazo fijo que ofrece la cooperativa, como también sus productos y servicios.

Se aprovechara los recursos de la institución para la impresión y entrega de las hojas volantes.

Figura 1: Formato para la Publicidad

**Mientras más tiempo y más dinero dejes en nuestra institución, más alta tasa de interés tendrás**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**  
**NUEVA ESPERANZA Y DESARROLLO LTDA**

**Nuestros Productos y Servicios**

- Crédito Comercial
- Crédito de consumo
- Microcréditos
- Captación de ahorro
- Captación a plazo fijo
- Pago del Bono
- Recargas Electrónicas

**Accede a nuestros productos y servicios con tan solo:**

- Copia de cedula y papeleta de votación
- Pago de servicios básicos

Elaborado por: María Pacha

## **SLOGAN**

El slogan que utilizara en la publicidad será:

“Mientras más tiempo y más dinero dejes en nuestra institución, más alta tasas de interés tendrás”

## **C.-ESTRATEGIA**

Realizar publicidad en la radio

## **ACCION**

La publicidad en la radio es el principal medio de comunicación más eficiente, que utilizada adecuadamente da buenos resultados .Para que la publicidad sea de gran impacto para los socios actuales y potenciales, se realizara en la radio Estéreo Familiar, misma que es de mayor sintonía por la población de la Parroquia Santa Rosa.

La publicidad debe emitirse en las siguientes programaciones:

Mañana: Lunes a Domingo en las mañanas 2 pasadas

Tarde: Lunes a Domingo en las tardes 2 pasadas

El costo 300 \$ mensuales.

**Tabla 14: Costo de la Publicidad**

Diario	Costo Mensual	Mes	Costo Total
Radio Estéreo Familiar	300	Julio	300
Total			300 \$

Fuente: Medio de Comunicación

Elaborado por: Pacha María

### **OBJETIVO # 3**

Mejorar la calidad de servicio a través de una capacitación a los empleados de la Cooperativa lo que permitirá brindar un servicio cordial y diferenciarse de las demás instituciones.

#### **A) Estrategia**

Capacitar al Recurso Humano de la institución en el tema del servicio al cliente para que este Motivado y pueda crear un buen Ambiente Laboral.

#### **Acción**

Capacitar al talento humano de la cooperativa en el tema del servicio al cliente para que brinden un buen servicio creando un ambiente positivo que se refleje en la atención al cliente y así ganar la confianza de los socios y lograr la fidelidad del mismo

Para ello se realizara:

- Capacitación en atención al cliente
- Evaluación del Desempeño después de la capacitación
- Realizar varios Programa de incentivos(Programas por días festivos)

Con esta capacitación e incentivo se lograra:

- ✓ Talento humano comprometido (número de incentivos implementados)
- ✓ Incrementar socios satisfechos
- ✓ Aumentar clientes con confianza.

## **B) Estrategia**

Mejorar el Nivel de Satisfacción del Personal de la Institución

### **Acción**

A los empleados se les ofrecerá varios incentivos que buscan satisfacer sus necesidades, estos no serán económicamente:

- Posibilidad de desarrollo profesional
- Clima Laboral Agradable
- Certificado de empleado eficiente

El objetivo es lograr que la totalidad de empleados esté a gusto y orgulloso de formar parte de la Cooperativa, esto se verá reflejado en el rendimiento de cada uno de ellos en sus funciones.

#### **OBJETIVO #4**

- Influir en el comportamiento de los socios a través de promociones periódicas para incrementar la liquidez y mantener la imagen de la institución en la mente de los socios actuales y potenciales.

#### **A) ESTRATEGIA**

- Entregar un incentivo en el mes de Diciembre a los socios que depositen a plazo fijo.

#### **Acción**

A los socios que depositen de 3000\$ en adelante a plazo fijo tendrán un boleto para el sorteo de 3 pavos, 5 canastas navideñas y 100 fundas de caramelo por el motivo de la navidad.

Para ello se realizara una:

Alianza estratégica con el Tía para la adquisición del pavo.

Se benefician las dos partes por que las dos instituciones se están promocionando

El sorteo se realizara el 24 de Diciembre en la Radio Estéreo Familiar a cargo del Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

#### **Condiciones:**

- El cliente debe retirar su pavo en el TIA.
- Canasta navideña y las fundas de caramelo deben retirar en la Institución.

## **B) Estrategia**

Entregar tarjetas de puntos acumulables a los socios que adquieran nuestros productos y servicios y premiar al que más puntos acumule.

### **Acción**

Las tarjetas de puntos acumulables van dirigidas a los socios actuales y posibles potenciales que adquieran los productos y servicios, de tal manera que puedan ir acumulando puntos suficientes, para ganar el premio que entregará la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

Se deberá realizar:

Fecha de inicio de entrega de puntos acumulables por parte de la institución.	3 de Enero del 2014
Fecha de finalización y entrega de puntos.	13 de Febrero del 2014
Fecha de premiación y entrega.	14 de Febrero del 2014

### **Que debe hacer el socio**

- Por cada transacción que realice debe exigir un punto acumulable.
- Debe canjear 3 días antes de la premiación los puntos que tiene en la secretaria.
- Asistir a la premiación el día 14 de febrero a las cinco de la tarde.

### **Condiciones**

- Se aplicara a todas las transacciones realizadas
- No hay una cantidad mínima ni máxima



- La secretaria recibirá la cantidad de puntos acumulables de todos los socios 1 día antes.
- Se entregara 3 premios el día 14 de febrero en presencia de todos. La Cooperativa premiara al socio que más puntos tenga.

Al aplicar estas condiciones la cooperativa ganara la confianza y la preferencia de los socios y demostrara que es una institución segura.

### **Como se informara**

Se informara personalmente a los socios cuando visiten la cooperativa y a la vez se pedirá a los socios que haga una propaganda a sus familiares, amigos, vecinos, etc.

### **C) ESTRATEGIA**

Fidelización del socio mediante un buen servicio al cliente.

#### **Acción**

Para cumplir con esta estrategia deben brindar una buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, saludar, sonreír, decir gracias, decir que tenga un buen día, hacer sentir importante y a gusto al cliente.

Si se logra la fidelización del cliente, tendrán la seguridad de que el cliente vuelva y adquiera los productos y servicios financieros y que probablemente recomiende con otros clientes.

Es muy importante lograr la fidelización del socio porque a veces se concentran más en captar nuevos socios y se olvidan de los socios actuales, lo que es un error por parte de la institución ya que retener un cliente suele ser más rentable que captar uno nuevo.

El brindar un buen servicio o atención al cliente, nos permitirá ganar la confianza y preferencia de este y así lograr que vuelva a visitarnos y que probablemente nos recomiende.

- Mantener contacto con el cliente.-Para mantener contacto con el cliente se debe conseguir los datos personales (nombre,direccion,telefono,fecha de cumpleaños,correo electronico).

Despues de tener sus datos pueden mantener contacto con ellos mediante llamadas telefonica para informar de las promociones,para enviarle tarjetas de cumpleaños ,invitaciones a enventos sociales la institucion.

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

**CUADRO 12: CRONOGRAMA DE EJECUCION DE ESTRATEGIAS**

Formular estrategias de diferenciación para mejorar el posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

TIEMPO	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis de la situación actual	■	■	■	■																								
Diagnostico estratégico del ambiente interno y externo				■	■	■																						
Formular estrategias de diferenciación						■	■	■	■																			
Programas Estratégicos									■	■	■	■																
Plan de acción													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Evaluación																					■	■	■	■	■	■	■	■

## RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

### Humanos:

Gerente de la Cooperativa

Capacitadores

### Materiales:

Computadora

Laptop

Hojas volantes

### 1.7.6 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

**Tabla 15: Asignación de Presupuesto**

DETALLES	VALOR
Capacitación a los empleados	300
Capacitación a los socios	50
Motivación al Personal	10
Publicidad	350
Incentivos a los socios en Diciembre	250
Tarjetas de putos acumulables	50
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1010.00</b>
<b>IMPREVISTOS 10%</b>	<b>101.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1111.00</b>

Fuente: Entrevistas Personales

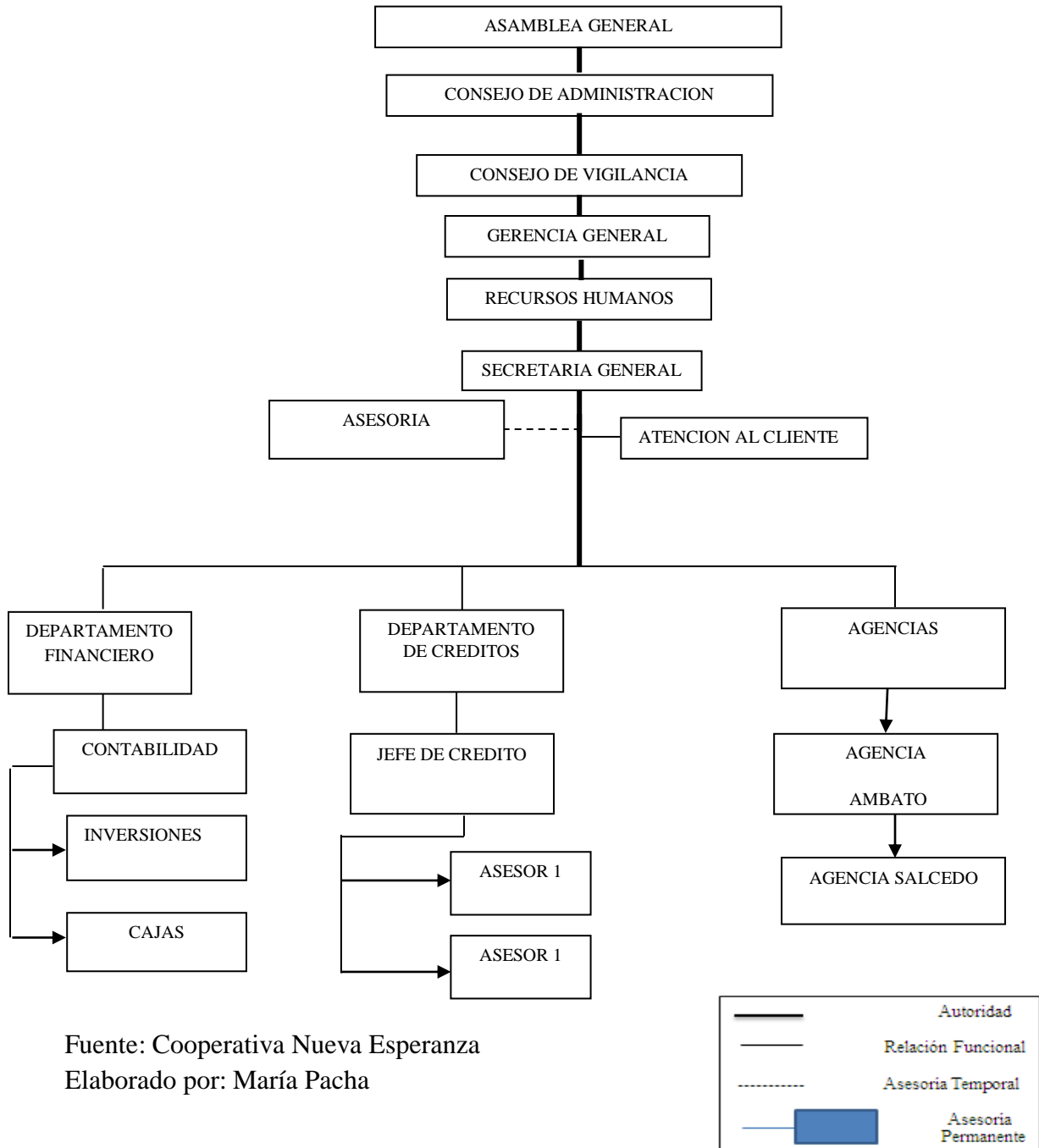
Elaborado por: María Pacha

### 6.8 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA

La unidad que se encargara de la administración de la propuesta es la Gerencia, con la asesoría del investigador como autor del presente trabajo, las acciones propuestas en él deben ser incorporadas dependiendo del impacto que puedan generar, la dificultad que conllevan y el tiempo que para su ejecución requieren.

## 6.8.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

**Gráficos 12: Organigrama Estructural de la COAC. Nueva Esperanza Ltda.  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
“NUEVA ESPERANZA” LTDA.  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL INTERNA**



## 6.9 PREVISION DE LA EVALUACION

El monitorio

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACIÓN
<b>¿Quién solicita evaluar?</b>	El Gerente de la Cooperativa Nueva Esperanza Ltda.
<b>¿Por qué evaluar?</b>	Para determinar si se está realizando a cabalidad las estrategias
<b>¿ Para qué evaluar?</b>	Para comprobar si ha incrementado el porcentaje de posición en el mercado
<b>¿ Qué evaluar?</b>	Las estrategias planteadas
<b>¿Quién Evalúa?</b>	El gerente
<b>¿Cuándo evaluar?</b>	Semestralmente
<b>¿Cómo evaluar?</b>	Mediante un análisis situacional de la empresa
<b>¿Con qué evaluar?</b>	Utilizando recursos: humanos, materiales y tecnológicos

## **BIBLIOGRAFÍA**

- GALLO, G. (2000) *Posicionamiento. Caso Latinoamericano* .Editorial McGraw-Hill/Interamericana, S.A. de C.V. Santa Fe de Bogota.Colombia.
- VICENTE, M. (2009) *Marketing y Competitividad nuevos enfoques para realidades*. Primera edición. Editorial Pearson Educación S.A. Argentina
- BARMAT, R. (2009) *Estrategia Competitiva*. Primera edición. Editorial Pearson Education S.A. Argentina.
- ERDELLAN, C. y OTROS (2009) *Técnicas de Marketing Estratégica*. Primera edición. Editorial Pearson Educación S.A. Argentina.
- CHARLIS, W. Y OTROS (2008) *Marketing* .Octava Edición .Editorial .Adams Impresiones S.A. de C.V. México.
- HARTLEY, K. Y OTROS (2009) *Marketing-Posicionamiento*. Novena Edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana, S.A. de C.V. México.
- MAYORDOMO, J, (2003). *E-Marketing*. Editorial Gestión2000.Barcelona.
- WEBER, L. (2010). *Marketing en redes sociales*. Segunda Edición. Reg. Núm. 736. Editorial Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Mexicana. México.
- JOBBER, David, Y FAHY JOHN, (2007). *Fundamentos del Marketing*. Editorial McGraw-Hill/INTERAMERICANA. España.

- STEPHEN, P., ROBBINS Y COUTLTER,(2005) *Administration* . Sexta Edición Mexico.Editorial Pearson Educación.
- SALVADOR, M. (2000) *Principios y aplicación para la empresa hacia el mercado*. Cuarta edición Noriega editores México.
- KOTLER Y AMSTRONG (2008) *Fundamentos del Marketing*. Octava edición Pearson Educación México
- DRATE, T. (2005) *Marketing como arma competitiva*. Madrid McGraw-Hill.
- PORTER, M. (2007) *Estrategias Competitivas* .México. .Grupo Editorial Patria.
- PORTER, M. (2007) *Ventaja Competitiva* .México .Grupo Editorial Patria.
- STANTON, W. Y OTROS (2007). *Fundamentos del Marketing*. Edición Decimocuarta. Editorial McGraw-Hill/INTERAMERICANA. México.

## FUENTES ELECTRÓNICAS

Fuente:[http://www.freelancecolombia.com/articulos/mercadeo-posicionamiento del mercado .php](http://www.freelancecolombia.com/articulos/mercadeo-posicionamiento_del_mercado.php)

POSICIONAMIENTO DEMERCADO

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento>

POSICIONAMIENTO DE MERCADO

Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico)

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACION



Fuente: <http://coopmedica.com/Cooperativas-una-eficaz-alternativa-productiva-ante-la-crisis-mundial/>

COOPERATIVAS DE AHORO Y CREDITO

Fuente: <http://www.iadb.org/es/noticias/discursos/2006-10-20/las-Cooperativas-de-Ahorro-y-Credito-y-la-democracia-financierabrix-convencion-financiera-Cooperativa-latinoamericanabrpanama,3879.html>

COOPERATIVAS FINANCIERAS

Fuente: <http://www.plan-estrategico-261>

PLAN ESTRATEGICO

Fuente: <http://www.slideshare.net/sabersinfin/part-el-plan-estratgico-de-direccin>  
ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Planestrategico%C3%A9gico>  
PLAN ESTRATEGICO

Fuente: [http://www.freelancecolombia.com/posicionamiento\\_del\\_mercado.php](http://www.freelancecolombia.com/posicionamiento_del_mercado.php)  
POSICIONAMIENTO DE MERCADO

Fuente: <http://infocentros.gob.ec/santarosa/nosotros.php>  
POBLACION SANTA ROSA

Fuente: <http://www.slideshare.net/sabersinfin/parte-2-cmo-elaborar-el-plan-estratgico-de-direccin>  
PLAN ESTRATEGICO

Fuente: <http://www.definicion.org/descuento>  
DEFINICION DESCUENTO

# ANEXO

## **ANEXO 1: CUESTIONARIO**

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**  
**CUESTIONARIO PARA LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA COOPERATIVA**  
**DE AHORRO Y CREDITO “NUEVA ESPERANZA” Ltda.**

### **OBJETIVO**

Identificar las estrategias competitivas que utilizara la Cooperativa para obtener una ventaja frente a la competencia y posicionarse.

### **INSTRUCCIONES:**

Estimado Sr. (a)

LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “NUEVA ESPERANZA” Ltda. Inicia un proceso de investigación para conocer su situación actual y de esta manera establecer la posibilidad de posicionar en el ámbito empresarial.

Contestar con la mayor veracidad posible porque de esta forma nos permitirá encontrar las falencias y cumplir nuestro objetivo.

1.- Al momento de realizar un Crédito ¿Usted visita varias cooperativas para comparar la tasa de interés activa (interés que le toca pagar)?

- ( ) Siempre
- ( ) Casi Siempre
- ( ) Algunas Veces
- ( ) Nunca
- ( ) No sabe

2.- Cuando tiene dinero en efectivo ¿Usted compara la tasa de interés pasiva (interés que cobra) de varias cooperativas para depositar?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Nunca
- No sabe

3.- ¿Los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa se diferencia de la competencia?

- Siempre
- Casi Siempre
- Nunca
- No sabe

4.- ¿Los Diferentes tipos de créditos que entrega la Cooperativa son agiles?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Nunca
- No sabe

5.- ¿Cuándo usted visita la cooperativa le brindan un buen servicio ?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Nunca
- No sabe

6.-¿Los productos y servicios financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Satisface todas sus necesidades?

- Siempre
- Casi Siempre

Algunas Veces

Nunca

No sabe

7.- ¿Usted cree que la Cooperativa se diferencia en algo con respecto a las otras cooperativas?

Siempre

Casi Siempre

Algunas Veces

Nunca

No sabe

8.-¿Usted recibe algún descuento por los productos y servicios financieros que utiliza?

Siempre

Casi Siempre

Algunas Veces

Nunca

No sabe

9.- ¿Usted ha escuchado la publicidad de la cooperativa en las radios locales?

Siempre

Casi Siempre

Algunas Veces

Nunca

No sabe

10.- ¿La cooperativa realiza promociones?

Siempre

Casi Siempre

Algunas Veces

Nunca

No sabe