



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA: “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU INCIDENCIA EN LOS
CRÉDITOS FINANCIEROS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
INDÍGENA SAC LTDA., EN LA CIUDAD DE AMBATO DURANTE EL AÑO
2011”

AUTOR: Byron Cristóbal Silva Orellana

TUTOR: Econ. Enrique Chico F.

AMBATO – ECUADOR

Junio-2012

Eco. Enrique Chico

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de esta tesis, la misma que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 8 de Junio del 2012

Eco. Enrique Chico

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Byron Cristóbal Silva Orellana, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente tesis de Grado, previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales ,auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

Sr. Byron Cristóbal Silva Orellana

C.I. 1804255469

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Miembros del Tribunal, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Ing. MBA. Silvia Guerrero

f).....

Ing. M.Sc. Fabián Gavilanes

Ambato, 8Juniodel 2012

DERECHOS DE AUTOR

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

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

Autor

Byron Cristóbal Silva Orellana

DEDICATORIA

**“El éxito nunca llega solo;
hay que trabajar arduamente
para conseguirlo”**

AGRADECIMIENTO

**A mis padres por la confianza,
el cariño y el tiempo que me han
dedicado durante este tiempo.**

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PAGINA
Título o Portada	i
Certificación.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Aprobación de los miembros de tribunal de grado.....	iv
Derechos de autor.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice.....	viii
Resumen Ejecutivo.....	xvi
Introducción.....	1
 CAPITULO I. PROBLEMA	
Tema de Investigación.....	2
Planteamiento del Problema.....	2
Contextualización.....	3
Análisis Crítico.....	4
Prognosis.....	5
Delimitación.....	5
Formulación del Problema.....	6
Preguntas Directrices.....	6
Justificación.....	6
Objetivos.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7

CAPITULO II. MARCO TEORICO

Antecedentes Investigativos.....	8
Fundamentación Filosófica.....	10
Fundamentación Legal.....	11
Categorías Fundamentales.....	13
Variable Independiente.....	14
Variable Dependiente.....	15
Hipótesis.....	25
Señalamiento de las Variables.....	25

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación.....	26
Modalidad de la Investigación.....	27
Tipo de Investigación.....	28
Población y Muestra.....	28
Operacionalizacionde Variables.....	30
Variable Independiente.....	30
Variable Dependiente.....	32
Plan de Recolección de la Información.....	34
Procesamiento de datos.....	35

CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis e Interpretación de Datos.....	36
Comprobación y Verificación de Hipótesis.....	47
Modelo lógico.....	48
Definición del nivel de Significación.....	48

Elección de la prueba Estadística.....	48
Frecuencias Observada.....	50
Grado de Libertad.....	50
Frecuencia Esperada	51
Gráfico y Cálculo Matemático.....	51
Decisión.....	52

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	53
Recomendaciones.....	55

CAPITULO VI. PROPUESTA

Propuesta.....	56
Tema.....	56
Datos informativos.....	56
Antecedentes Investigativos.....	57
Justificación.....	58
Objetivos.....	58
Análisis de Factibilidad.....	59
Fundamentación Teórica.....	60
Modelo Operativo.....	68
Descripción de la empresa.....	68
Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	69
Primera Fuerza: Nuevos Participantes.....	69
Segunda Fuerza: Proveedores.....	71
Tercera Fuerza: Competidores.....	72
Cuarta Fuerza: Sustitutos.....	73

Quinta Fuerza: Compradores.....	74
Fuentes determinantes del análisis estructural de fuerzas de mercado.....	75
Análisis Estructural de las fuerzas de Mercado	76
Intensidad de las fuerzas de mercado.....	77
Análisis e Interpretación de las Fuentes determinantes del análisis Estructural de fuerzas de mercado.....	78
Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	80
Método grafico.....	81
Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	83
Método grafico.....	84
Matriz FODA.....	86
Matriz PEYEA.....	87
Plan de Acción.....	89
Presupuesto.....	113
Cronograma.....	114
Administracion de La propuesta.....	115
Previsión de la evaluación.....	115
Bibliografía.....	117

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PAGINA
TABLA1: Operacionalización de variables (Variable Independiente).....	30
TABLA 2: Operacionalización de variables (Variable Dependiente).....	32
TABLA 3: Plan de recolección de la información.....	34
TABLA 4: Procesamiento y análisis de la información.....	35
TABLA 5: Pregunta 1: Créditos Financieros.....	37
TABLA 6: Pregunta 2: Tiempo de entrega de los créditos Financieros.....	38
TABLA 7: Pregunta 3: Obligaciones de Pago de Crédito.....	39
TABLA 8: Pregunta 4: Satisfacción de Necesidades.....	40
TABLA 9: Pregunta 5: La Falta de Estrategias Competitivas.....	42
TABLA 10: Pregunta 6: Aspectos para lograr mayor Competitividad.....	43
TABLA 11: Pregunta 7: Aspectos Implantados por la Competencia.....	44
TABLA 12: Pregunta 8: Aspectos para lograr alto rendimiento.....	46
TABLA 13: Frecuencia Observada.....	50
TABLA 14: Frecuencia Esperada.....	51
TABLA 15: Fuerza de riesgo de ingreso.....	70
TABLA 16: Poder de negociación con los proveedores	71
TABLA 17: Matriz de Perfil Competitivo.....	72
TABLA 18: Sustitutos.....	73
TABLA 19: Compradores.....	74
TABLA 17: Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	80
TABLA 19: Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	83

TABLA 21: Matriz FODA.....	86
TABLA 22: Matriz PEYEA.....	87
TABLA 23: Estrategia competitiva 1: Obtener nuevos mercados.....	90
TABLA 24: Estrategia competitiva 2: Alianzas Estratégicas.....	92
TABLA 25: Estrategia competitiva 3: Mejorar la calidad de Servicio.....	95
TABLA 26: Estrategia competitiva 4: Programa de Control y seguimiento de Desempeño.....	98
TABLA 27: Estrategia competitiva 5: Aplicación de Tecnología.....	101
TABLA 28: Estrategia competitiva 6: Desarrollo de un nuevo proceso de Créditos.....	104
TABLA 29: Estrategia competitiva 7: Optimizar la liquidez Financiera.....	107
TABLA 23: Estrategia competitiva 8: Fortalecer la Capacidad Organizacional....	109
TABLA 24: Cuadro de las estrategias competitivas aplicadas para alcanzar las establecidas en el Plan Operativo de la Propuesta.....	112

ÍNDICE DE GRAFICOS

CONTENIDO	PAGINA
GRAFICO1: Variable Independiente: Estrategias Competitivas.....	14
GRAFICO 2: Variable Dependiente: Créditos Financieros.....	15
GRAFICO 3: Pregunta 1: Créditos Financieros.....	34
GRAFICO 4: Pregunta 2: Tiempo de entrega de los créditos Financieros.....	35
GRAFICO 5: Pregunta 3: Obligaciones de Pago de Crédito.....	37
GRAFICO 6: Pregunta 4: Satisfacción de Necesidades.....	38
GRAFICO 7: Pregunta 5: La Falta de Estrategias Competitivas.....	39
GRAFICO 8: Pregunta 6: Aspectos para lograr mayor Competitividad.....	40
GRAFICO 9: Pregunta 7: Aspectos Implantados por la Competencia.....	42
GRAFICO 10: Pregunta 8: Aspectos para lograr alto rendimiento.....	43
GRAFICO 11: Grafico del calculo de matemático del chi- Cuadrado.....	52
GRAFICO 12:Fuentes determinantes del análisis de fuerzas de mercado.....	75
GRAFICO 13:Análisis estructural de las fuerzas de mercado.....	76
GRAFICO 14:Intensidad de las Fuerzas de Mercado.....	77
GRAFICO 15:Método grafico (EFI).....	81
GRAFICO 15:Método grafico (EFE).....	84

ÍNDICE DE ANEXOS

CONTENIDO	PAGINA
ANEXO 1: Croquis de la Ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.....	119
ANEXO 2: Listado de los socios sujetos de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac Ltda.....	120
ANEXO 3: Causa – Efecto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.....	124
ANEXO 4: Cuestionario dirigido a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.....	125

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación se refiere a **“Estrategias competitivas y su incidencia en los créditos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., en la ciudad de Ambato”**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda. , es una organización indígena, formada por personas naturales y jurídicas sin perseguir finalidad de lucro. Tiene por objeto planificar y realizar actividades de beneficio social de micro créditos productivos.

Con la realización de este trabajo de investigación se pretende realizar un amplio análisis interno y externo sobre créditos financieros a personas naturales y jurídicas dentro de este ámbito ha existido una insatisfacción por parte de los socios como falta calidad de servicio, innovaciones de créditos y procesos ineficientes en la entrega de créditos financieros. El objetivo es plantear estrategias competitivas para maximizar la entrega de créditos financieros que permitan su accionar dentro de un marco establecido de modo que su nivel de entrega permita fomentar innovación dentro del sector cooperativista.

Los datos arrojados por la investigación de campo realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato indican que la entrega del efectivo no es en tiempo óptimo, aseguran que dan preferencia a socios que obtienen créditos de rubros altos y de igual manera que el servicio debe mejorar que se debe optimizar los tiempos y que se debe corregir estos problemas tomando en cuenta que la competencia se ha incrementado y han implantado nuevos conocimientos administrativos.

La propuesta pretende diseñar estrategias competitivas con el objeto establecer una posición rentable y duradera frente a las fuerzas que determinan la competencia en el sector brindando una mejor entrega de créditos financieros a los socios con el propósito de captar mayor mercado dentro de la ciudad de Ambato.

PALABRAS CLAVES:

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

CRÉDITOS FINANCIEROS

COMPETENCIA

INSTITUCIÓN FINANCIERA

INNOVACIÓN

Introducción

El presente trabajo tiene como propósito desarrollar estrategias competitivas que permitan incrementar la entrega de créditos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. , en la ciudad de Ambato.

Es importante realizar este presente trabajo de investigación, ya que se podrá establecer acciones inmediatas en la consecución de estándares de calidad y productividad con una adecuada administración de los recursos humanos, tecnológicos, financieros, etc.

Los aspectos mas importantes del presente trabajo de investigación será analizar estructuralmente el entorno mediante las cinco fuerzas de Porter, también la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., para determinar las fortalezas y debilidades las oportunidades y amenazas en base a esto elaborar las estrategias y tácticas adecuadas.

Esta investigación esta estructurada de la siguiente manera:

Capitulo I: Se refiere a encontrar en el contexto el problema más acuciante, al que se le analiza críticamente, se le proyecta al futuro formulando y delimitando en forma específica, justificando las razones y logros que se requiere alcanzar.

Capitulo II: En este capitulo esta el Marco Teórico, conformado por: Antecedentes investigativos posteriores a este trabajo, teoría de las variables, hipótesis y señalamiento de variables.

Capitulo III: Describe la metodología, constituida por la modalidad de investigación, nivel de investigación; población y muestra y plan de procesamiento de la información.

Capitulo IV: Presenta el análisis e Interpretación de Resultados y Verificación de la Hipótesis a través de la prueba del chi-cuadrado.

Capitulo V: Contiene Conclusiones y Recomendaciones.

Capitulo VI: Se refiere a la propuesta, que comprende: Titulo; Justificación Teórica; Objetivos y Modelo Operativo.

CAPITULO I

1. PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Estrategias Competitivas y su incidencia en los créditos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., en la ciudad de Ambato

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de estrategias competitivas disminuye la entrega de los créditos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., en la ciudad de Ambato durante el año 2011.

1.2.1 Contextualización

Macro:

Dentro del ámbito empresarial a nivel mundial se viene dando un proceso de mejoramiento continuo, buscando aplicar estrategias para ser más competitivos dentro del mercado que se desarrollan.

En varios países de América del Sur el incremento en un 5.1 % de la crisis económica han perjudicado a los mercados financieros que presentaron fuerte inestabilidad, y los riesgos de insolvencia se generalizaron hasta grados inesperados. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito no fueron entidades ajenas a estas crisis. Algunas cooperativas vieron incluso agravada su situación en mayor grado que los bancos, pero otras en el sentido contrario, aumentaron su participación de mercado, ocupando espacios de otros competidores.

Meso:

El mercado financiero y la provisión de servicios empresariales evidencian en el Ecuador un desarrollo y crecimiento explosivo en los últimos 5 años. Alrededor de 1,5 millones de microempresas conforman este sector crucial para la generación de empleo y de ingresos familiares; 1 millón de trabajadores intervienen en actividades micro-empresariales urbanas; más de 500 Instituciones Micro-financieras, reguladas y no reguladas, proveen servicios financieros en áreas urbanas y rurales; la cartera total micro-crediticia a la fecha superó los US\$ 1.000 millones, habiéndose quintuplicado desde el año 2002. Además existe una amplia red institucional local y de apoyo externo interesada en el desarrollo y fortalecimiento de la microempresa ecuatoriana. Las Estrategias aplicadas en el sector cooperativista de nuestro país Fomento del desarrollo empresarial en el área rural: busca desarrollar capacidad organizacional y operacional, espíritu empresarial, tanto en empresas familiares como en los niveles de procesamiento y a la comercialización de productos agrícolas: busca la superación de las dificultades en el sistema global de producción para obtener un mayor valor agregado. Su meta es un mejor posicionamiento comercial de las empresas y consorcios

campesinos a través de metodología, capacitación, información y sistematización de experiencias.

Micro:

La gestión cooperativista en la actualidad en la ciudad de Ambato ha tenido un desarrollo sostenido manifestándose en la competitividad creciente en el mercado; La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. Es un referente del centro del país ubicado estratégicamente en las ciudades de Ambato, Pelileo, Píllaro en Tungurahua, Riobamba en Chimborazo, Latacunga en Cotopaxi, Atuntaqui, Sangolquí Machachi, Quito, en Pichincha, Guaranda en Bolívar y Ibarra, Libertad en Imbabura, teniendo más de 60.000 socios necesitando incrementar la entrega de los créditos financieros a los socios para seguir manteniendo su permanencia en el mercado; enfocado en obtener estrategias competitivas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

A través de una observación directa que se desarrolla la atención en la entrega de los créditos financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. se ha podido determinar un problema existente en la misma que requiere una solución inmediata, gracias a esto se ha logrado conocer el problema que afecta a esta institución financiera siendo la falta de estrategias competitivas como el principal factor que afecta al desarrollo de esta Cooperativa.

1.2.2 Análisis Crítico

Se ha detectado como factor principal, la falta de decisiones estratégicas para implantar nuevas ventajas competitivas que disminuirá el prestigio ganado durante la gestión administrativa de la cooperativa en estos últimos años.

Falta de creatividad e innovación involucra al talento humano conjuntamente con los demás miembros de la cooperativa por lo tanto disminuiría su proactividad a favor de la organización.

Falta de un proceso de cambio en la mentalidad de las personas que forman parte de la cooperativa disminuirá la competitividad de la empresa.

1.2.3 Prognosis

Algo complejo, resulta conocer que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. , no ha implementado un plan que genere una atención oportuna en la entrega de los créditos financieros.

Un mal aprovechamiento de los nuevos conocimientos estratégicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. Afectaría considerablemente la competitividad en el mercado que se desempeñan.

La imagen corporativa sería afectada si no se aplica un plan estratégico adecuado perjudicando el buen nombre que tiene esta cooperativa.

El no dar solución al problema planteado, creará conflictos dentro de la empresa, tanto a nivel directivo, como a nivel operativo, creando inconformidad entre los socios de la cooperativa buscando como solución la competencia que pondrán en riesgo el crecimiento y la credibilidad de la Cooperativa en mención.

1.2.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Límite de Contenido:

Campo.- Administración Estratégica

Área.- Planificación Estratégica

Aspecto.- Estrategias Competitivas

Límite Espacial:

Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato

Límite temporal:

Enero a Diciembre 2011

1.2.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide la falta de estrategias competitivas en los créditos financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.?

1.2.6 PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Cómo influye la falta de estrategias competitivas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.?

¿Qué estrategias competitivas se deberían aplicar dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.?

¿Cómo podemos mejorar la entrega de los créditos financieros a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.?

¿Qué herramienta óptima se debería aplicar para determinar los niveles de entrega de los créditos financieros a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se justifica por las siguientes razones:

La gestión estratégica ha logrado constituirse en una valiosa herramienta de aprendizaje, de forma lógica y sistemática mediante una base teórica sobre las dos variables ayudando a plantear las soluciones cuya efectividad es reflejada por la práctica de empresas de todo el mundo, intentando ofrecer una perspectiva orientada sobre todo a la práctica empresarial siendo justificable realizar esta investigación de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., al no contar con nuevas competencias, tomando en cuenta que es un elemento indispensable para el desarrollo, el cual nos permite apreciar la situación actual de la empresa, con relación con la competencia. También implica elevar la calidad de trabajo de parte del talento humano que es el recurso más importante de esta institución financiera, el mismo que se establecerá con ayuda investigativa y técnica que encaminará a resolver los problemas de la empresa.

La factibilidad de esta investigación es justificable realizar por la disponibilidad y aceptación de los dirigentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., para resolver este problema que está afectando la imagen corporativa ganada durante su gestión cooperativista durante estos años.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Determinar cómo incide la falta de estrategias competitivas en la entrega de los créditos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos específicos

Identificar las exigencias y expectativas que tienen los socios, empleando una investigación de campo, con el propósito de determinar los niveles de insatisfacción en la entrega de los créditos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato.

Analizar las estrategias competitivas más adecuadas que serán aplicadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato.

Proponer estrategias competitivas para incrementar la entrega de los créditos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La siguiente investigación se sustenta en los siguientes antecedentes.

VERDESOTO, S. (2004). *Estrategias Competitivas para mejorar el proceso general de Cobranza de la “Recaudadora del Ecuador” de la Ciudad de Ambato.* Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

Determinar la situación actual de la Recaudadora Ecuador de la Ciudad de Ambato.

Determinar los procedimientos operacionales de un sistema Integral de Cobranza.

Conclusiones:

No existe un control adecuado por parte del supervisor de cobranzas; es decir no hay una correcta verificación de las gestiones realizadas por parte de los ejecutivos de cobros tanto telefónicos como domiciliarios para poder comprobar la veracidad de las mismas.

Del simple concepto de cobro de cartera vencida en cualquier institución que otorgue crédito, se ha pasado al concepto actualizado de gestión de cobranza, por ello es pasar un concepto simple pasivo no participativo, a un concepto actualizado donde interviene un papel proactivo, dentro de un nuevo modelo de gestión de cobranza, que incluye una generación y transmisión del conocimiento.

LOPEZ, E. (2011). *Estrategias Competitivas y su incidencia en la Captación de clientes de la empresa "Ferretería Bolívar" en la Ciudad de Ambato*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

Establecer estrategias competitivas para la empresa "Ferretería Bolívar" al fin de lograr mayor fidelización de sus clientes.

Proponer un plan estratégico de competitividad, a fin de ayudar a captar nuevos clientes a la empresa "Ferretería Bolívar"

Conclusiones:

Con la relación a la participación del mercado es notorio que la empresa "Ferretería Bolívar" se encuentra en un nivel medio de competitividad. El motivo por el cual la empresa se ha visto estancada tanto en su crecimiento empresarial de volumen de ventas.

Según la investigación realizada se puede concluir que la empresa “Ferretería Bolívar” no cuenta con estrategias competitivas adecuadas, las cuales ayuden a la organización a ser competitiva a fin de satisfacer las necesidades de sus consumidores e incrementar nuevos clientes a la empresa.

RAMOS, A. (2011). *Estrategias Competitivas y su incidencia en las ventas de la empresa DOME de la Ciudad de Ambato*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

Analizar el deficiente manejo de estrategias competitivas en la empresa “DOME” entrevistando al Gerente para determinar sus causas.

Proponer la elaboración de Estrategias Competitivas, usando los resultados del estudio de mercado, para determinar los lineamientos que nos ayudaran en el incremento de ventas en la empresa “DOME”

Conclusiones:

La empresa DOME, ha realizado su producción en el desempeño del talento humano, esto conlleva sobrellevar ciertas falencias como la inexperiencia, inestabilidad e irresponsabilidad de su personal, retrasando así la producción, el cumplimiento con los clientes.

El manejo de las herramientas de marketing han sido escasamente utilizadas por la empresa, la manera más común que tiene la empresa para promocionar sus productos ha sido la manipulación de precios.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para el siguiente trabajo de investigación se aplicara con el paradigma crítico-propositivo en vista que el sector cooperativista, está en constante cambio, a lo cual se debe ajustar para lograr permanencia y resistencia en el mercado.

Dentro del campo estratégico se considerada como las Cooperativas de Ahorro y Crédito deben ser el eje fundamental la calidad de atención al cliente, siendo el mismo lo más importante, que al satisfacer sus necesidades y requerimientos logran que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., siga siendo un referente dentro del centro del país.

Los valores morales ayudan la formación humana, contribuyen al investigador a darle una dimensión de importancia y trascendencia ética y moral que ayuda el desempeño laboral y social, esta investigación está fundamentada en la concreción de la verdad sea cual fuere sus resultados de la investigación.

La gestión cooperativista está en constante evolución administrativa, de la misma manera los socios que la integran buscando mayores satisfacciones dentro de la sociedad, es decir necesitamos posibles soluciones que nos servirá tomar decisiones de acuerdo a las necesidades.

2.3 FUNDAMENTACION LEGAL

La elaboración de la presente investigación se sustenta en el reglamento general DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE SECTOR COOPERATIVO publicada en el suplemento del registro oficial no. 444 del 10 de Mayo del 20011. TITULO III CAPITULO I. SECCIÓN 1 el mismo que dice:

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

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

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

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el reglamento de esta ley.

Artículo 86.- Cupo de Crédito.- Las Cooperativas de ahorro y crédito manejarán un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidos y sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad.

El grupo de crédito para el grupo no podrá ser superior al diez por ciento (10%) ni el límite individual superior al dos por ciento (2%) del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos. Las solicitudes de crédito de las personas señaladas en este artículo serán resueltas por el Consejo Administración.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

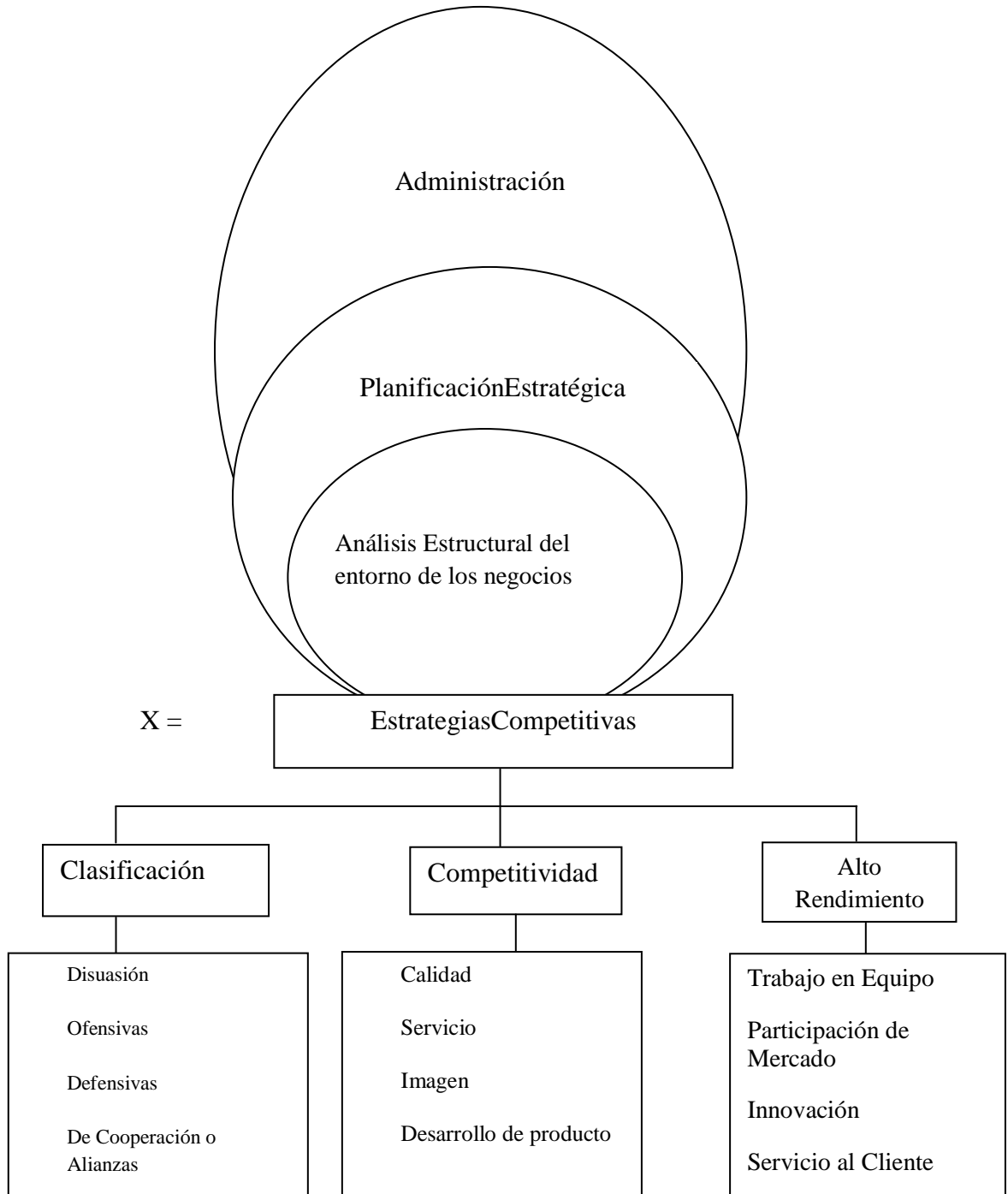
Planteamiento del Problema

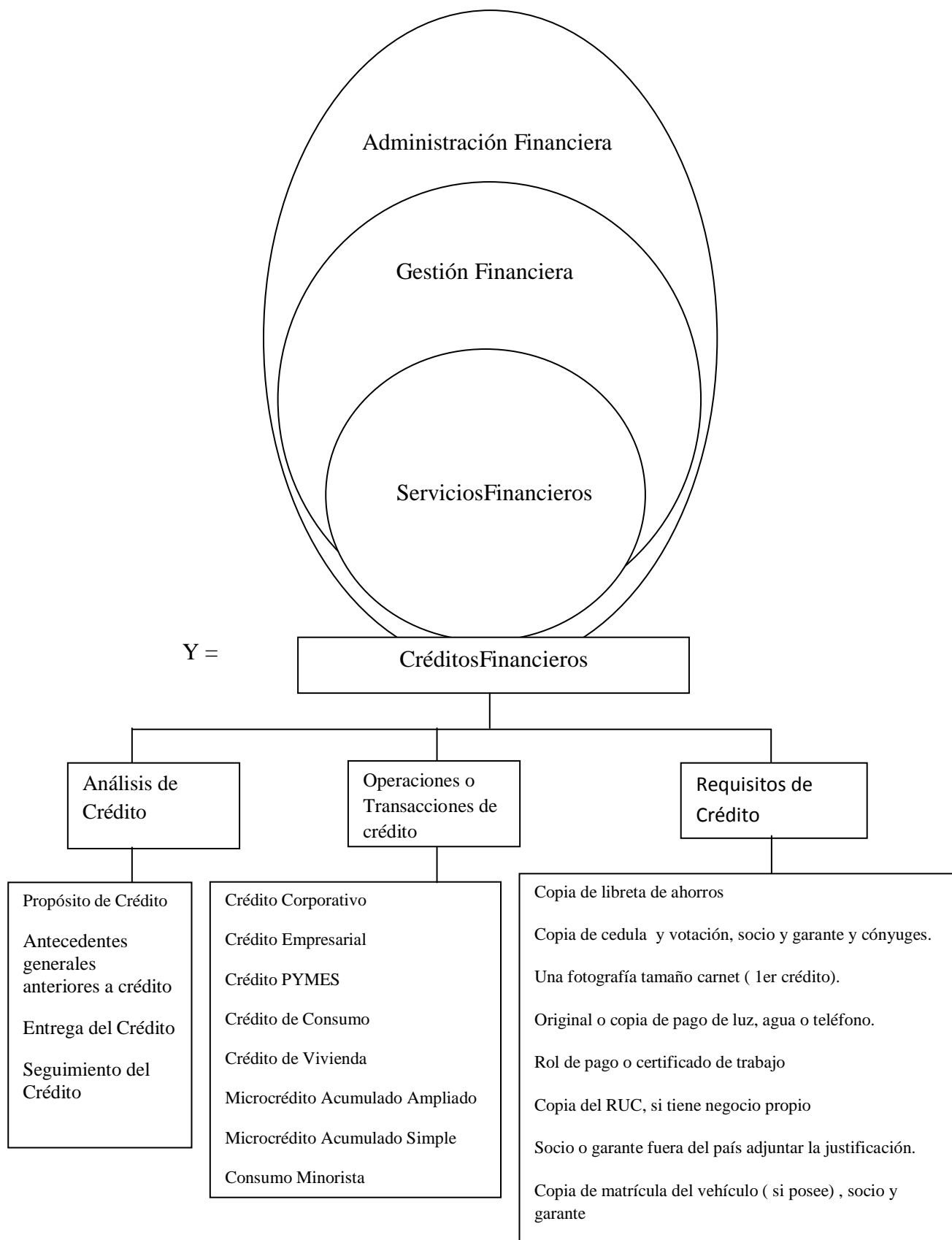
¿Cómo incide la falta de estrategias competitivas en los créditos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.?

Variable Independiente: Estrategias Competitivas

Variable Dependiente: Créditos Financieros.

Categorización





“La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también proceso o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección, y control. ” (AMARU, A, 2009 P. 6)

Bernal, C y Sierra, H (2008) encontraron lo siguiente:

“La Administración” comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del que hacer administrativo, y hace referencia a los procesos de:

- Planeación, relacionada con el direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será el futuro.
- Organización, que comprende la división del trabajo por responsabilidad y áreas funcionales.
- Dirección, hace referencia a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones para el logro de objetivos previstos en la planeación.
- Control, que se refiere al proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y las organizaciones para el logro de objetivos. (p.40)

Fred R, D (2008) dice que:

“Planificación Estratégica” se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción, y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. (p.5)

PORTER, M (1985) indica que:

El “Análisis Estructural del entorno de los negocios” es la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la

empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compete. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas del sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas. (p.23)

ESCALANTE,K (2009) encontró lo siguiente:

Esencialmente, la definición de una “estrategia competitiva” consiste en desarrollar una amplia formula 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.(p.6)

“La estrategia competitiva consiste es ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor” (PORTER, M, 2003, p.51).

“La estrategia competitiva como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentar enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa” (PORTER, M, 1985, p.55).

GUTIÉRREZ, H(2010) dice lo siguiente:

“Competitividad” se entiende como la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en los que el cliente por lo general puede elegir lo que necesita de entre varias

opciones. Así, cada vez más las organizaciones, ya sea un fabricante, un hotel, una escuela, un banco, un gobierno local o un partido político, compiten por los clientes, por los estudiantes, por los recursos de apoyo. Etc. Esto lleva que las compañías busquen mejorar la integración e interrelación de sus diversas actividades(P.16).

GUTIÉRREZ, H(2010) dice que:

Respecto a “ la calidad” existen varias definiciones; por ejemplo, para Juran (1990): “Calidad es que producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente”. Por su parte, la American SocietyforQuality (ASQ) señala: “Calidad es un término subjetivo para el que cada persona o sector tiene su propia definición. En un sentido Técnico, la calidad puede tener dos significados: 1) son las características de un producto o de un servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades implícitas o específicas; 2) En un producto o un servicio libre de deficiencias”. Por su parte, la norma ISO-9000:2005 define calidad como: “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiendo requisito como una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.(P.19).

“El servicio es cualquier actividad primaria o complementaria que no produce directamente un bien físico; es decir, la parte si producto de la operación entre el comprador (cliente) y el vendedor (proveedor)”.

(EVANS, J Y LINDSAY, W 2008.P. 58)

“Imagen se puede definir como una evocación o representación mental que conforma cada individuo, conforma cada individuo formado por un cumulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de estos atributos pueden variar, y pueden coincidir o no con las combinación de atributos ideal de dicho individuo.” (SÁNCHEZ, J. Y PINTO, T ,2009 P. 3)

FRANCES, A (2006) encontró que:

La “clasificación de las estrategias competitivas” (Porter, 1985) se clasifican en cuatro grupos:

- 1.- De disuasión: Tiene como fin evitar los conflictos con los competidores o a atenuar su magnitud.
2. Ofensivas: Destinadas a eliminar o debilitar a los competidores.
3. Defensivas: nacen como respuesta a ataques de los competidores
4. De cooperación o alianzas mediante las cuales varias empresas combinan esfuerzos para competir en forma mas eficiente y eficaz.

PINTO, T (2009) indica que:

La organización de “alto rendimiento” anticipa los cambios del entorno y se adapta rápidamente a las nuevas necesidades. Este tipo de organizaciones puede generar una gran variedad de productos y servicios fácilmente y adaptarlos con rapidez para satisfacer nuevas o diferentes necesidades de sus clientes. En las organizaciones de alto rendimiento todos tienen una sensación de responsabilidad personal por el desempeño total de la organización, valorando tanto el trabajo en equipo, la participación, la innovación, la calidad y la productividad, como el beneficio. (P. 32)

ANDER, E (2001) indica que:

“El Trabajo en Equipo” hoy, es común afirmar que la capacidad de resolver problemas y de proponer soluciones en equipo es siempre superior a la de una persona. Por otra parte es bastante evidente, si nos atenemos a la experiencia, que los problemas complejos se pueden abordar y resolver más eficazmente cuando se hace conjuntamente. No cabe duda que el trabajo en equipo es una necesidad insoslayable para actuar en una realidad social de complejidad

creciente y de múltiples interdependencias. Ciertamente, determinar tareas no se pueden hacer, si no es la acción conjunta mediante la convergencia de diferentes actividades, habilidades y conocimientos. De ahí las múltiples propuestas sobre trabajo interdisciplinario, o al menos, de acción polivalente en equipos multiprofesionales (P. 11).

SCHNAARS, S, (1993). Encontró que:

“La participación de mercado” constituye una estrategia de ataque que intenta aumentar la participación a expensas de los competidores. Una empresa incrementa su participación de mercado “robándose a otras”. El parecido a una batalla está claro. Los análisis de las estrategias de participación de mercado están llenos de analogías militares. (P. 384)

VARELA, R (2001) indica que:

Cada vez se hace más notable, a nivel mundial, la relación directa entre la dinámica económica y el nivel de “innovación” de las empresas, las regiones y los países. La realidad es que la competitividad y el desarrollo están basados en las innovaciones tecnológicas, blandas o duras de punta o en áreas tradicionales. La innovación establece las ventajas competitivas y por ello es el alma de todo del proceso empresarial. (P. 128)

PAZ, R (2005) dice que:

Una definición amplia de “servicio al cliente” podría ser la siguiente “todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes constituyen el servicio al cliente: entre estas actividades podemos mencionar las siguientes:

- Las actividades necesarias para asegurar que el producto o servicio se entrega al cliente a tiempo, unidades presentación adecuados.
- Las relaciones interpersonales establecidas entre las empresas y el cliente.
- Los servicios de reparación, asistencia y mantenimiento post venta.
- El servicio de atención, información y reclamaciones de clientes.
- La recepción y pedidos de la empresa. (P. 1)

Scott, B y Brigham, E (2009) indican que:

“La administración financiera” se enfoca en las decisiones que las empresas toman respecto de sus flujos de efectivo. En consecuencia, la administración financiera es importante en cualquier tipo de empresas, sean públicas o privadas, que manejen servicios financieros o fabriquen productos. El tipo de tareas que abarca la gama de la administración financiera va desde tomar decisiones, como ampliar la planta, hasta elegir qué tipos de títulos emiten para financiar tales ampliaciones. Los gerentes de finanzas también tienen la responsabilidad de decidir los términos del crédito que podrán ofrecer a sus clientes, el tamaño del inventario que la empresa debe manejar, cuanto efectivo debe tener disponible, si es conveniente adquirir otras empresas (análisis de funciones), y que parte de las utilidades de la empresa se reinvertirá en el negocio y cuanto pagar como dividendos. (Pp.5 y 6)

VARELA, R (2001) encontró que:

La “gestión financiera” es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad)

- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.(P. 120)

Scott, B y Brigham, E (2009) encontraron lo siguiente:

“Los servicios financieros” son las funciones que ofrecen las organizaciones que operan en el sector financiero. En general, tales organizaciones se dedican a la administración del dinero; las personas que trabajan en las mismas, por ejemplo bancos, compañías de seguros, casas de bolsa y otras empresas similares, ofrecen sus servicios con el fin de ayudar a las personas a determinar cómo invertir su dinero para lograr ciertas metas, como la compra de una casa, la planeación de su retiro, estabilidad financiera y sustentabilidad, elaboración de presupuestos y actividades relacionadas. El sector de los servicios financieros es uno de los más grandes del mundo. (P.5)

“El Crédito Financiero” de acuerdo a la concepción tradicional, se define como el derecho que tiene el deudor de recibir del acreedor alguna cosa, en la medida que haya confiabilidad con el compromiso de pago o devolución. Desde el punto de vista legal, el crédito según la ley, el comercio y la economía es el derecho que una persona llamada acreedor, tiene para obligar a otra, el deudor, a pagar. En realidad son múltiples los conceptos, pero lo más adecuado a nuestros tiempos y desde el punto de vista financiero, es que el crédito es una operación o transacción de riesgo en la que el acreedor (prestamista) confía a cambio de una garantía en el tomador del crédito o deudor (prestatario), con la seguridad que este último cumplirá en el futuro con sus obligaciones de pagar el capital recibido (amortización de la deuda), más los intereses pactados tácitamente (servicio de la deuda).

<http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/loscrefinan.htm>

“Operaciones o Transacciones de Crédito” es cualquier operación de comercio, prestación de servicios, financiación o inversión en el exterior está sujeta a los mismos riesgos que una operación interior pero además presenta, por su dimensión internacional, algunos riesgos propios que afectan principalmente a las operaciones exteriores, agravados en cierto modo por la situación de tratar con países distintos o desconocidos y ampliados a otros que son típicos de las operaciones exteriores.

“Crédito Corporativo” dada la creciente demanda de servicios de parte instituciones Bancarias o Financieras, estas se han visto la necesidad de estructurar su administración dándole un carácter bicéfalico, de tal modo que pueda atender a diversidad de servicios que reclama del universo de clientes. El cliente común, la ama de casa, el profesional y el pequeño comerciante es agrupado para ser administrados por la plataforma de Banca Personal. La Banca Corporativa agrupa las industrias, exportadores, importadores y, a los clientes que por sus grandes movimientos monetarios necesitan de una supervisión especial. Estas dos plataformas son complementarias ya que la Banca Corporativa se nutre de los fondos que capta la Banca Personal, y esta se beneficia de los intereses que recibe.

“Crédito Empresarial” es un servicio, una herramienta dentro del mundo económico, como la quieran llamar, que se da siempre entre dos organizaciones o personas involucradas, es decir, se trata de una operación bipartita (compartida) llamada crédito empresarial.

“Crédito de Consumo” es aquel que suministra medios canceladores para la adquisición de bienes de consumo o para la ejecución de servicios que no tienen carácter reproductivo; es decir, está orientado al consumo, tal como lo indica su significación.

“Crédito PYMES” operaciones de crédito dirigidas a actividades productivas para generar bienes o servicios que una sociedad necesita para poder satisfacer sus necesidades, por lo que se convierte en el eje de la producción.

“Crédito de Vivienda” son las líneas de créditos destinados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, tales créditos se otorgan amparados con hipotecas debidamente inscritas en los registros públicos.

<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/3453/1/5980.pdf>

“Microcrédito de acumulación ampliada” operaciones de crédito superiores a USD 8.500 otorgadas a microempresarios.

“Microcrédito de acumulación simple” operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo adeudado a la institución financiera sea superior a USD 600 hasta USD 8.500, otorgadas a microempresarios.

“Consumo minorista” operaciones de crédito igual o inferior a USD 600, otorgadas a personas naturales y que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios.

<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/SistemaTasasVigentes092007.pdf>

El “análisis de créditos” se considera un arte ya que no hay esquemas rígidos para realizarlo, por el contrario es dinámico y exige creatividad por parte del oficial de crédito o de negocios. Sin embargo, es importante dominar las diferentes técnicas de análisis de créditos y complementarlas con una buena cuota de experiencia y buen criterio, asimismo es necesario contar con la información necesaria y suficiente que nos permita minimizar el número de incógnitas para poder tomar la decisión correcta.

<http://html.rincondelvago.com/analisis-credificio.html>

GARCIA, B (2008) indica que:

Los “requisitos de crédito” constituyen un régimen especial establecido dentro de las políticas de crédito que tiene cada cooperativa de ahorro y crédito se

aplica para un contrato establecido entre el arrendador financiero en este caso la cooperativa de ahorro y crédito y el arrendatario el socio. (Pag.192).

2.5 HIPÓTESIS

Formulación del problema:

¿Cómo incide la falta de estrategias competitivas en los créditos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.?

Hipótesis

La Aplicación de Estrategias Competitivas incrementa la entrega de los créditos financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

X = Estrategias Competitivas = (variable independiente) Cualitativa

Y = Créditos Financieros = (variable dependiente) Cualitativa

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De conformidad con el paradigma crítico – propositivo se selecciono en función de la presente investigación y se aplicó el enfoque cuali-cuantitativo para la ejecución del siguiente trabajo por las siguientes razones:

El enfoque cuali-cuantitativo permitió recolectar información de la realidad orientado hacia la comprensión del problema objeto de estudio buscando de manera más comprensiva el problema de la presente investigación siendo parte importante

para la solución que requería de manera óptima los interesados que es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

La perspectiva que tiene este enfoque analizo desde adentro de la Cooperativa tratando de comprender la situación en que se desarrollaba la investigación conociendo de manera acertada los conflictos de la falta de estrategias adecuadas.

El proceso que se llevo en la ejecución de la investigación debía ser de manera óptima y cumplió con las expectativas que debe prestar una investigación de este tipo para la solución del problema objeto de estudio.

La micro localización del problema objeto de estudio estaba enfocado en las dos variables estrategias competitivas y las créditos financieros siendo fundamental tener claro que estaban dentro en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizo las siguientes modalidades:

La investigación documental, use este tipo de modalidad porque me permitió incrementar mis niveles de conocimiento acerca del tema objeto de estudio, para lo que acudí a fuentes de información secundaria, contenidos en libros, revistas, periódicos, textos, Internet, archivos, documentos y otras fuentes que me permitió ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores del área dándome una enfoque científico del problema objeto de estudio.

Del mismo modo, el estudio estaba dirigido a aplicar una investigación de campo, lo que permitió recopilar la información primaria de una manera directa de la realidad que se desarrollaba el problema a través de los socios y poder analizar las relaciones que existen entre las variables de estudio.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se genero conocimientos de tercer nivel para lo cual era necesario aplicar el siguiente tipo de investigación:

Se aplicó la investigación correlacional, pues era necesario medir la relación directa entre las variables Estrategias Competitivas y Créditos Financieros.

Hay que considerar que el nivel correlacional, permitió aplicar la estadística inferencial reconociendo que el problema objeto de estudio es importante resolverlo a través de cálculos exactos y convertirlo en una ventaja competitiva a favor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Socios

Por la magnitud de los socios que posee esta cooperativa, se tomara en cuenta la población de personas que asisten a la cooperativa que requieren créditos financieros que una semana son aproximadamente son 1000 personas.

Para calcular la muestra se utilizara la siguiente fórmula:

Simbología:

n= tamaño de la muestra

m= tamaño de la población

e= error máximo admisible

$$n = \frac{m}{e^2(m-1)+1}$$

Calculo:

$$n=?$$

$$m= 1000$$

$$e= 5\%$$

$$n= \frac{1000}{(0.05)^2 (1000 -1)+1}$$

$$n = 286 \text{ socios}$$

La muestra obtenida es de 286 socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato a esta muestra se le aplicará la encuesta, con la finalidad de obtener datos en una forma real y exacta.

3.5 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis: La Aplicación de Estrategias Competitivas incrementa la entrega de los créditos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato.

Variable Independiente: Estrategias Competitivas

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Estrategias Competitivas:</p> <p>Acciones que permite desarrollar</p> <p>Competitividad frente a nuestra competencia dentro de un proceso de cambio para obtener un alto rendimiento para satisfacer necesidades.</p>	Competitividad	<p>Calidad</p> <p>Innovación</p> <p>Servicio</p> <p>Imagen</p>	<p>Según su criterio ¿Ud. cree que la falta de aplicación de estrategias competitivas ha disminuido la competitividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.?</p> <p>¿Para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. Logre mayor competitividad en la entrega de los créditos financieros, qué aspecto debe mejorar?</p>	<p>Encuesta dirigido a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.</p> <p>Encuesta dirigido a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.</p>

	Alto Rendimiento	Trabajo en Equipo Participación de Mercado Innovación Servicio al Cliente	Según su criterio ¿Para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. Logre alcanzar un alto rendimiento en la entrega de los créditos financieros .Qué aspecto debe implantar?	Encuesta dirigido a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.
	Satisfacción de necesidades	En gran medida Normal No cumplió mis expectativas	¿Ud. Pudo satisfacer sus necesidades al momento de brindar nuestros créditos financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.?	Encuesta dirigido a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.
	Competencia	Servicio Calidad Innovación Imagen	Dentro del análisis de la competencia. ¿Qué aspectos cree Ud., que la competencia ha implantado para mejorar la entrega de sus créditos Financieros?	Encuesta dirigido a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

Variable dependiente: Créditos Financieros

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Créditos Financieros</p> <p>Es una operación o transacción considerando tener una categoría de riesgo en la que el acreedor (prestamista) confía a cambio de una garantía en el tomador del crédito o deudor (prestatario), con la seguridad que este último cumplirá en un tiempo determinado sus obligaciones de pago de acuerdo a las requisitos de crédito el capital recibido (amortización</p>	<p>Operación</p> <p>oTransacciones</p>	<p>Crédito Corporativo</p> <p>Crédito Empresarial</p> <p>Crédito PYMES</p> <p>Crédito de Consumo</p> <p>Crédito de Vivienda</p> <p>Microcrédito Acumulado Ampliado</p> <p>Microcrédito Acumulado Simple</p> <p>Consumo Minorista</p>	<p>¿Al momento de llegar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., que tipo de crédito financiero ocupa?</p>	<p>Encuesta dirigido a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.</p>

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	La investigación se realiza para alcanzar los objetivos propuestos
2. ¿A qué personas o sujetos?	Clientes Externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.
3. ¿Sobre qué aspectos?	Sobre la aplicación de estrategias competitivas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. Para mejorar la entrega de sus créditos financieros.
4. ¿Quién? ¿Quiénes?	Investigador: Byron Cristóbal Silva Orellana
5. Cuando?	La presente investigación se realizara dentro del periodo: Enero- Diciembre 2011
6. ¿Lugar de recolección de la información?	Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato.
7. ¿Cuántas veces?	La recolección de información se realizara las veces que sea necesario
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Se utilizara las siguientes técnicas: Encuestas
9. ¿Con que?	Se utilizaran los siguientes instrumentos: Cuestionarios
10. ¿En qué situación?	La recolección de información se realizara en el momento que el cliente se acerca a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., a pedir un crédito financiero.

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para proceder a analizar información en la siguiente investigación se procedió de la siguiente manera:

Se diseñaron cuestionarios en función de las necesidades investigadas, obteniendo información necesaria que permitió demostrar la existencia del problema, objeto de estudio.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
Categorización y Tabulación de la información.	Analizada, depurada y codificada asignando un código a las preguntas Tabulación Computarizada
Análisis de Datos	Análisis de resultados depende del grado de complejidad de la hipótesis
Selección de Estadígrafos	Estadística Inferencial Chi cuadrado
Presentación de Datos	De forma tabular y gráfica.
Interpretación de Resultados	Estudiar cada uno de los resultados por separado y relacionarlos y relacionarlos con el marco teórico.

CAPITULO IV

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación enunciaremos los resultados del levantamiento de la información de la encuesta realizada a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., hay que mencionar que el total de la muestra es de 286 personas que requieren créditos financieros.

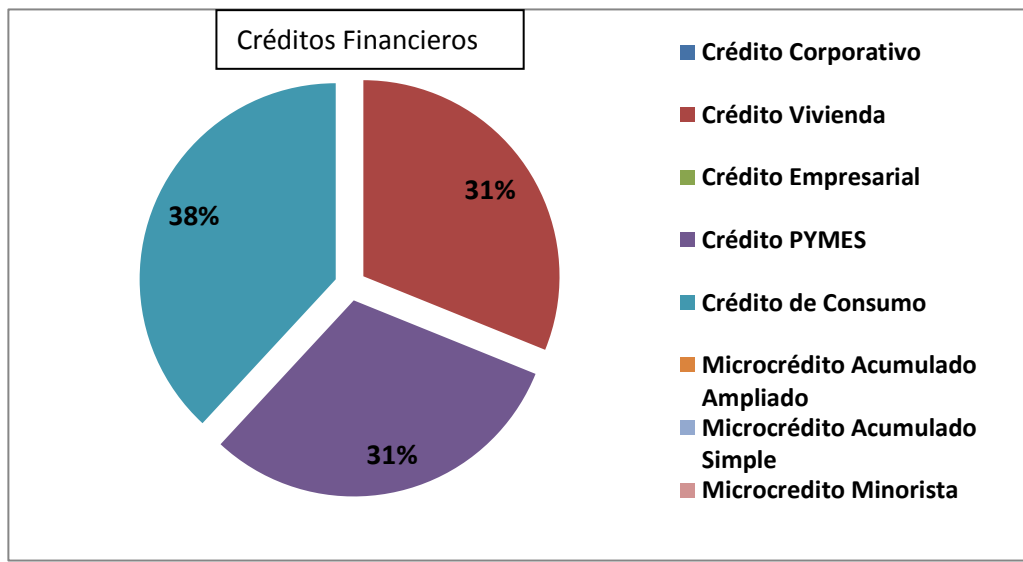
Las respuestas que se obtuvieron son claras y se tabularon por medio del programa informático Excel obteniendo los siguientes resultados y están representados gráficamente de forma circular y en porcentajes.

1. ¿Al momento de llegar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., que tipo de crédito financiero ocupa?

TABLA N.- 1

CRÉDITOS FINANCIEROS		
	Respuesta	Porcentaje
Crédito Corporativo	0	0%
Crédito Vivienda	89	31%
Crédito Empresarial	0	0%
Crédito PYMES	88	31%
Crédito de Consumo	109	38%
Microcrédito Acumulado Ampliado	0	0%
Microcrédito Acumulado Simple	0	0%
Microcrédito Minorista	0	0%
Total	286	100%

GRAFICO N.- 1



Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

Autor: Byron Cristóbal Silva Orellana

Análisis:

En el gráfico podemos observar que el 38% de los socios requieren crédito de consumo la diferencia requieren créditos de PYMES y créditos de Vivienda y los demás créditos no son ocupados.

Interpretación:

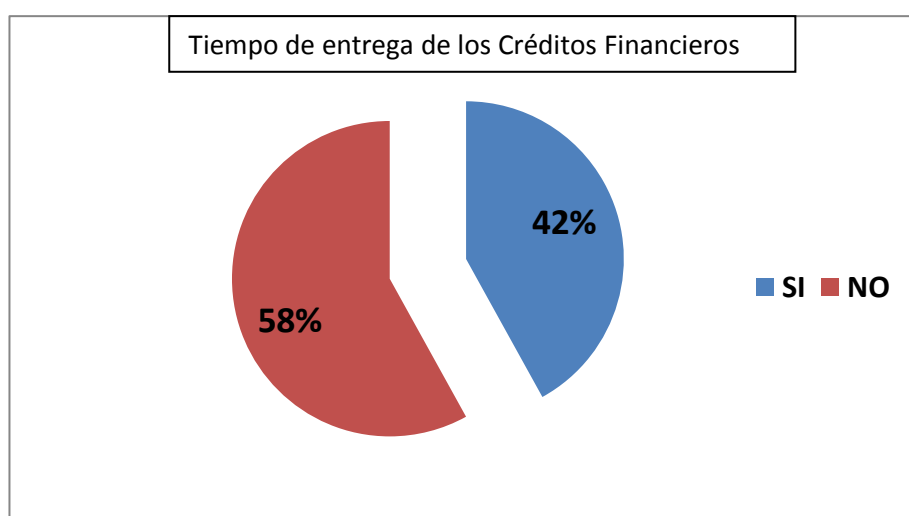
El gráfico nos indica que la mayoría de socios son agricultores e invierten en semilla o cuidado de cultivos también ocupan los créditos en inversión de su negocio propio y arreglo de vivienda, necesitamos difundir los otros créditos que no son ocupados.

2. Según su criterio. ¿El tiempo de entrega de los créditos Financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. es adecuado?

TABLA N.- 2

TIEMPO DE ENTREGA DE LOS CRÉDITOS FINANCIEROS		
	Respuesta	Porcentaje
SI	120	42%
NO	166	58%
Total	286	100%

CUADRO N.- 2



Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

Autor: Byron Cristóbal Silva Orellana

Análisis:

Con el mayor porcentaje del 58% no están de acuerdo los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato afirman que la entrega del efectivo no es en tiempo óptimo y el 42% si lo están.

Interpretación:

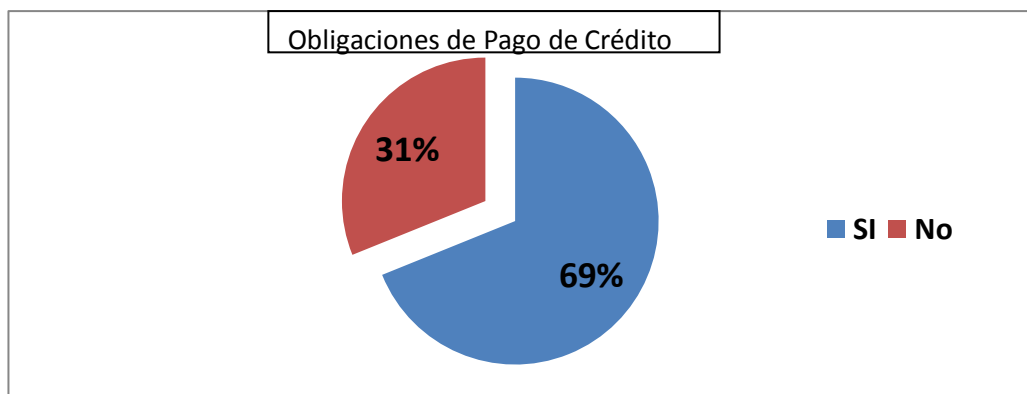
Los socios aseguran que dan preferencia a socios que obtienen créditos de rubros altos y de igual manera a socios antiguos, con respecto a esto se debería tomar acciones que ayuden a satisfacer las necesidades por igual.

3. Dentro de las obligaciones de pago de crédito. ¿Ud. considera que los requisitos de préstamo financiero que tiene nuestra institución financiera son adecuadas?

TABLA N.- 3

OBLIGACIONES DE PAGO DE CRÉDITO		
	Respuesta	Porcentaje
SI	197	69%
No	89	31%
Total	286	100%

CUADRO N.- 3



Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

Autor: Byron Cristóbal Silva Orellana

Análisis:

Como nos podemos dar en cuenta el 69% de los socios están de acuerdo con los requisitos de crédito porque aseguran que son los papeles necesarios para obtener un crédito. De igual manera que el grafico anterior el 31% de los socios indica que no están.

Interpretación:

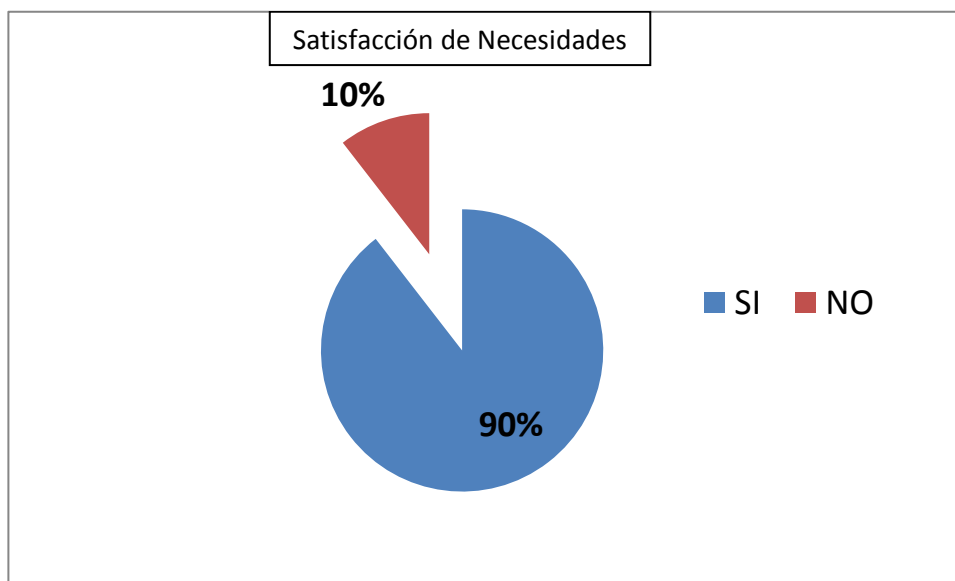
La mayoría de los socios nuevos tienen problemas al momento de obtener nuestros créditos porque los garantes no cumplen con los requisitos que pide la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato., es necesario optar medidas que ayuden a estos potenciales socios y cumplir sus necesidades.

4. ¿Ud. Pudo satisfacer sus necesidades al momento de brindar nuestros créditos Financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.?

TABLA N.- 4

SATISFACCIÓN DE NECESIDADES		
	Respuesta	Porcentaje
SI	256	90%
NO	30	10%
Total	286	100%

CUADRO N.- 4



Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

Autor: Byron Cristóbal Silva Orellana

Análisis:

Con el mayor porcentaje del 90% de los socios afirman que si pudieron satisfacer sus necesidades al momento de obtener nuestros créditos financieros, en gran medida mientras que el 10% no cumplió sus expectativas.

Interpretación:

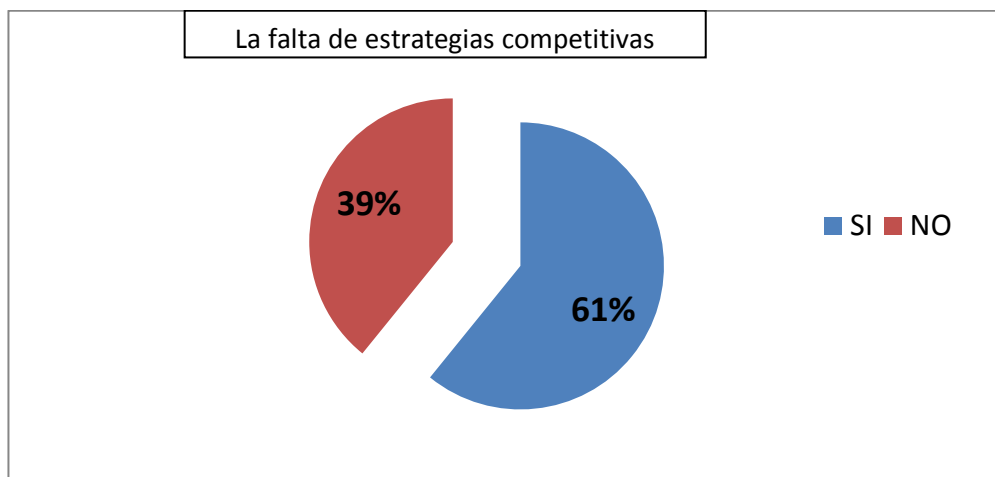
Los diferentes motivos que el 10% de los socios no cumplió sus expectativas entre ellos esta el costo del interés, el tiempo de plazo de pago y la falta de benéficos al momento de obtener los créditos.

5. Según su criterio ¿Ud. cree que la falta de aplicación de estrategias competitivas ha disminuido la competitividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.?

TABLA N.- 5

LA FALTA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS		
	Respuesta	Porcentaje
SI	174	61%
NO	112	39%
Total	286	100%

CUADRO N.- 5



Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

Autor: Byron Cristóbal Silva Orellana

Análisis:

El 61% de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato afirman que la falta de estrategias competitivas a disminuido la entrega de los créditos financieros pero también nos indica un 39% de los socios dicen que no solucionaría este problema.

Interpretación:

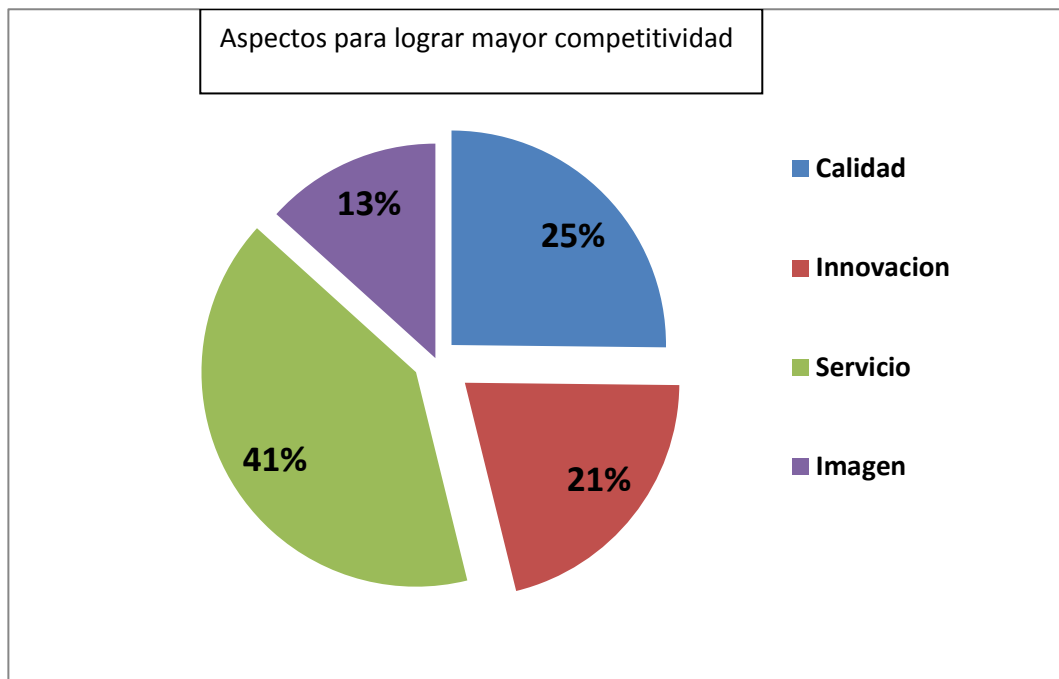
Estos resultados nos indica que el problema existente y debe ser solucionado a tiempo buscando nuevas ventajas ante nuestros competidores y seguir manteniéndonos en el mercado.

6. ¿Para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. Logre mayor competitividad en la entrega de los créditos financieros, Que aspectos debe mejorar?

TABLA N.- 6

ASPECTOS PARA LOGRAR MAYOR COMPETITIVIDAD		
	Respuesta	Porcentaje
Calidad	72	25%
Innovación	60	21%
Servicio	116	41%
Imagen	38	13%
Total	286	100%

CUADRO N.- 6



Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

Autor: Byron Cristóbal Silva Orellana

Análisis:

Según los socios encuestados el 41% de ellos manifiestan que el servicio debe mejorar dentro del departamento de créditos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., también debemos tomar en cuenta los otros criterios la calidad 25% la innovación 21% y la imagen 13%.

Interpretación:

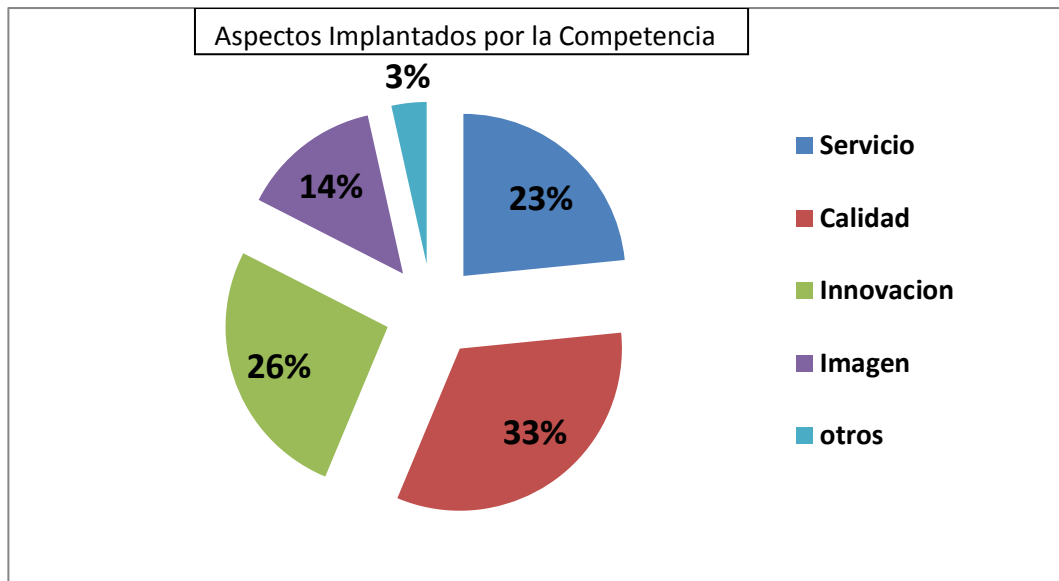
Existen varios aspectos y mejoras que debe implantar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., pero el servicio dentro del departamento de créditos es una opinión de la mayoría de los socios esto quiere decir es importante realizarlo como los demás aspectos como la imagen, la calidad , y la innovación.

7. Dentro del análisis de la competencia. ¿Qué aspectos cree Ud., que la competencia ha implantado para mejorar la entrega de sus créditos Financieros?

TABLA N.- 7

ASPECTOS IMPLANTADOS POR LA COMPETENCIA		
	Respuesta	Porcentaje
Servicio	67	23%
Calidad	94	33%
Innovación	75	26%
Imagen	40	14%
otros	10	3%
Total	286	100%

CUADRO N.- 7



Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

Autor: Byron Cristóbal Silva Orellana

Análisis:

El gráfico nos muestra que el 33% de los socios cree la implantación de la calidad a mejorado a la competencia, también debemos tomar en cuenta los otros criterios que la innovación 26% el servicio 23% y la imagen 14% que son parte fundamental para que competencia siga manteniéndose en el mercado otros aspectos señalados que solo tiene el 3% son la productividad general de las cooperativas.

Interpretación:

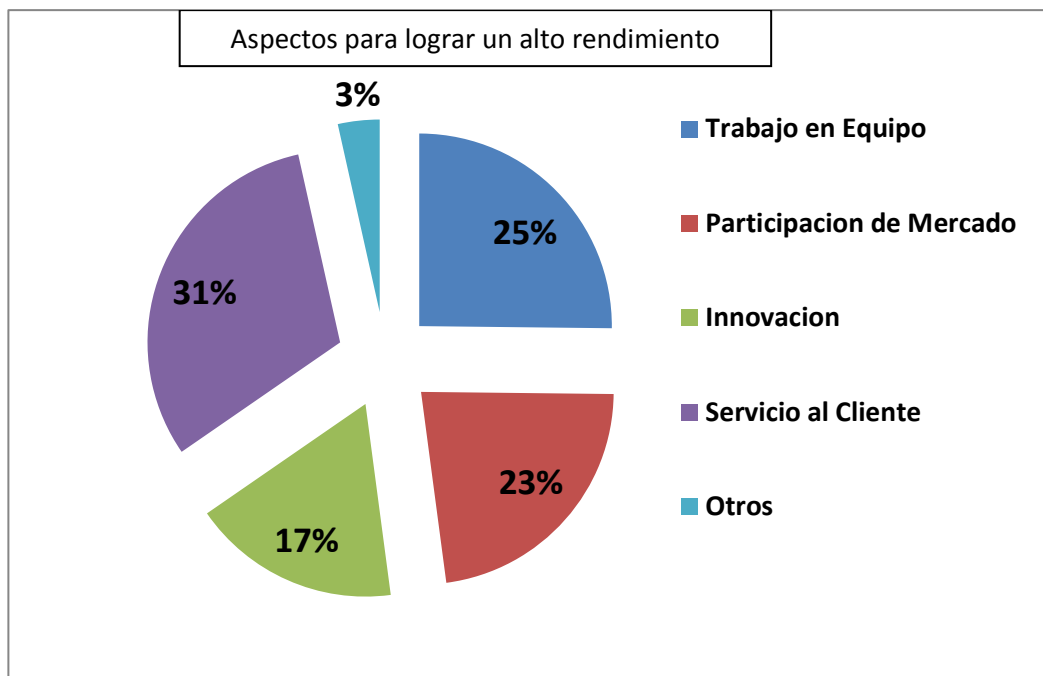
Analizando la competencia que es fundamental saber que ha implantado para su permanencia en el mercado y la entrega exitosa de los créditos financieros esto nos ayudara a implantar acciones inmediatas para lograr nuestro propósito que es incrementar la entrega de los créditos financieros.

8. Según su criterio ¿Para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. Logre alcanzar un alto rendimiento en la entrega de los créditos financieros, Qué aspecto debe implantar?

TABLA N.- 8

ASPECTOS PARA LOGRAR UN ALTO RENDIMIENTO		
	Respuesta	Porcentaje
Trabajo en Equipo	72	25%
Participación de Mercado	65	23%
Innovación	50	17%
Servicio al Cliente	89	31%
Otros	10	3%
Total	286	100%

CUADRO N.-8



Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

Autor: Byron Cristóbal Silva Orellana

Análisis:

El 31% de los socios consideran que el servicio al cliente se debería implantar dentro del departamento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., también indicándonos que el trabajo en equipo de los colaboradores con un 25% y la participación de mercado con un 23% y la innovación con un 17% y también otros criterios indican que la imagen corporativa es fundamental implantar.

Interpretación:

Tomamos en cuenta la opinión de los socios para incrementar nuestro rendimiento en la entrega de los créditos financieros y nos indica que existen falencias dentro de nuestra empresa que deben ser mejoradas y optimizadas para lograr mayores resultados.

4.2 Verificación de la Hipótesis

Hipótesis

La Aplicación de Estrategias Competitivas incrementa la entrega de los créditos financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato

Para fundamentar con objetividad si la hipótesis es confirmada por un conjunto de datos, es necesaria la aplicación de procedimientos estadísticos que nos lleva a obtener un criterio objetivo, para aceptarla o rechazarla. Este procedimiento se basa tanto en la información obtenida en la investigación de campo, como el margen de riesgo.

Para la prueba de hipótesis en la que se cuenta con frecuencias tanto absolutas como relativas se va realizar la prueba del Chi- Cuadrado (χ^2), el cual permite determinar el conjunto de frecuencias esperadas teóricas si se aplica dicha fórmula.

A continuación se muestra el procedimiento de cálculo para la verificación de la hipótesis, por medio del Chi- Cuadrado χ^2

4.2.1 Modelo Lógico

H₀ = La aplicación de estrategias competitivas **no** incrementara la entrega de los créditos financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato.

H₁ = La aplicación de estrategias competitivas **si** incrementara la entrega de los créditos financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato.

4.2.2 Nivel de significancia

En el nivel de significancia con lo que se trabaja es del 5%

4.2.3 Elección de la prueba estadística chi cuadrado

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

Dónde:

X² = chi- cuadrado

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

Cálculo

Pregunta 2

Según su criterio. ¿El tiempo de entrega de los créditos Financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.es adecuado?

TABLA N.- 2

TIEMPO DE ENTREGA DE LOS CRÉDITOS FINANCIEROS		
	Respuesta	Porcentaje
SI	120	42%
NO	166	58%
Total	286	100%

Pregunta 5

Según su criterio ¿Ud. cree que la falta de aplicación de estrategias competitivas ha disminuido la competitividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.?

TABLA N.- 5

LA FALTA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS		
	Respuesta	Porcentaje
SI	174	61%
NO	112	39%
Total	286	100%

4.2.4 Frecuencia Observada

FRECUENCIA OBSERVADA

POBLACION	ALTERNATIVA		TOTAL
	SI	NO	
Pregunta 2	120	166	286
Pregunta 5	174	112	286
TOTAL	294	278	572

4.2.4.1 Grados de Libertad

Grados de libertad = (Renglones-1)(Columnas-1)

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

$$GL = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$GL = 1$$

Dónde:

Gl= Grados de libertad

r= renglones

c= columnas

4.2.5 Frecuencia Esperada

FRECUENCIA ESPERADA

POBLACION	ALTERNATIVA	
	SI	NO
Pregunta 2	147	139
Pregunta 5	147	139
TOTAL	294	278

$$Fe = \frac{(Total\ marginal\ de\ renglon)(total\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

Dónde:

Tr: Total de renglón

Tc: Total de Columna

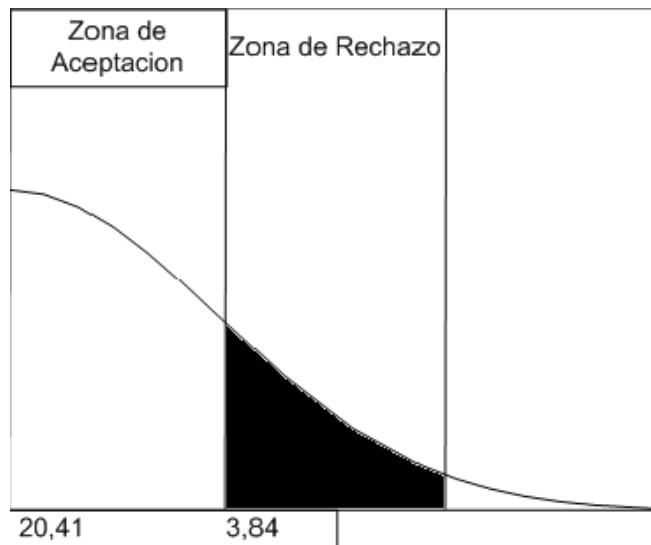
N: Total de Renglón y Columna

4.2.6 Gráfico y Cálculo Matemático

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica las siguientes formula:

$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O-E	(O-E) ²	$\frac{(O-E)^2}{E}$
PREGUNTA 2 (OPCION SI)	120	147	-27	729	4.96
PREGUNTA 2 (OPCION NO)	166	139	27	729	5.24460432
PREGUNTA 5 (OPCION SI)	174	147	27	729	4.96
PREGUNTA 5 (OPCION NO)	112	139	-27	729	5.24460432
				X2 =	20.41

REPRESENTACIÓN GRAFICA DEL CHI- CUADRADO



4.2.7 Decisión Final

Por tanto de conformidad con la regla de decisión establecida, se acepta la hipótesis alternativa, es decir que si aplicación de estrategias competitivas **si** incrementara la entrega de los créditos financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El estudio realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato permitió establecer las siguientes conclusiones:

1. La mayoría de los socios que requieren crédito financieros entre nuestra Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato requieren créditos de consumo es decir tienen necesidades básicas como adquirir bienes o servicios y los otros necesitan créditos de vivienda y crédito PYMES. Los demás créditos básicamente no son ocupados.

2. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato no cumple satisfactoriamente a sus socios en su totalidad afirmando que la entrega del efectivo no es en tiempo óptimo, aseguran que dan preferencia a socios que obtienen créditos de rubros altos y de igual manera a socios antiguos, con respecto a esto se debería tomar acciones que ayuden a satisfacer las necesidades por igual.
3. Los socios afirman que sí pudieron satisfacer sus necesidades al momento de obtener nuestros créditos financieros en gran medida pero también existen inconvenientes como el costo de los intereses, el tiempo de plazo de pago.
4. Existen falencias dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato y no cuentan con estrategias de gestión entrega de créditos financieros esto quiere decir que no se cumplirá con los objetivos de la cooperativa
5. La mayoría de socios encuestados manifiestan que el servicio debe mejorar dentro del departamento de créditos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., también debemos tomar en cuenta los otros criterios la calidad la innovación y la imagen para incrementar la competitividad de la organización.
6. La competencia, también debemos tomar en cuenta para poder conocer sus fortalezas dentro de la entrega de créditos financieros que han ayudado a mantenerse en el mercado.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Publicitar los otros créditos financieros que demanda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato para obtener nuevos clientes y así obtener una mejor posición en el sector en la entrega de créditos financieros.
2. Reorganizar los procedimientos aplicando métodos modernos y bien estructurados en la entrega de créditos financieros permitiendo ser más eficientes y permitiendo marcar la diferencia con las demás empresas de la misma característica de la ciudad de Ambato.
3. Lograr que los asesores de crédito se comprometan a entregar un mejor servicio permitiendo que los socios puedan satisfacer sus necesidades en su totalidad logrando una mejor imagen departamental y corporativa.
4. Establecer estrategias para poder definir mayor competitividad dentro de la entrega de créditos financieros como consecuencia cumplir con estándares de productividad y atención al cliente administrando recursos propios.
5. Analizar la competencia para poder conocer sus ventajas competitivas dentro de la entrega de créditos financieros y poder aplicarlos dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato.
6. Asegurar la fidelidad de nuestros socios mediante la aplicación de la calidad de servicio, la innovación el trabajo en equipo y obtener mayor participación de mercado.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1TEMA

Estrategias competitivas y su incidencia en los créditos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

DATOS INFORMATIVOS

Titulo: La Aplicación de Estrategias Competitivas incrementa la entrega de los créditos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato.

Nombre de la Empresa: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato.

Beneficiarios: Departamento de Créditos, Socios.

Ubicación: Tendrá su aplicación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., ubicada en la Provincia Tungurahua, Cantón Ambato.

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: Julio 01 del 2012

Fin: Julio 30 del 2013

Costo:16,796.892

Responsable: Byron Cristóbal Silva Orellana

6.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se ha considerado como antecedentes de la propuesta el estudio previo realizado en el proceso investigativo, la realización de los capítulos anteriores, luego de haber obtenido las conclusiones y recomendaciones de la investigación de campo se considera la elaboración de Estrategias Competitivas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., en la ciudad de Ambato, para de este modo diagnosticar las mejores estrategias que ayuden a la Cooperativa a obtener ventaja sobre la competencia.

Siendo la Ciudad de Ambato uno de los cantones con mayor competencia es necesario implantar estrategias que ayuden a cumplir los objetivos trazados considerando que es una herramienta indispensable en las empresas para su supervivencia solo las mejores estrategias ayudan a obtener ventaja competitiva de acuerdo a esto debemos adecuar a nuestra empresa.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Los constantes avances en las investigaciones sobre planeación estratégica, obligan a implantar cambios importantes a las empresas en este caso en el sector cooperativista, incorporando nuevas alternativas que cumplan con requisitos establecidos por el mercado el fortalecimiento a través de alianzas estratégicas construyen una ventaja competitiva permanente dentro de esta organización analizando sus puntos fuertes , también sus oportunidades , verificando cuales son desventajas y posibles amenazas del sector.

Debido a la carencia de estrategias competitivas dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., en la ciudad de Ambato, no se ha podido mejorar la entrega de los créditos financieros, es necesario diseñar e implantar estrategias competitivas que permitirá incrementar la satisfacción de los socios de acuerdo a sus requerimientos de crédito.

La factibilidad de esta propuesta es justificable realizar por la disponibilidad y aceptación de los asesores de créditos y dirigentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., para resolver este problema que está afectando el prestigio ganado durante su gestión cooperativista durante estos años.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Diseñar Estrategias Competitivas que permita incrementar la entrega de los créditos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato.

6.4.2 Objetivos Específicos

Analizar la situación estructural del entorno que se desarrolla la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. de la ciudad de Ambato por medio de las cinco fuerzas de Porter.

Desarrollar objetivos y estrategias que incrementen la entrega de créditos financieros la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato.

Establecer un presupuesto para el desarrollo de las estrategias Competitivas que se implantara en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato.

6.5 Análisis de Factibilidad

Para la ejecución del presente trabajo se ha analizado los siguientes aspectos:

La propuesta de estrategias competitivas brinda la oportunidad que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato, permita automatizar los procesos de entrega de créditos financieros obteniendo excelentes resultados siendo viable invertir en este proyecto porque se cuenta la organización con los suficientes recursos económicos.

A nivel organizacional y operacional el departamento de crédito están dispuestos aceptar nuevas determinaciones y apoyar esta propuesta con el único fin de incrementar la entrega de los créditos financieros a los socios que serán beneficiados directamente. También contamos con los conocimientos y habilidades en el manejo de procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo e implantación del proyecto.

En lo legal la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., se encuentra lealmente constituida y cumple con la ley de cooperativas que exige para su

funcionamiento, además cumplen los plazos entre lo planeado y lo real, para poder llevar a cabo el proyecto cuando se necesite.

Luego de haber realizado un análisis de todos estos factores se puede determinar que es factible la elaboración y ejecución de estrategias competitivas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., puesto que esto ayudara a incrementar la entrega de créditos financieros y convertirse en un referente del mercado cooperativista.

6.6 Fundamentación Teórica

FRANCES, A (2006) indica que:

Las “estrategias competitivas” se refieren a los cursos de acción que emprende una empresa o unidad de negocio para lograr sus objetivos en situaciones coyunturales del mercado, como pueden ser la aparición de competidores o nuevos entrantes, la decisión de incursionar en un nuevo mercado o la de enfrentar la aparición de nuevos productos sustitutos. El negocio o empresa puede haber adoptado una estrategia genérica determinada y echar mano, de una o más estrategias competitivas, según la situación que debe enfrentar. (Pg. 109)

FRANCES, A (2006) encontró que:

La “clasificación de las estrategias competitivas” (Porter, 1985) se clasifican en cuatro grupos:

- 1.- De disuasión: Tiene como fin evitar los conflictos con los competidores o a atenuar su magnitud.
2. Ofensivas: Destinadas a eliminar o debilitar a los competidores.
3. Defensivas: nacen como respuesta a ataques de los competidores

4. De cooperación o alianzas mediante las cuales varias empresas combinan esfuerzos para competir en forma mas eficiente y eficaz.

Estrategias ofensivas	
El fin ultimo es el de eliminar al competidor	
VARIANTE	FORMA
Ataque frontal (mercadeo)	Ofrecer productos similares al del competidor con algún atributo adicional y atacar los segmentos de mercado servidos por este.
ataque al flanco (mercadeo)	Buscar mercados no atendidos por los competidores
cabezas de playa (operaciones)	Establecer plantas cerca de los mercados meta.
Envoltentes (sumisitos)	Adquirir control accionario y / o de gestión sobre los insumos de la competencia
Contención (logística de salida)	Adquirir control sobre los canales de distribución
Ofensivas no convencionales	Robos de talentos , registro de marca y diseminación de rubros altos

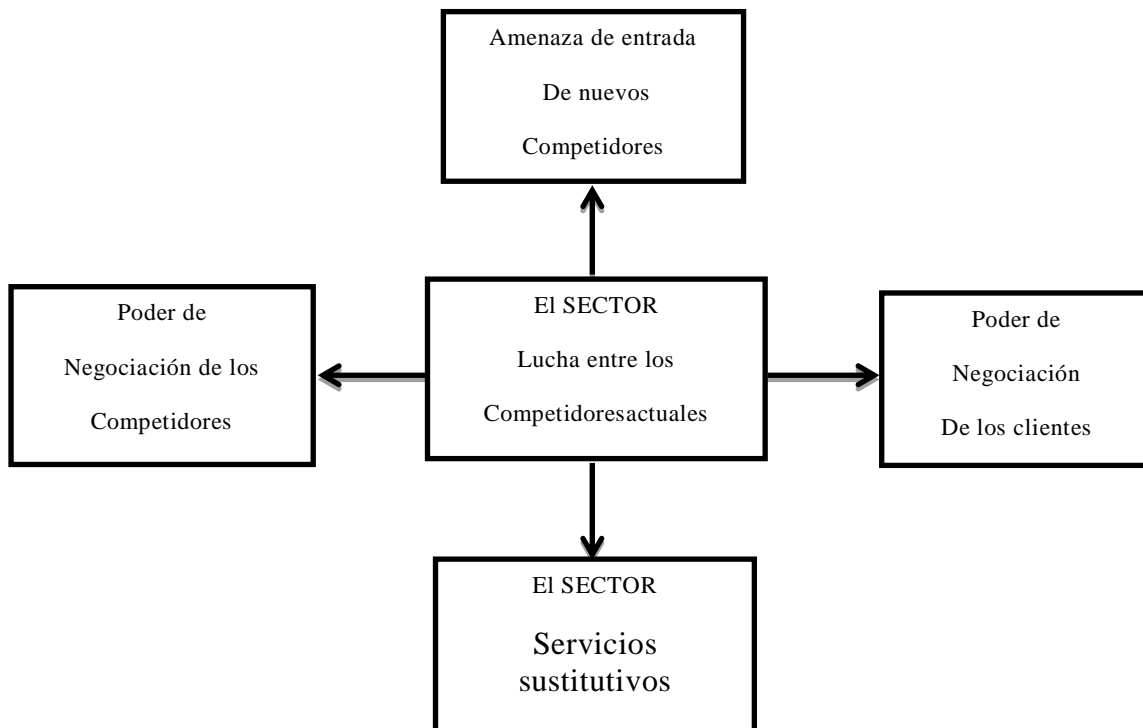
Estrategias de disuasión. La idea básica es comunicar a los adversarios altos costos de entrada.	
VARIANTE	FORMA
En mercado	Fuertes campanas publicitarias
En Operaciones	Incremento en la magnitud de las operaciones e inversiones en capacidad
Financiera	Fortalecimiento de la estructura financiera y de las fuentes de financiamiento
Tecnología	Patentes, investigación y desarrollo
Organizativa	Fusiones o adquisición de otras empresas

Estrategias defensivas: Orientadas a resistir un ataque o a ocasionar al ataque danos de suficiente magnitud para hacer que desista de sus propósitos	
VARIANTE	FORMA
De la posición (mercadeo)	Reducción de precios , inversión en publicidad , mercadeo mejora de la calidad, etc.
Móvil (mercadeo)	Innovación continua en los productos.
Preventiva (mercadeo)	Campanas preventivas y periódicas para reforzar la imagen del líder
Reposicionamiento (mercadeo)	Cambio del segmento del mercado
Contra ofensiva (mercadeo)	Devolver el golpe
Integración aguas abajo (logística de salida)	Adquirir controles sobre los canales de distribución
Defensa de dominio (suministros)	Desarrollar relaciones tecnológicas, financieras o otro tipo con los proveedores.
Extensión de líneas (mercadeo)	Diversificación de la oferta de los productos
Defensa sectorial (dirección)	Creación de gremios
Liquidación o salida (dirección)	Abandonar el negocio

Estrategias cooperativas o alianzas: La idea es sumar esfuerzos con la finalidad de competir en mejores condiciones	
VARIANTE	FORMA
Licencias (mercadeo tecnología)	Alquiler de marcas y / o tecnologías
Acuerdos de mercadeo conjuntos (mercadeo)	Aprovechar redes de distribución establecidas por otras empresas(convenios)
Marca privada (mercadeo operaciones)	Fabricar por encargo para otras empresas
Integración vertical (suministros)	Convenios de largo plazo para la obtención de suministros.
Consortios (operaciones)	Complementación de capacidades con otras empresas.
Integración de estándares (tecnología)	Fijación conjunta de estándares de fabricación
Investigación conjunta (tecnología)	Cooperación en investigación
Acuerdos especiales para acceso a tecnología o mercados (varios)	Convenios de cooperación sobre temas específicos
Franquicias (mercadeo)	Otorga marcas y derechos de explotación.

(P.111)

Las Fuerzas determinantes de la competencia



PORTER, M (2003), pg.26

PORTER, M (2003) encontró que:

“Amenaza de entrada de nuevos competidores” un competidor que accede por primera vez en un sector trae consigo unas nuevas capacidades, el deseo de conseguir una cierta cuota de mercado y, frecuentemente, unos recursos sustanciales. Las sociedades que buscan la diversificación a través de la absorción de empresas y de este modo penetran en un mercado, muchas veces llegan a potenciar sus recursos hasta producir una verdadera conmoción, como hizo Philip Morris cuando adquirió la cerveza Miller.

La gravedad de esta amenaza de que se produzca una nueva entrada en el sector depende de los obstáculos existentes y de la reacción que pueden esperar de la parte de los actuales competidores lo que estudian la posibilidad de entrar en el sector. (P.28)

PORTER,M (2003) encontró que:

“Los proveedores” pueden hacer efectivo su poder de negociación sobre los miembros de un sector mediante un aumento de los precios o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Por tanto el poder de los proveedores puede exprimir la rentabilidad de un sector incapaz de repercutir los aumentos de coste en sus propios precios.

Del mismo modo, “los clientes” pueden forzar los precios a la baja, exigir mayor calidad en los productos o pedir mejor servicio, con la consiguiente pugna entre todos los competidores en detrimento de los beneficios del sector a nivel global. P.33

PORTER,M (2003) encontró que:

Los productos o “servicios sustitutivos” limitan las posibilidades de un sector ya que establecen un techo a los precios de venta que este puede fijar. Como no sea que se mejore la calidad del producto o que se cree en el algún tipo de diferencia (via marketing, por ejemplo), el sector vera reducidos sus beneficios y posiblemente, su crecimiento. (P.36)

PORTER,M (2003) encontró que:

“El posicionamiento de la empresa”, en la primera de estas posibilidades se acepta la estructura del sector como un dato y se intenta adaptar a ella los puntos fuertes y débiles de la empresa. La estrategia se puede considerar, desde una perspectiva, como la construcción de defensas contra las fuerzas competitivas o como la búsqueda de posiciones en aquellos sectores en que dichas fuerzas son más débiles. El conocimiento de las capacidades de la empresa y de las causas que originan esas fuerzas competitivas indica que aquellas áreas en que la empresa deben afrontar la competencia y aquellas otras en que debe evitarla. Si la empresa tiene un costo de fabricación bajos, pueden escoger la posibilidad de enfrentarse a sus poderosos clientes, a la

vez tiene la precaución de venderlas únicamente aquellos productos que nos son vulnerables a la competencia de los productos sustitutos. (P.36)

THOMPSON,S (1994) indica que:

“Formulación de la estrategia”

1. El desarrollo de una misión, es decir que actividades piensa desarrollar la organización y cual el la dirección que seguirá la empresa en el futuro. Define quienes somos, que hacemos y hacia donde nos dirigimos. Por lo tanto, las declaraciones de misión se personalizan en el sentido de que diferencian a una organización de otras de su industria y le proporcionan identidad propia, carácter y medios para su desarrollo.
2. Establecimiento de objetivos, convierte a la misión y a la dirección en resultados de conducta planeados. Los objetivos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo específico.
3. Formulación de una estrategia, que les indiquen como lograr los objetivos y como luchar por la misión de la organización. La creación de la estrategia se refiere a los como alcanzar las metas de resultados, como vencer a los rivales, como buscar y mantener la ventaja competitiva y como fortalecer la posición empresarial a lo largo de la compañía. P 46

BORELLO, A (1994) dice que:

El nombre de “FODA” le viene a este práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación, Es decir:

- F de fortalezas
- O de Oportunidades
- D de debilidades
- A de amenazas o Problemas.

Una de las aplicaciones del Análisis FODA es la determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.

COMPONENTES DEL ANALISIS FODA

Factores que influyen en logro de los objetivos	Factores que obstaculizan el logro de los objetivos
FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

El análisis FODA en consecuencia permite:

- Determina las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.
- Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- Permite explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar los factores negativos.

FORTALEZAS: se denomina fortalezas “a los puntos fuertes” aquellas características propias de la empresa que les facilitan o favorecen el logro de los objetivos.

OPORTUNIDADES: se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.

DEBILIDADES: se denomina debilidades o “puntos débiles” aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.

AMENAZAS: se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades del logro de objetivos. (P.156)

6.7 Modelo Operativo

6.7.1 Descripción de la Empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda. , es una organización indígena, cristiana, de derecho privado, formada por personas naturales y jurídicas sin perseguir finalidad de lucro. Tiene por objeto planificar y realizar actividades de beneficio social de micro créditos productivos. Fue creada el 2 de Abril de 1980, como Servicio de Ahorro y Crédito (SAC) de la Asociación de Indígenas Evangélicos de Tungurahua (AIET), con el fin de combatir y en lo posible erradicar la explotación de los usureros.

Cuando se creó el SAC los indígenas no tenían acceso a crédito en las entidades financieras, ni en las Cooperativas de Ahorro y Crédito; y, menos aún en los Bancos Locales o Nacionales; tal situación se mantiene hasta el presente; el trámite en esas instituciones era y sigue siendo largo y en la mayoría de casos el indígena no logra cumplir con todos los requisitos que solicitan las financieras; esto constituyó una de las causas por las que los indígenas fueron objeto de engaños, explotación, empobrecimiento acelerado y enriquecimiento ilícito por parte de los usureros (conocidos a nivel popular como chulqueros). Con estos antecedentes se nota que en algunos casos los explotadores mantenían la institución de las “alcabalas” que aparentemente fue abolida a principios del siglo XX.

Actualmente la cooperativa cuenta con 45.000 socios, de los cuales el 40% son pequeñas comerciantes mujeres que trabajan en las ciudades como vendedoras; los socios restantes son hombres comerciantes, ganaderos pequeños y productores agrícolas a baja escala de ajo, cebollas, papas y otros.

Misión

SAC es una organización indígena de intermediación financiera con enfoque social, orientada a mejorar las condiciones de vida, y satisfacer las necesidades y expectativas de la población indígena, campesina y urbano marginal de la provincia de Tungurahua y el país; mediante la prestación e innovación de productos financieros integrales de calidad, dentro de los principios y valores cristianos, buscando permanentemente el desarrollo integral y equitativo de su talento humano y un modelo de administración eficiente.

Visión

En el año 2010, la Cooperativa de Desarrollo Comunal Indígena SAC es una institución Líder, Confiable y con Solvencia Financiera; cuenta con local propio en su matriz y cobertura en las principales capitales provinciales con 6 oficinas; y, ofrece servicios financieros innovativos y con altos estándares de calidad a no menos de 30,000 clientes.

6.7.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

6.7.2.1 Primera Fuerza: Nuevos Participantes

Determinamos el riesgo de ingreso de nuevos competidores a través de análisis:

- Las barreras de entradas
- Intervenciones gubernamentales
- Respuesta de los rivales

FUERZA DE RIESGO DE INGRESO

		PESO	A	MA	E	MB	B	I	
BARRERAS DE ENTRADA									
1	Niveles de Economía de Escala	8	X						
2	Operaciones Compartidas	3				X			
3	Procesos de servicio especiales	8	X						
4	Curva de Aprendizaje	6		X					
5	Curva de Experiencia	8	X						
6	Costos Compartidos	5			X				
7	Tecnología	6		X					
8	Costos de Cambio	2					X		
9	Tiempos de Respuesta	2					X		
10	Posición de Marca	5			X				
11	Posición de Diseño	3				X			
12	Niveles de Inversión	5			X				
13	Acceso a Canales	2					X		
POLITICAS GUBERNAMENTALES									
14	Niveles de Aranceles	6		X					
15	Niveles de Subsidio	2					X		
16	Regulación y marco legal	8	X						
17	Grados de Impuestos	7		X					
RESPUESTA DE RIVALES									
18	Nivel de Liquidez	6		X					
19	Capacidad de Endeudamiento	8	X						
Evaluación Final			A	MA	E	MB	B	I	
			T:100	5	5	3	2	4	0
			%:	200	92	45	12	8	0
Riesgo de Ingreso			3.57%						
VALOR			5	4	3	2	1	0	

A	Alto
MA	Medio Alto
E	Equilibrado
MB	Medio Bajo
B	Bajo
I	Indiferente

6.7.2.2 Segunda Fuerza: Proveedores

Es determinar el poder de negociación con los proveedores donde se desarrolla Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato.

PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

		PESO	A	MA	E	MB	B	I
1	Grado de Concentración	10			X			
2	Presión de Sustitutos	15		X				
3	Nivel de Ventaja	20	X					
4	Nivel de importancia de insumos de procesos	15		X				
5	Costo de Cambio	15		X				
6	Amenaza de integración hacia adelante	10			X			
7	Información del proveedor sobre el comprador	15		X				
EVALUACIÓN FINAL			A	MA	E	MB	B	I
PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES		T:100	1	4	2	0	0	0
		%	100	240	60	0	0	0
		4%						
		Valor	5	4	3	2	1	0

A	Alto
MA	Medio Alto
E	Equilibrado
MB	Medio Bajo
B	Bajo
I	Indiferente

6.7.2.3 Tercera Fuerza: Competidores

Se debe tomar en cuenta que es mas difícil cuando los competidores están bien posicionados, son muy numerosos y se esta en contante guerra de precios mediante la publicidad y promoción.

Matriz de Perfil Competitivo										
		PESO	MUSHUC RUNA		SAN FRANCISCO		OSCUS.LTDA		SAC. LTDA	
			Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total
1	Calidad y Tecnología	7	5	35	5	35	4	28	2	14
2	Cumplimiento	8	5	40	3	24	3	24	3	24
3	Talento Humano	6	3	18	3	18	4	24	2	12
4	Servicio	7	4	28	1	7	3	21	1	7
5	Captación de Mercado	6	5	30	4	24	2	12	4	24
6	Imagen Corporativa	5	5	25	3	15	1	5	2	10
7	Innovación	4	2	8	1	4	4	16	1	4
8	Trabajo en Equipo	6	3	18	4	24	3	18	3	18
9	Participación de Mercado	5	5	25	2	10	3	15	4	20
10	Nivel de Costos Fijos	3	4	12	3	9	2	6	3	9
11	Incremento de la Capacidad	3	4	12	3	9	3	9	2	6
12	Alianzas Estratégicos	3	3	9	5	15	2	6	1	3
13	Nivel de Barreras de Salida	4	3	12	2	8	1	4	3	12
14	Intereses	2	3	6	1	2	3	6	4	8
15	Patrimonio	3	5	15	2	6	3	9	4	12
16	Nivel de Liquidez	4	4	16	4	16	3	12	3	12
17	Nivel de entrega de créditos	6	4	24	3	18	3	18	1	6
18	Diversificación de servicio	6	4	24	4	24	4	24	2	12
19	Publicidad y Promoción	7	5	35	5	35	3	21	2	14
20	Costos de Cambio	5	3	15	2	10	1	5	1	5
		100		407		313		283		232
			4,07		3,13		2,83		2,32	
			3.09%							

6.7.2.4 Cuarta Fuerza: Sustitutos

Después de haber analizado las tres fuerzas anteriores determináramos el grado de amenaza de los productos sustitutos el sector.

		SUSTITUTOS								
		PESO	A	MA	E	MB	B	I		
1	Tendencia a mejorar costos	20			X					
2	Tendencia a mejorar precios	20		X						
3	Tendencia a mejorar el desempeño	30	X							
4	Tendencia a altos rendimientos	30	X							
EVALUACIÓN FINAL			A	MA	E	MB	B	I		
BIENES SUSTITUTOS		T: 100	2	1	1	0	0	0		
		%	300	80	60	0	0	0		
		4.4%								
		VALOR	5	4	3	2	1	0		

A	Alto
MA	Medio Alto
E	Equilibrado
MB	Medio Bajo
B	Bajo
I	Indiferente

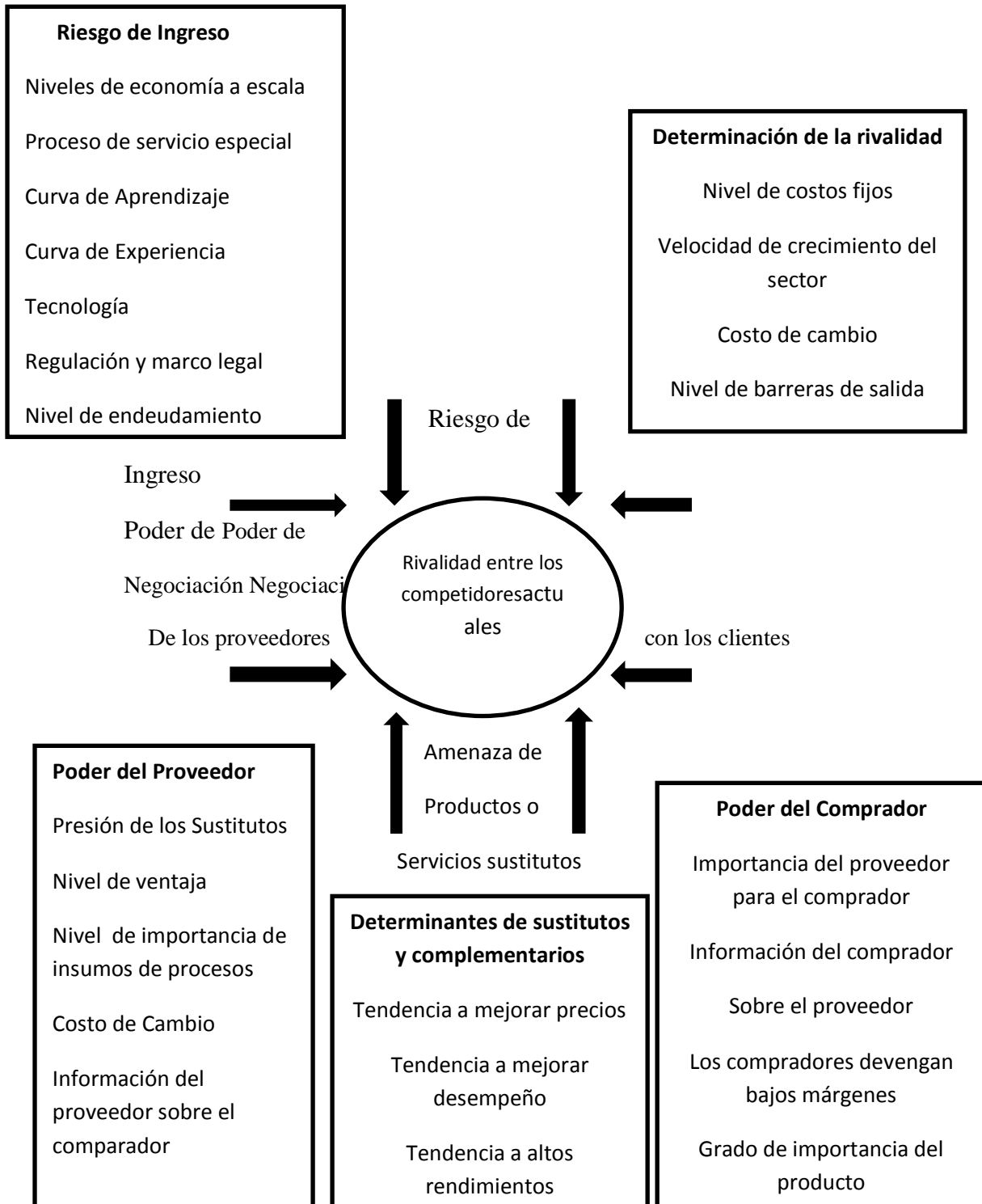
6.7.2.5 Quinta Fuerza: Compradores

Igual que las fuerzas anteriores analizamos el poder de negociación de clientes en el sector que se desarrolla en el mercado.

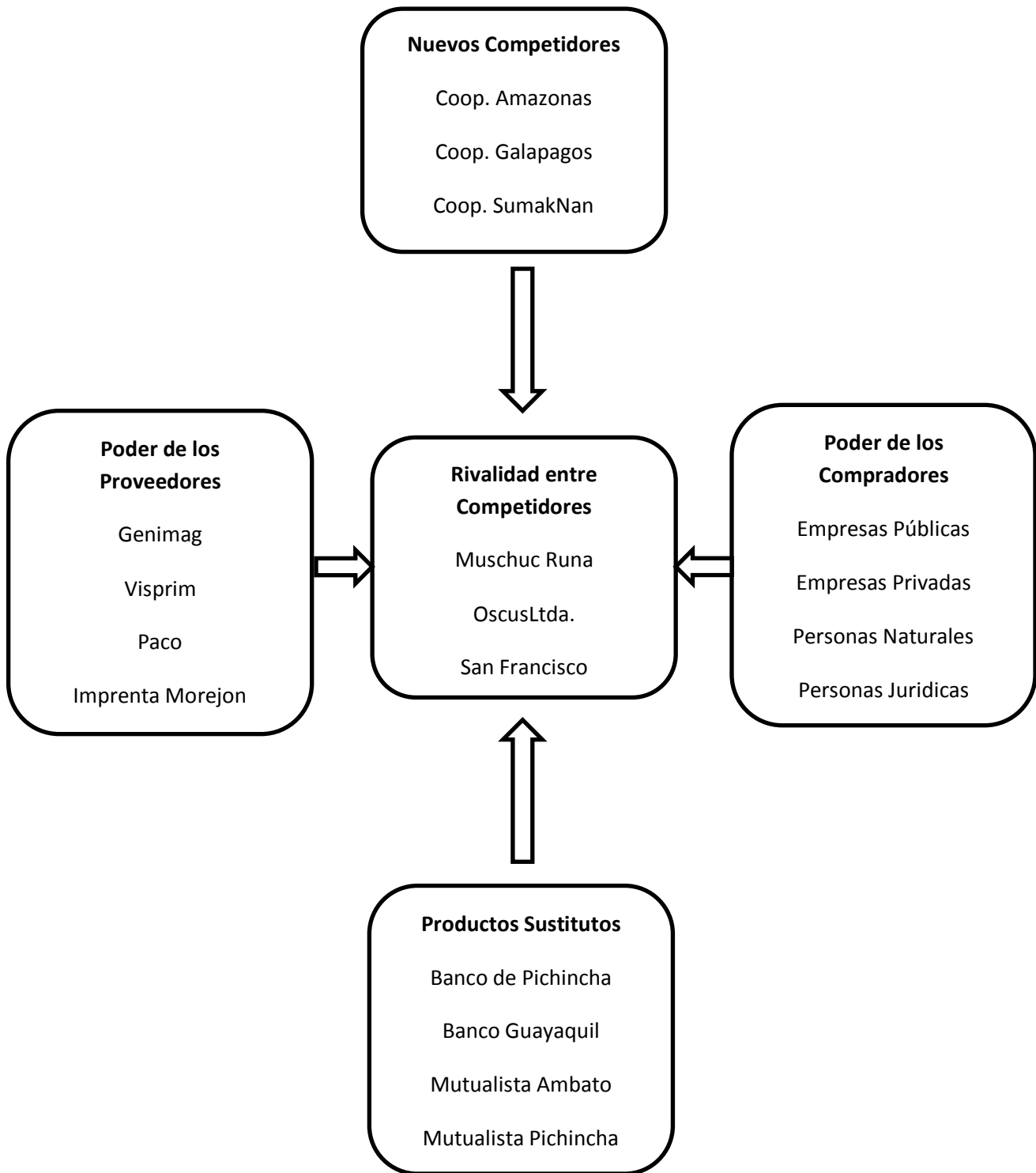
		COMPRADORES							
		PESO	A	MA	E	MB	B	I	
1	Grado de concentración	10			X				
2	Importancia del proveedor para el comprador	15		X					
3	Costo de Cambio	6						X	
4	Facilidad de integración hacia de atrás	10			X				
5	Información del comprador sobre el proveedor	15		X					
6	Los compradores devengan bajos márgenes	22	X						
7	Grado de importancia del producto	22	X						
EVALUACIÓN FINAL			A	MA	E	MB	B	I	
PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS COMPRADORES		T:100	2	2	2	0	1	0	
		%	220	120	60	0	6	0	
		4.06%							
		VALOR	5	4	3	2	1	0	

A	Alto
MA	Medio Alto
E	Equilibrado
MB	Medio Bajo
B	Bajo
I	Indiferente

6.7.2.6 Fuentes determinantes del análisis estructural de fuerzas de mercado

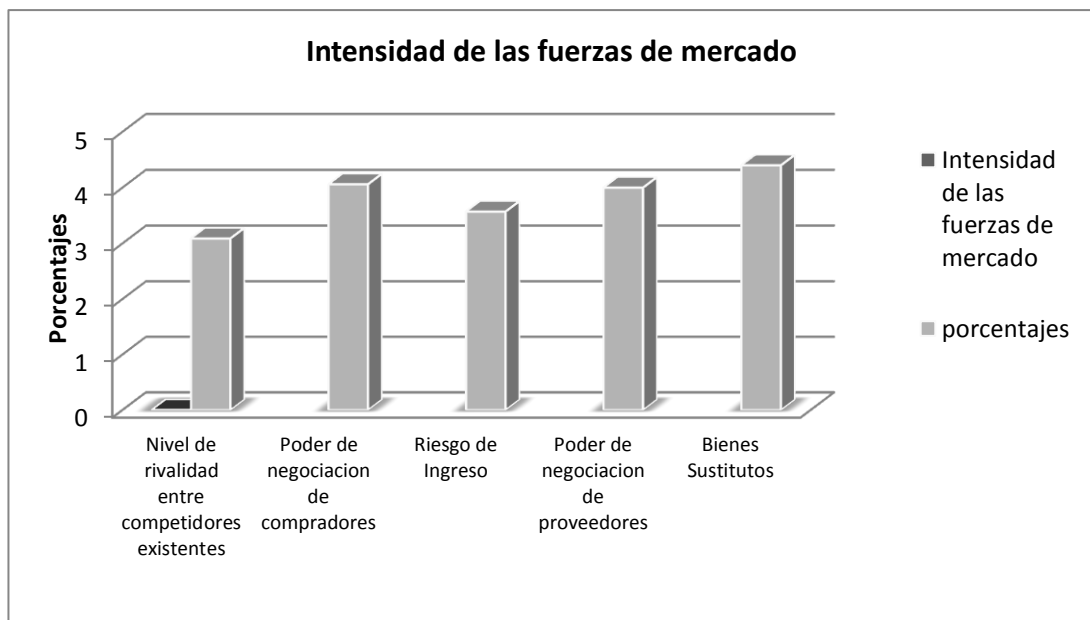


6.7.2.6.1 Análisis estructural de las fuerzas de mercado



6.7.2.6.2 Intensidad de las fuerzas de mercado

Intensidad de las fuerzas de mercado	porcentajes
Nivel de rivalidad entre competidores existentes	3.09
Poder de negociación de compradores	4.06
Riesgo de Ingreso	3.57
Poder de negociación de proveedores	4
Bienes Sustitutos	4.4



6.7.2.7 Análisis e Interpretación de las Fuentes determinantes del análisis estructural de fuerzas de mercado

Dentro de las fuerzas determinantes del sector esta la rivalidad entre competidores existentes notando que cuenta el sector con competidores muy fuertes y han acaparado un gran porcentaje de mercado generando alta rivalidad, aplicando variables de mejoramiento continuo, guerra constante de promociones y publicidad que podrán en riesgo la rentabilidad de nuestra Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato. Aplican también nuevas herramientas gerenciales dándonos a conocer que no están dispuestos a perder parte del mercado ganado, es decir invierten en la mejora de sus servicios optando por barreras de entrada altas para nuevos competidores.

La segunda fuerza de análisis es el poder de negociación con los compradores o clientes indicándonos que los que demandan de nuestros servicios están bien informados sobre los productos o servicios que demandamos y también por la competencia tienen en claro que pueden optando por mayores exigencias como mayor calidad y servicio por tanto disminuye nuestros márgenes de utilidad en este caso debemos optar por mejorar nuestros canales de distribución permitiendo mejorar nuestro nivel de negociación con nuestros socios con el propósito de aprovechar la evolución sectorial antes que nuestra competencia.

La tercera fuerza de análisis es el ingreso de nuevos participantes en el mercado se vuelve atractivo el ingreso de estos cuando las barreras de entrada son muy fáciles de franquear llegando con nuevos recursos económicos y capacidades para apoderarse una porción del mercado. En este caso debemos analizar las diferentes variables que influyen en el ingreso de nuevos competidores.

- La barrera de entrada de costos: que son determinadas por las empresas que conforman el sector, en este caso aplican economías a escala las cuales son

dirigidas aplicar estándares de alto rendimiento superando a competidores ágiles que operan globalmente.

- Las políticas gubernamentales: En este caso no limitan la entrada de nuevas cooperativas, existen leyes normas y requisitos facultados por el estado para la creación de entidades financieras.

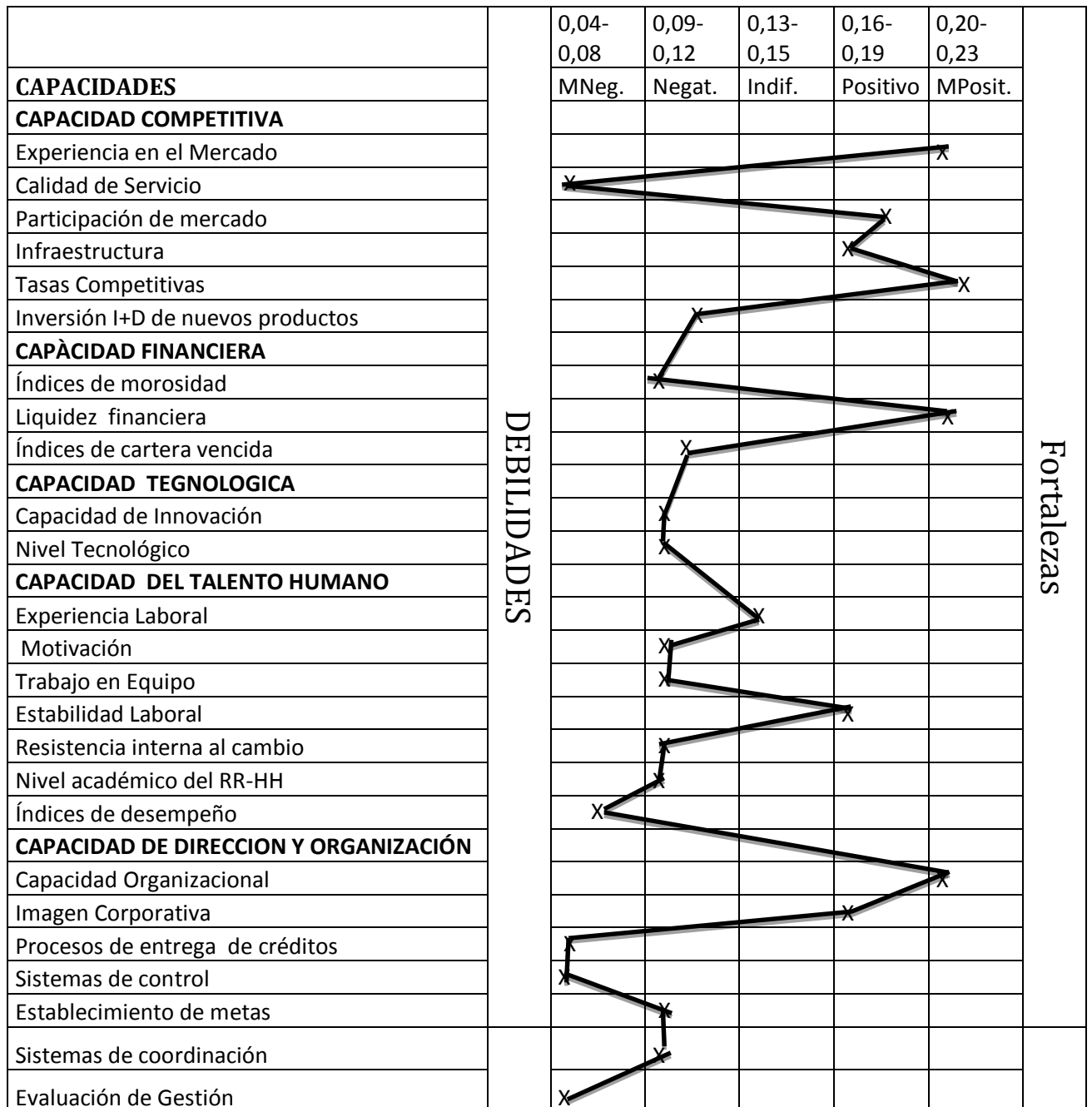
La cuarta fuerza de análisis es el poder de negociación con los proveedores, es importante indicar que no será atractivo un mercado cuando los proveedores están bien organizados imponen precios y tamaño de pedido, en este caso esta fuerza es débil indicándonos que Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., tiene bien claro los parámetros de negociación con sus proveedores de efectivo y suministros de oficina.

La quinta fuerza de análisis son los bienes sustitutos indicándonos que son los nuevos servicios entregados por los nuevos competidores que ingresan al mercado reduciendo los márgenes de rentabilidad de nuestra empresa afectando nuestro punto de equilibrio y posición en el mercado.

6.7.2.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
CAPACIDADES			
CAPACIDAD COMPETITIVA	%		
Experiencia en el Mercado	4	5	0.20
Calidad de Servicio	4	1	0.04
Participación de Mercado	4	4	0.16
Infraestructura	4	4	0.16
Tasas Competitivas	4	5	0.20
Inversión en I+D para desarrollo de nuevos productos	4	3	0.12
CAPACIDAD FINANCIERA			
Índices de Morosidad	4	3	0.12
Liquidez financiera	4	5	0.20
Índices de Cartera vencida	4	3	0.12
CAPACIDAD TECNOLÓGICA			
Capacidad de Innovación	4	3	0.12
Nivel Tecnológico	4	3	0.12
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO			
Experiencia Laboral	3	5	0.15
Motivación	4	3	0.12
Trabajo en Equipo	4	3	0.12
Estabilidad Laboral	4	4	0.16
Resistencia interna al cambio	4	3	0.12
Nivel de académico del RR-HH	4	3	0.12
Índices de Desempeño	4	2	0.08
CAPACIDAD DE DIRECCION Y ORGANIZACIÓN			
Capacidad Organizacional	4	5	0.20
Imagen Corporativa	4	4	0.16
Procesos de entrega de Créditos	4	2	0.08
Sistemas de control	4	2	0.08
Establecimiento de metas	5	1	0.05
Sistemas de Coordinación	4	3	0.12
Evaluación de Gestión	4	2	0.08
TOTAL	100	82	3.20

6.7.2.8.1 MÉTODO GRAFICO



DEBILIDADES

Fortalezas

FORTALEZAS

- Experiencia en el Mercado
- Tasas Competitivas
- Liquidez Financiera
- Capacidad Organizacional

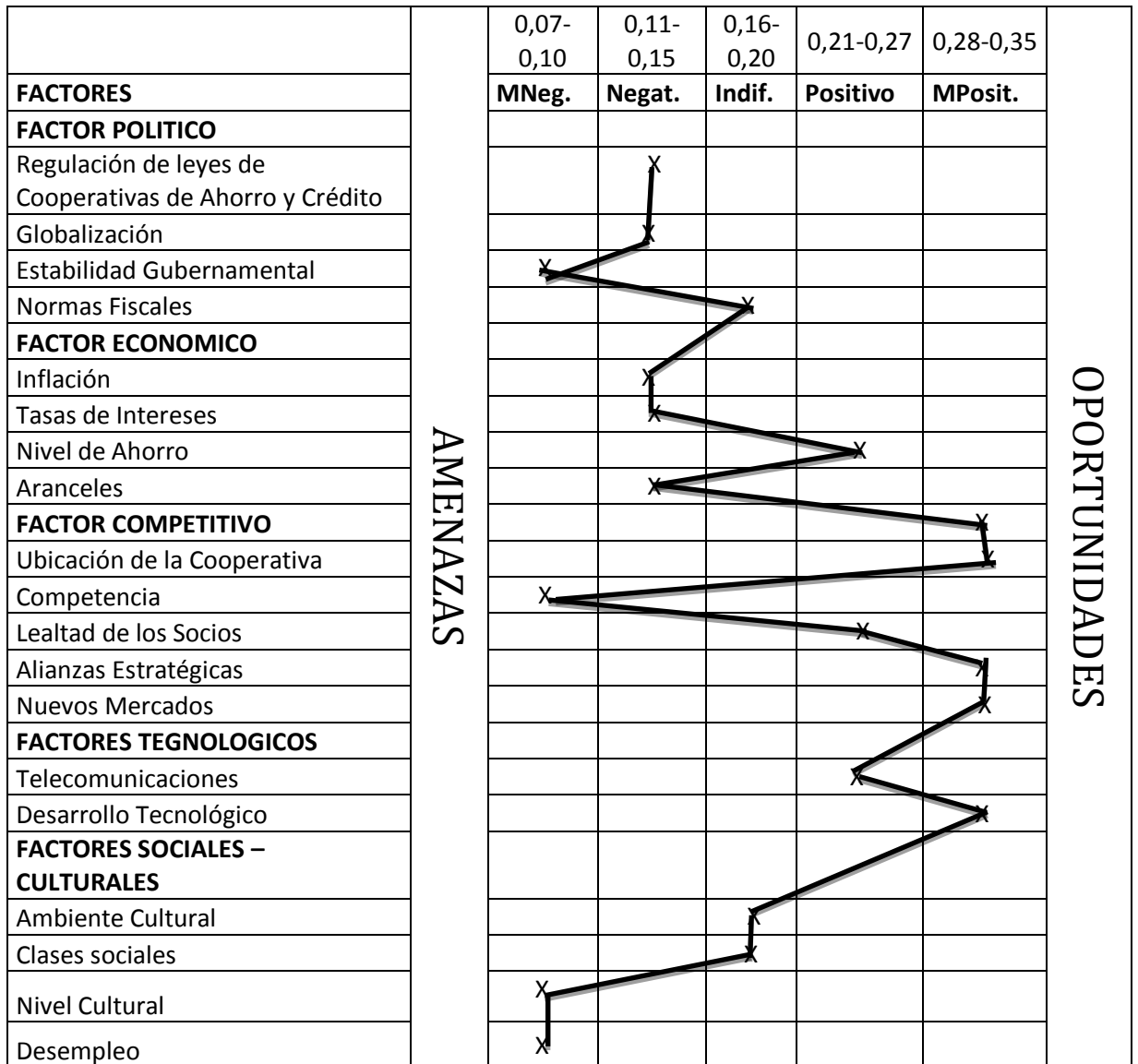
DEBILIDADES

- Calidad de Servicio
- Procesos de entrega de crédito
- Sistemas de Control
- Índices de desempeño
- Evaluación de la Gestión

6.7.2.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

FACTORES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FACTOR POLITICO	%		
Regulación de leyes de Cooperativas de Ahorro y Crédito	4	3	0.12
Globalización	4	3	0.12
Estabilidad Gubernamental	5	2	0.10
Normas Fiscales	4	4	0.16
FACTOR ECONOMICO			
Inflación	4	4	0.16
Tasas de Intereses	4	4	0.16
Nivel de Ahorro	5	3	0.15
Aranceles	6	4	0.24
FACTORES COMPETITIVO			
Ubicación de la Cooperativa	7	4	0.28
Competencia	7	1	0.07
Lealtad de Los Socios	6	4	0.24
Alianzas Estratégicas	7	4	0.28
Nuevos Mercados	6	5	0.3
FACTORES TEGNOLOGICOS			
Telecomunicaciones	6	4	0.24
Desarrollo Tecnológico	5	5	0.25
FACTORES SOCIALES- CULTURALES			
Ambiente Cultural	4	4	0.16
Clases Sociales	5	4	0.20
Nivel Cultural	6	1	0.06
Desempleo	4	2	0.08
TOTAL	100	75	3.37

6.7.2.9.1 METODO GRAFICO



OPORTUNIDADES

- Nuevos mercados
- Ubicación de la Cooperativa
- Alianzas Estratégicas
- Desarrollo Tecnológico

AMENAZAS

- Inestabilidad Gubernamental
- Incremento de la competencia
- Nivel Cultural
- Desempleo

6.7.2.10 MATRIZ FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FODA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia en el mercado 2. Tasas de interés competitivas 3. Liquidez Financiera 4. Capacidad Organizacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1.-Calidad de Servicio 2.- Proceso de entrega de créditos 3.-Sistemas de control 4.- Establecimiento de metas 5.- Evaluación de la Gestión
OPORTUNIDADES	F O	D O
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Nuevos Mercados 2.-Ubicación de la cooperativa 3.- AlianzasEstratégicas 4.-Desarrollo tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener nuevos mercados que incrementen los préstamos financieros dentro de la provincia de Tungurahua. • Analizar alianzas estratégicas con sectores productivos de la ciudad de Ambato utilizando las tasas competitivas de nuestra institución financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el desarrollo tecnológico actual para aplicar dentro de nuestra institución financiera • Desarrollar proceso de prestación de créditos financieros
AMENAZAS	F A	D A
<ol style="list-style-type: none"> 1.-Inestabilidad Gubernamental 2.- Nivel Cultural 3.- Incremento de la Competencia 4.- Desempleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la liquidez financiera que tiene la Cooperativa de Ahorro y crédito SAC Ltda., para mantener a tiempo las obligaciones contraídas con los proveedores. • Fomentar la Capacidad organizacional de nuestra institución financiera para que el incremento de la competencia no disminuya nuestra participación de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la Calidad de servicio mediante la capacitación y seguimiento de actividades en el proceso de entrega de créditos y evaluación constantemente • Establecer un programa de control y de seguimiento de desempeño a los asesores de crédito para analizar su rendimiento en captaciones y colocaciones

6.7.2.11 Matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)	CALIF	Estabilidad del Ambiente (EA)	CALIF
Retorno de inversión	5	Cambios tecnológicos	-5
Apalancamiento	4	Tasa de inflación	-3
Liquidez	6	Variabilidad de la demanda	-6
Capital de trabajo	4	Barreras para entrar en el mercado	-5
Flujos de efectivo	4	Presión competitiva	-5
Estabilidad financiera	3	Elasticidad de la demanda	-4
Suma	26	Suma	-28
Total	2,6	Total	-2,8
Ventaja Competitiva (VC)	CALIF	Fuerza de la Industria (FI)	CALIF
Participación en el mercado	-2	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto	-4	Potencial de utilidades	3
Lealtad de los clientes	-3	Estabilidad financiera	5
Conocimientos tecnológicos	-2	Conocimientos tecnológicos	5
Control sobre los proveedores y distribuidores	-3	Aprovechamiento de recursos	4
Suma	-14	Suma	23
Total	-1,4	Total	2,3

Vector direccional

Eje X= VC + FI

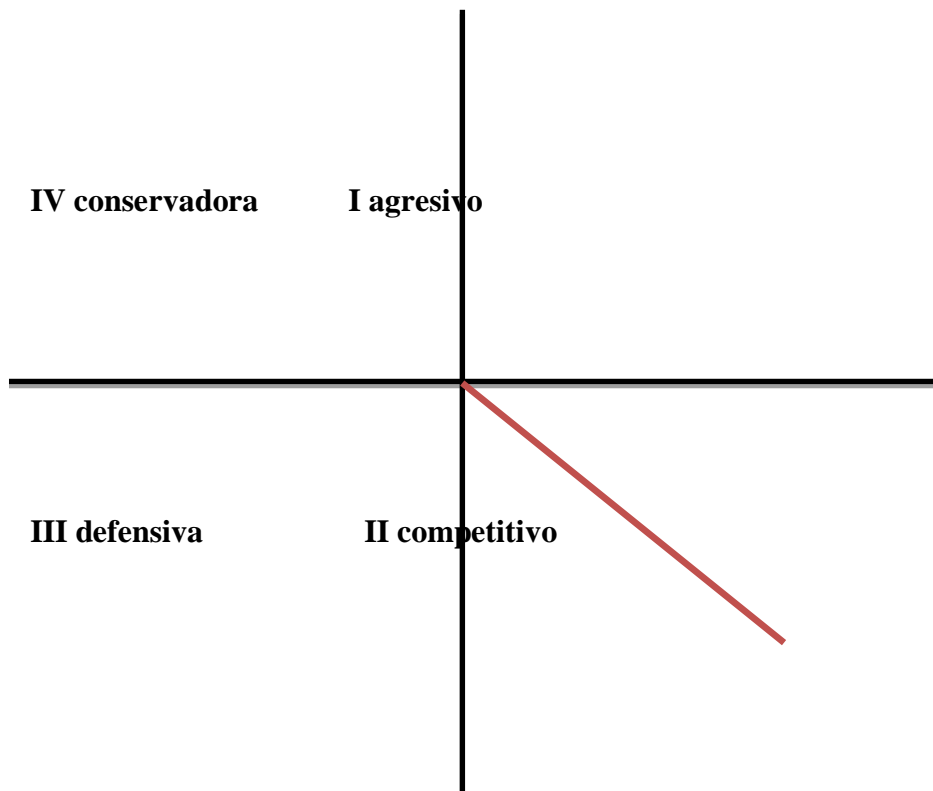
Eje X= -1.4 + 2.3

Eje X= 0.9

Eje Y= EA + FF

Eje Y= -2.8 + 2,6

Eje Y= -0.2



Aplicaremos estrategias competitivas dentro de Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato, esto quiere decir que realizaremos acciones como optar con buscar nuevos mercados no atendidos por los competidores, incrementar la publicidad dentro y fuera de la ciudad de Ambato, ofrecer créditos con intereses competitivos que ayudaran a encontrar socios que opten por créditos corporativos, empresariales con cámaras de comercio de la ciudad de Ambato.

6.7.12 Plan de Acción

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.

Dichos planes, en líneas generales, colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores. Todos los planes de acción presentan su estructura de modo "personalizado" para cada proyecto, es decir, dependiente de los objetivos y los recursos, cada administrador presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades y metas.

Dentro de una empresa un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta. Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

Un ejecutivo o dirigente que se maneja sin un plan de acción perderá tiempo ya que necesitará examinar cada paso para descubrir si marcha en la dirección correcta.

Obtener nuevos mercados que incrementen los préstamos financieros dentro de la provincia de Tungurahua

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	Metas	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Obtener mercados para lograr incrementar la participación de mercado, captaciones y colocaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de nuevos nichos de mercado Segmentar la ciudad de Ambato por asesor de crédito Establecer metas a los asesores de captaciones y colocaciones de crédito: 30 nuevos créditos superior a esto mejorar la remuneración económica en un 15% Promoción personalizada por parte de los Asesores de crédito hacia su nicho de mercado (microempresarios) para dar a conocer sus ofertas crediticias con el apoyo de folletos informativos, entre otros. Renovaciones de crédito faltando tres meses antes de la entrega de los 	Ampliar la participación de mercados en 20%	Gerente General Jefe de Departamento de créditos Asesores de Crédito	12 meses Cada 4 meses Monitorear los resultados de la nueva fuerza de ventas	TOTAL: \$ 8,800 Estructura del Presupuesto: Pago mensual a los cuatro nuevos asesores: \$400 por cuatro : \$1,200 por 4 meses : \$ 6400 Publicidad personalizada: 0,80 cent. x 2000: \$1,600

	<p>créditos socios que cumplan los pagos de acuerdo a nuestros requerimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la fuerza de ventas en 50% por un contrato de cuatro meses para designar los socios rezagados y morosos. • Analizar los resultados de la nueva fuerza de ventas mediante índices de morosidad y rezagados y se cumplió las expectativas realizar un contrato por un año. • Realizar una retroalimentación constante mediante capacitaciones sobre captaciones de mercado para obtener un mejoramiento continuo. 				<p>Capacitación sobre captaciones de mercado:</p> <p>\$ 800</p>
--	--	--	--	--	---

Analizar alianzas estratégicas con sectores productivos de la ciudad de Ambato utilizando las tasas competitivas de nuestra institución financiera

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	Metas	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Desarrollar alianzas estratégicas para lograr incrementar los créditos financieros.	<ul style="list-style-type: none"> Analizar alianzas estratégicas con sectores productivos de Ambato Dar a conocer los beneficios y obligaciones que tendrán los posibles nuevos socios luego de realizar la alianza propuesta por nuestra institución financiera. Realizar alianzas de entrega de créditos financieros con tasas competitivas con los dueños de los locales de 	Incrementar los créditos financieros en 30%	Gerente General Jefe de Créditos Asesor Legal Asesores de Crédito	Cada 4 meses evaluar constantemente la alianza estratégica El tiempo de pago del micro-crédito es de 12 meses	Total: \$ 1,000 Estructura del presupuesto: Designación \$ 1,000 de dólares para el estudio y análisis de la entrega de micro-créditos a sectores productivos de tungurahua

	<p>Plaza Comercial de zapatos “Juan Cajas” obteniendo un acuerdo entre las dos partes donde ellos obtienen montos altos con tasas bajas de interés y nosotros captamos mayores créditos donde en esta negociación ganemos las dos partes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un contrato legal entre la dos partes para que cumplan con el acuerdo establecido : <p>SAC Ltda., entrega de micro-créditos financieros con tasas de interés de 11.05% montos superiores a \$ 10.000</p> <p>Plaza Comercial de zapatos</p>				
--	---	--	--	--	--

	<p>“Juan Cajas” realizar el total de socios los micro-créditos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr mantener la alianza estratégica mediante asesorías personalizadas de inversión y desarrollo. • Evaluar la gestión y la aplicación de esta estrategia competitiva para analizar nuevas alianzas con nuevos sectores productivos de la ciudad de Ambato. 				
--	---	--	--	--	--

Mejorar la Calidad de servicio mediante la capacitación y seguimiento de actividades de los asesores de crédito en el proceso de entrega de créditos y evaluación constantemente

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	Metas	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
<p>Lograr mantener la fidelización de nuestros socios entregando un servicio eficiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar un cuestionario, como aspecto importante lograr recolectar información el servicio entregado de nuestros asesores a los socios. • Capacitación al personal a través del método Empowerment con el objetivo de lograr compromiso de los asesores de crédito con la institución Financiera. • Implantar un buzón de sugerencias para conocer la opinión de los socios y dar un seguimiento mensual la sugerencia de los socios y tomar correctivos • Seguimiento periódico y evaluación continua del servicio entregado der los 	<p>Mejoramiento de los índices de satisfacción de los socios en 50 %</p>	<p>Gerente General Jefe de crédito Asesores de Crédito</p>	<p>4 meses</p>	<p>Total:\$ 816 20 encuestas por cada asesor: 160 160 encuestas por impresión 0.10 cent: \$ 16 Capacitación: \$ 500 Buzón de sugerencias : \$ 100 Reconocimiento económico: \$ 200</p>

	<p>asesores a los socios</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar llamadas periódicas a los socios que han sido atendidos por los asesores y conocer su opinión y tomar correctivos• Reconocimiento económico al asesor de créditos que cumpla con servicio eficiente con un incremento del 50 % de sueldo mensual.				
--	--	--	--	--	--

CUESTIONARIO A SOCIOS

INTRUCCIONES: Como califica el el servicio entregado por asesores de Crédito. Marque con una x su respuesta	TOTALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	TA	A	I	D	TD
1.- Las instalaciones físicas del departamento de créditos son visualmente atractivas					
2.- Los asesores de crédito demuestran conocimiento en el producto que ofrecen					
3.- Los requisitos de crédito que pide nuestros asesores son los adecuados					
4.- Muestran interés los asesores de crédito por solucionar sus problemas					
5.- Se siente seguro de hacer créditos financieros En nuestra institución financiera.					
6.- La cooperativa se preocupa por los intereses de sus socios					
7.- Que tan satisfecho se encuesta con el servicio Prestado por la Cooperativa de SAC Ltda.					

Mediante este cuestionario a los socios conoceremos el nivel de servicio que tiene nuestros asesores de crédito y conocer la opinión de cada uno de ellos y satisfacer sus necesidades y expectativas.

Establecer un programa de control y de seguimiento de desempeño a los asesores de crédito para analizar su rendimiento en captaciones y colocaciones de crédito

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	Metas	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Lograr que los índices de desempeño mejoren	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de auto-evaluación interna a los asesores de crédito para conocer sus fortalezas y debilidades. • Desarrollar comprometimientos con cada uno de los asesores de crédito • Obtener resultados mediante informes diarios del trabajo realizado por los asesores • Realizar una retroalimentación periódica mediante 	Mejorar en un 40% la productividad el trabajo de los asesores	Jefe de Recursos Humanos Jefe de Créditos	Cada cuatro meses verificar los resultados establecidos 4 meses	Total: \$ 400 Material de apoyo para analizar los rendimientos de los asesores: \$ 600

	<p>capacitación para lograr cumplir con las metas establecidas.</p> <ul style="list-style-type: none">• Calificar por medio de ponderaciones los compromisos establecidos y motivar el mejoramiento continuo de estos por medios incentivos económicos y personales.• Verificar los resultados obtenidos por medio de los indicadores de captaciones y colocaciones de crédito.				
--	--	--	--	--	--

FORMULARIO DE DESEMPEÑO



		COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO		
		SAC Ltda.		
		Fecha de aplicación:		
Nombre del asesor de crédito:				
Evaluador:				
Instrucciones: Calificar el comportamiento de cada asesor de crédito de acuerdo a los siguientes criterios y señale con una x				
Ex: Excelente		B: Bueno		
MB: Muy Bueno		R: Regular		
	Nivel de desempeño laboral			
FACTOR	Ex	MB	B	R
Personalidad e Imagen				
Responsabilidad				
Seguridad y Confianza				
Conocimiento				
Capacidad de Análisis				
Calidad de Trabajo				
Control y Orden en las actividades				
Trabajo en Equipo				
Creatividad e Innovación				
Nivel de compromiso				
Lealtad				
Relaciones interpersonales				
Liderazgo				
Toma de decisiones				
Disciplina				
Actitud de servicio				
CALIFICACION:		Total de puntos:		

Mediante este formulario de desempeño conocernos el nivel de comportamiento que tiene nuestros asesores de créditos con los socios.

Aprovechar el desarrollo tecnológico actual para aplicar dentro de nuestra institución financiera

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	Metas	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Incorporar tecnología GPS dentro de nuestro equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la tecnología existente en el mercado para implantar dentro de nuestra institución financiera. • Analizar las ventajas y desventajas de la implantación del localizador de personas. • Contratar el servicio a los distribuidores de esta tecnología. • Iniciar una capacitación a los asesores del uso del localizador que es dado por los proveedores • Poner en marcha la ejecución de los 	Mejorar la logística y la competitividad en el área tecnológica en un 50%	Jefe de Créditos Asesores de Crédito	12 meses	Total: \$ 1981,04 Estructura del presupuesto: Contrato del localizador: 8 Localizadores \$ 129 x 8: \$ 1032 Pago mensual del servicio: 9,99 x 8 : \$ 79,92 x 12 meses : \$ 949,04

	<p>localizadores entregando a cada uno de ellos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Tener un registro del desarrollo del sistema, hacer una continua retroalimentación de éste servicio e implementar un mejoramiento continuo son las características implementación de este tipo de sistemas.				
--	--	--	--	--	--



FUNCIONALIDADES PRINCIPALES:



Funciones Principales	SMS	WAP/GPRS*	WEB
Visualización en tiempo real de: ubicación, trayectoria, distancia y velocidad promedio del localizador sobre mapas digitales actualizados.		✓	✓
Creación de zonas geográficas (geo-cercas) para recibir alertas vía e-mail o SMS cuando el localizador ha ingresado o ha salido de la misma.	✓		✓
Recibe alertas vía e-mail o SMS cuando la batería del dispositivo está por terminarse o cuando el mismo está fuera de cobertura GPRS.	✓		✓
Reportes históricos de ubicaciones y trayectorias del localizador con posibilidad de exportarlos a Excel.			✓
Creación de marcas o puntos de interés sobre el mapa digital para un mejor monitoreo.			✓

La innovación de la tecnología GPS ha llevado a que el mercado desarrolle soluciones orientadas al seguimiento y monitoreo de personas, activos estratégicos, entre otros con la aplicación de esta tecnología lograremos controlar y dar seguimiento por medio del internet las rutas establecidas a los asesores de crédito y obtener reportes de acuerdo a nuestros requerimientos.

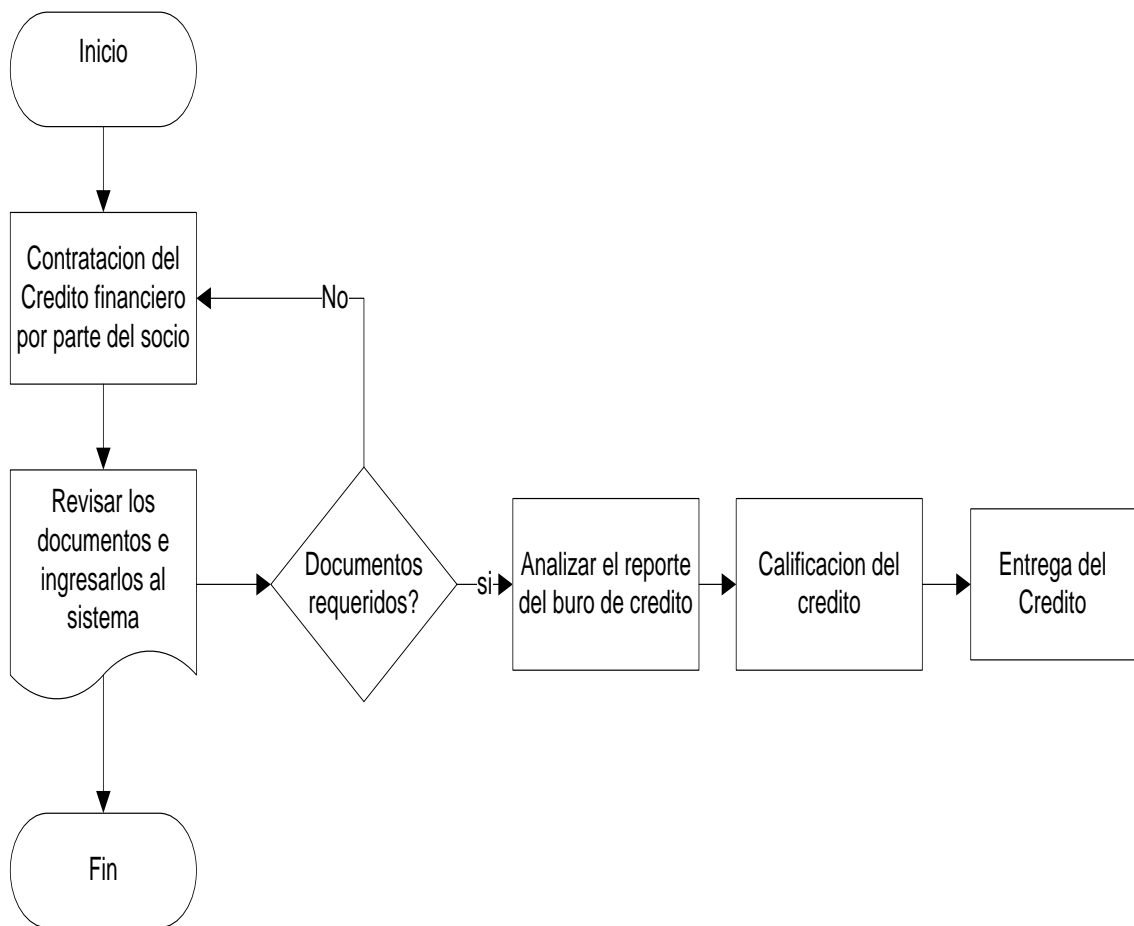
- Desarrollar un proceso de prestación de créditos de mejor calidad

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Estandarizar los procesos de entrega de créditos financieros para lograr satisfacer a los socios.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades actuales de la empresa desde la perspectiva de los socios • Organización del proceso de entrega de créditos financieros para lograr el estándar definido para cada paso. • Determinar los materiales necesarios para que la entrega de créditos sean eficientes • Monitorear a los asesores de crédito permanentemente en sus actividades 	Mejorar el proceso de entrega de créditos en 25%	Gerente General Jefe de Créditos Asesores de Crédito	Cada 4meses Realizar ajustes necesarios en el proceso de entrega de créditos.	Total: \$ 500 Estructura del presupuesto Materiales: \$ 500

	<ul style="list-style-type: none">• Revisión previa entrega de créditos mediante márgenes de tiempo.• Mantener un contacto continuo con los clientes asignados el crédito.• Ajuste si es necesario de los procedimientos estandarizados de entrega de créditos para actualizarlos y mejorarlos				
--	--	--	--	--	--

El correcto análisis y el proceso de prestación de créditos financieros determinan socios viables para el pago oportuno del servicio prestado

Proceso de Prestacion de Creditos Financieros



Optimizar la liquidez financiera que tiene la Cooperativa de Ahorro y crédito SAC Ltda., para mantener a tiempo las obligaciones contraídas con los proveedores.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	Metas	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Consolidar la liquidez financiera para lograr mantener a tiempo el pago de las obligaciones con los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el estado de liquidez de la empresa • Seguimiento y control del manejo de liquidez mediante indicadores financieros • Establecer mecanismos adecuados para el cumplimiento de obligaciones a corto plazo • Negociar en mejores condiciones con los proveedores el plazo de pago y el precio. 	Incrementar la liquidez financiera que por un dólar de deuda , tener 5dólares mas para cubrir las obligaciones	Gerente General Asesor Financiero	Cada 2 meses Controlar el indicador de liquidez	Total: 800 Estructura del presupuesto: Material de apoyo \$ 100 Pago al asesor financiero \$ 500

	<ul style="list-style-type: none">• Financiar con fondos propios los créditos a largo plazo y con fondos de terceros los de corto plazo• Maximizar los rendimientos de entrada de efectivo mediante el incremento de nuevos servicios financieros				
--	--	--	--	--	--

Fortalecer la capacidad organizacional de nuestra institución financiera para que el incremento de la competencia no disminuya nuestra participación de mercado

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Consolidar la capacidad organizacional dentro de la Cooperativa SAC Ltda., para mantener solida nuestra imagen en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> Reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas. Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados. Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal. 	Incremento de la capacidad organizacional en un 20% a través de un nuevo estilo gerencial	Gerente General Jefes departamentales	Cada 3 meses Monitorear Las metas trazadas Para tomar correctivos	Total: 1500 Estructura del presupuesto Establecimiento de actividades de desarrollo organizacional \$ 500 mensual Por tres meses \$ 1500

	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo - en equipo.• Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.				
--	--	--	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características del Recurso Humano • Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos. • Monitorear y optimizar las metas estructuras y procedimientos para evaluar contantemente la gestión por medio de indicadores y tomar correctivos 				
--	---	--	--	--	--

Cuadro de las estrategias competitivas aplicadas para alcanzar las metas establecidas en el Plan Operativo de la Propuesta

Estrategia Competitiva	Socios Actuales		Socios Meta
Incremento de mercado	28,000		
	5,600	20%	33,600
Alianzas estratégica	Micro-Créditos anuales		Micro- créditos meta
	24,000		
	7200	30%	31,200
Calidad de Servicio	Satisfacción de los Socios		Satisfacción socios meta
	28,000 socios		
	2,800 socios 10%	50%	16,800.00
Control de desempeño de asesores de crédito	Desempeño actual		Desempeño meta
	24,000		
	9600	30%	31200
Incorporación Tecnológica	Eficiencia operativa actual		Eficiencia operativa meta
	10 visitas diarias a posibles potenciales socios	50%	15 visitas
Proceso de prestación de créditos	Eficiencia de prestación de créditos actual		Eficiencia operativa de prestación de créditos meta
	500 créditos entregados	25%	625 créditos semanales
Optimizar la liquidez Financiera	Liquidez financiera actual		Liquidez Financiera meta
	10,25%	5 dólares mas	15,25%
Capacidad Organizacional	Capacidad organizacional actual		Capacidad organizacional meta
	23,20%	20%	43,30%

6.7.13 Presupuesto para la implantación de las estrategias competitivas en de Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato.

DETALLE	VALOR
Obtener nuevos mercados que incrementen los préstamos financieros dentro de la provincia de Tungurahua	\$8,800.00
Analizar alianzas estratégicas con sectores productivos de la ciudad de Ambato utilizando las tasas competitivas de nuestra institución financiera	\$ 1,000.00
Mejorar la Calidad de servicio mediante la capacitación y seguimiento de actividades de los asesores de crédito en el proceso de entrega de créditos y evaluación constantemente	\$ 816.00
Establecer un programa de control y de seguimiento de desempeño a los asesores de crédito para analizar su rendimiento en captaciones y colocaciones de crédito	\$ 600.00
Aprovechar el desarrollo tecnológico que tiene el mercado para aplicar dentro de nuestra institución financiera	\$ 1981,04.00
Desarrollar un proceso de entrega de créditos de mejor calidad	\$ 500.00
Optimizar la liquidez financiera que tiene la Cooperativa de Ahorro y crédito SAC Ltda., para mantener a tiempo las obligaciones contraídas con los proveedores.	\$ 800.00
Fortalecer la capacidad organizacional de nuestra institución financiera para que el incremento de la competencia no disminuya nuestra participación de mercado	\$ 1500.00
Sub Total	\$ 15,997.04.00
Imprevistos 5%	\$ 799,852
Total	\$ 16,796.892

6.7 Administración de la Propuesta

La ejecución de las estrategias competitivas estará a cargo del Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC.LTDA. de la ciudad de Ambato con la coordinación con el jefe de departamento de créditos y con el talento humano que trabaja en ese departamento que son los asesores de créditos con el fin de obtener mayores ventajas sobre la competencia

6.8.1 Previsión de la evaluación

Para la comprobación del correcto uso de estas estrategias se controlara mensualmente los resultados con el fin de hacer una retroalimentación y verificar si se esta aplicando el programa con los objetivos empresariales.

Se espera que con la aplicación de estas estrategias competitivas dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC.LTDA. de la ciudad de Ambato incremente un 15% de eficiencia y de entrega de créditos financieros acaparando mayor cuota de mercado y solvencia financiera mostrando moral y ética en todas las actividades de la empresa.

PREGUNTAS	EXPLICACION
¿Quien solicitan evaluar?	La Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC.LTDA., dela ciudad de Ambato
¿Por qué evaluar?	Medir el nivel de entrega de créditos financieros

¿Para que Evaluar?	Alcanzar los objetivos propuestos
¿Qué?	Las estrategias competitivas aplicadas para incrementar la entrega de créditos financieros
¿Quién evalúa?	Gerente General en coordinación con el jefe de departamentos de créditos
¿Cuándo evaluar?	A partir de la propuesta
¿Cómo evaluar?	Con una metodología activa que permita tomar decisiones
¿Con que evaluar?	Con encuestas a socios y pruebas de incremento de entrega de créditos financieros y razones de liquidez y solvencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Porter ,M.(2003) *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.*2ª Edición. Editorial .Grupo Patria Cultural, S.A. DE.C.V. México. D.F
- Porter, M.(2003) *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones.* Editorial. Ediciones Deusto Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L. Diagonal 662-664. Barcelona- España.
- Herrera, L., Medina, A. y Naranjo, G. (2004) *Tutoría de la Investigación Científica. Guía para elaborar en forma amena el trabajo de graduación.* Editorial. DIEMERINO EDITORES DE. QUITO - ECUADOR
- Charles, H. y Gareth, J. (2005) *Administración Estratégica .Un Enfoque Integro.*12ª Edición. Editorial. McGRAW-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE. C.V. México. D.F.
- Stanley, B. y Geoffrey, H.(2008) *Fundamentos de Administración Financiera .*12ª Edición. Editorial. McGRAW-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE. C.V. México. D.F.
- Evans, J. y Lindsay, W.(2008) *Administración y control de Calidad. Servicio al Cliente.*7ª Edición. Editorial. CengageLearning Editores, S.A. DE. C.V. México. D.F.
- Bernal, C. y Sierra, H. (2008) *Proceso Administrativo para la organizaciones del siglo XXI.* Editorial. Pearson Educación de México S.A. DE. C.V. México. D.F.

Fred R, D. (2008) *Conceptos de Administración Estratégica*. 11^a Edición. Editorial. Pearson Educación de México S.A. DE. C.V. México. D.F.

Amaru, A. (2009) *Fundamentos de la Administración. Teoría general y proceso administrativo*. Editorial. Pearson Educación de México S.A. DE. C.V. México. D.F.

Scott, B. y Brigham, E.(2009) *Fundamentos de Administración Financiera* .14^a Edición. Editorial. CengageLearningEditores, S.A. DE. C.V. México. D.F.

Gutiérrez, H.(2010) *Calidad y Productividad* .3^a Edición. Editorial. Editorial. McGRAW-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE. C.V. México. D.F.

FUENTES ELECTRÓNICAS

<http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm#plus>

<http://www.abcpymes.com/menu31.htm>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>

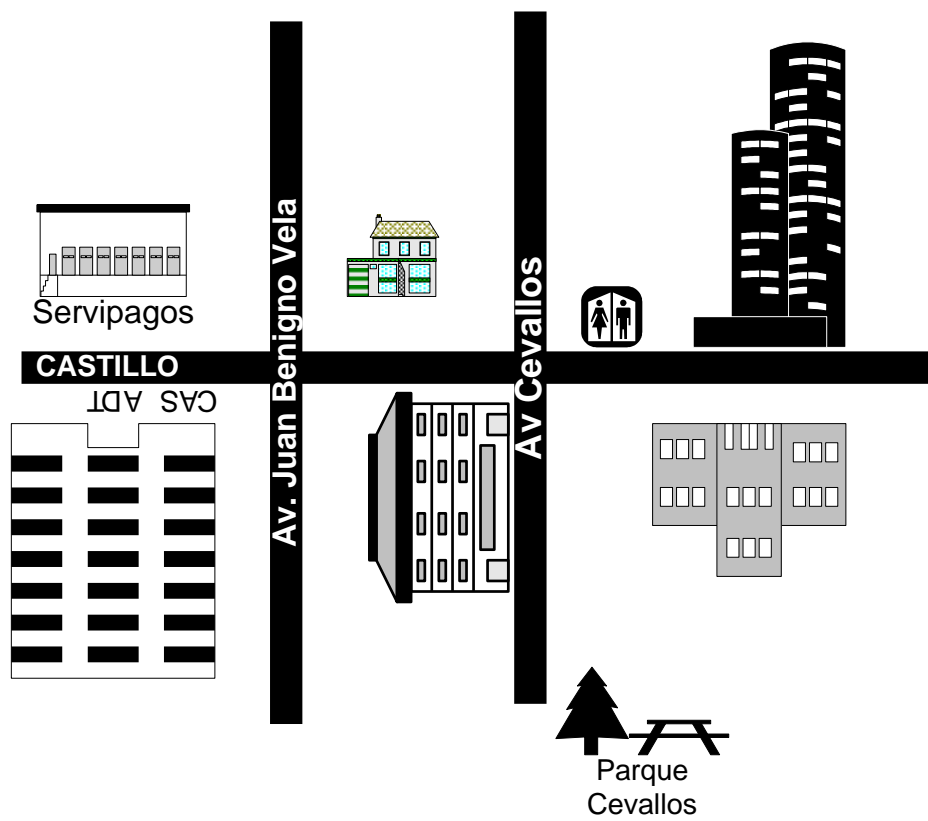
http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_sector/servicios_financieros.htm#1

<http://usuarios.multimania.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/menestra.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/loscrefinan.htm>

ANEXOS

Anexo 1. Croquis de la Ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.



Anexo 2. LISTA DE LOS SOCIOS SUJETOS DE CRÉDITO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC LTDA.

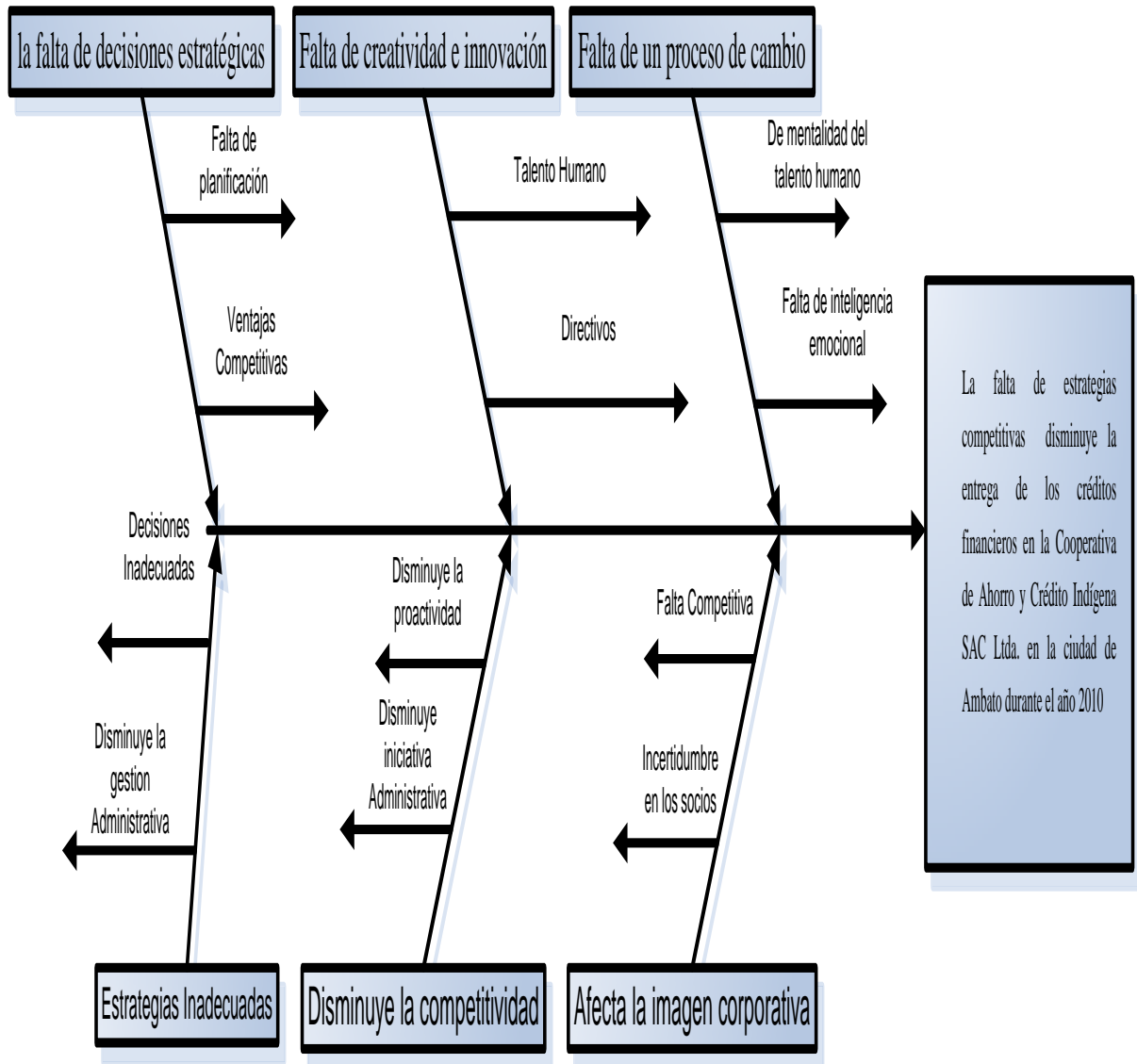
N.	CODIGO DEL SOCIO	NOMBRE DEL SOCIO SUJETO DE CREDITO
1	32991	CHANGO DE LA CRUZ JOSE MANUEL
2	33227	TOAPANTA JOSE MANUEL
3	33312	LLANGANATE LLANGANATE JULIAN
4	33361	TELENCHANA CURILLO MANUEL
5	33348	SISA PUNINA MARIA ROSA
6	32632	TUALA PULLUTASIG SUGUNDO
7	33014	MALDONADO ESPIN WASHINGTON HUGO
8	32795	PACHA TAMAQUIZA LIDA MATILDE
9	32826	TOALOMBO CULQUI LUIS GILLERMO
10	32900	YUGCHA MANOBANDA ESTEBAN REMIGIO
11	32893	MANOBANDA CUNALATA JOSE FELICIANO
12	33166	MATZABALIN ASHQUI MARIA ROSARIO
13	33117	LASLUIZA PILAHUISIN JUAN
14	32928	MANOBANDA CUNALATA LUIS ALBERTO
15	32925	CHANGO SANCHEZ MARIA ISABEL
16	33590	CUNALATA SAQUI LUIS ALFONSO
17	33290	LLAMBO CAIZA JOSE TOMAS
18	32871	TUBON PEREZ JUAN CARLOS
19	33231	MASABALIN SISALEMA SEGUNDO
20	33272	MAIZA PINTO LUZ MARGARITA
21	33288	LLAMBO TOALOMBO MARIA ISABEL
22	33255	PANDI PANDI JOSE DANIEL
23	32933	CHIQUIANA POALASIN SEGUNDO PEDRO
24	33398	VILLEGAS SANTANA ROSA AZUCENA
25	32606	JEREZ PILLA JULIO CESAR
26	32564	USULLE MARIA JUANA
27	32667	TUSA TUBON MONICA LILIANA
28	32841	PUNINA LLANGANATE LUIS ARMADO
29	32853	ARIAS GORDILLO JOSE ANIBAL
30	33051	LLAMBO CAISA SEGUNDO DAVID
31	33068	QUILLIGANA CHANGOLUISA MARIA
32	33088	QUIQUITU CAPUZ JORGE ROBERTO
33	33153	BOMBON HIDALGO MARIA EMERITA
34	33194	LLAMBO CAPUZ MANUEL

35	33209	BARRIONUEVO PANDI LOURDES CARMEN
36	33198	ASAS PUNINA ANGEL OCTAVIO
37	33383	TAPIA NUÑEZ CECILIA MARITZA
38	33408	MEVP CONSTRUCCIONES
39	33446	PILAPATA SILVA MARIA MARGARITA
40	33479	CAIZA CHARCO SEGUNDO GABRIEL
41	33493	PANDI PILAMUNGA MARIA MERCEDES
42	33531	CHAUMANA PILAPANTA MARIA MERCEDES
43	33570	SANTACRUZ CHERREZ ALI MERCEDES
44	33577	MENDOZA PARRAGA TRIFINA
45	33592	HUASHPA CHISAG MARIA PETRONA
46	32954	OLOVACHA GUANANGA LOURDES NARCISA
47	33150	ANDAGANA SUMBANA LUIS ENRIQUE
48	33200	DE LA CRUZ LUSPA EDGAR ROLANDO
49	33324	ASAS AZAS ANGEL ESTUARDO
50	33545	SILLAGANA PERDOMO MARIA TRANCITO
51	33392	CHARCO YUCAILLA JUAN JOSE
52	33406	LLUGSHA SUMBANA MARIA CARMEN
53	33403	PINTO YANCHAPANTA ROSA ELVIRA
54	33417	CAIZAGUANO LLAMBO MARIA JOSE
55	33415	NUELA GUANANGA EDISON OSWALDO
56	33447	PILAMUNGA QUIQUITUÑA SEGUNDO
57	33465	VILLA GALARZA MARIA MERCEDES
58	33469	PINTOCHAMBA SEGUNDO JULIAN
59	33481	MALIZA CHOCO ROSA ANGELICA
60	33478	NUELA CARDENAS JOSE ROBERTO
61	33450	QUINOTOA CAYAMBE WILSON ELIAS
62	33492	GUANANGA CHAMBA SEGUNDO JOSE
63	33496	VILLEGAS SANTANA LIDIA LUPE
64	33516	CHICO PICO ANGEL ISAIAS
65	33543	MOPOSITA QUIQUITUA MARIA MERCEDES
66	33552	TIPAN SISA MARIA PAULA
67	33560	PILAHUISIN CANDO SEGUNDO TOMAS
68	32929	LLUGSHA SUMBANA MARIA CARMEN
69	32881	LESCANO FIALLOS ELVIA SOFIA
70	32926	QUINQUITUÑA MOPOSITA MARIA ELENA
71	32942	GALARZA GALARZA NANCY ELIZABETH
72	33012	MANOBANDA REA EDGAR ROLANDO
73	33266	CHANGO LLUGSHA MARIA MARGARITA
74	33276	YANCHA CHAZO JOSE MANUEL
75	33299	LLUGSHA DE LA CRUZ MARIA VIRGINIA

76	33314	SISA GUAMAN MARIA CARMEN
77	33360	PUNINA MARIA ETELVINA
78	33399	MUNGABUSI TOALOMBO MARIA CARMEN
79	32616	TOAZA PACHA CECILIA MARIZOL
80	33030	VILAMARIN TAPIA ROSA MARGARITA
81	33249	JIMENES JERES JOSE
82	33327	LEMA MULLO VICENTE
83	32891	MAABANDA TOALOMBO LUIS SEGUNDO
84	33385	PILAPANTA PULLUTASIG JORGER ENRIQUE
85	33186	TUAPANTA DURAN GLORIA NARCISA
86	33344	AGUILAR CUEVA WASHINGTON EDUARDO
87	32923	CAPUZ LLANGANATE JOSE MANUEL
88	32949	LUCIO PLIÑO ALBERTO
89	32642	LLUGSHA ZUMBANA JOSE BERNANDO
90	32622	PANDI TOALOMBO MARIA TRANCITO
91	32750	MASAQUISA MASAQUIZA ANGEL MARIA
92	32912	LLANGANTE TOALOMBO SEGUNDO
93	32641	POALACIN QUINOTOA SEGUNDO FERMIN
94	32738	AGUIRRE ARROBA GALO WILSON
95	32969	ASES PACHA JAIME GUILLERMO
96	33470	VILLALVA MARIA CONSUELO
97	32626	JEREZ PILLA EUGENIO
98	32743	VIVAS PUNINA MARIA ESTHER
99	32656	MOYOLEMA PALATE MARIA DIOSOLIN
100	33010	TOALOMBO TANZA BENITO
101	32802	ANDACHI CHISAQUINGA MARIA TERESA
102	32700	GUANO CHISAQUINGA LUIS ENRIQUE
103	33353	PALLO PALLO HUMBERTO
104	33199	ALTAMIRANO RUIZ MARIA ELENA
105	33334	CHANGO MASAQUIZA JOSE MARIA
106	33136	CHISAG QUILE SEGUNDO SEBASTIAN
107	33232	SISA PUNINA MARIA ANDREA
108	33147	GUANOTUÑA VELOZ CLARA
109	33207	CHUQUIANA LLUMITASIG MARTHA
110	33126	PULLUTASIG QUINOTOA MANUEL
111	33260	PACHA CAISABANDA JHON ANTONIO
112	33517	PUJOS ANDAGANA JAIME GUILLERMO
113	33233	CAMACHO CHIMBORAZO JOSE AMABLE
114	33287	POALASIN MENDOZA JOSE ANTONIO
115	33316	PILAMUNGA MOPOSITA SEGUNDO
116	33178	MANOBANDA CUNALEMA MARIA JUANA

117	33325	SALAZAR JEREZ SHORLLI ESTEYNER
118	33138	TOAPANTA CHITO MARIA DOLORES
119	33304	QUINQUINTUÑA LLAMBO JOSE ANGEL
120	32740	YUGSI CATOTA GUSTAVO GABRIEL
121	32825	MASQUIZA PINTO MARIA ROSA
122	32918	BRITO PEÑALOZA ANA GUILERMINA
123	32579	QUINAPINTA HERNANDEZ BLANCA
124	33102	ZUMBANA CHIZA MARIA ROSARIO
125	32615	POMBOZA PILAHUISIN SEGUNDO LUIS
126	32765	LLUASHCO TUAPANTA JOSE SEGUNDO
127	32803	TOCALEMA CAPUZ MARCOS FELIPE
128	32823	CHIPANTIZA DIAZ JOSE AGUSTIN
129	32873	CURILLO TOALOMBO JOSE CARLOS
130	32883	JEREZ LLAMBO JOSE PEDRO

Anexo 3. Causa – Efecto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.



Anexo 4

Cuestionario dirigido a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario No.....

ENCUESTA SOBRE LOS CRÉDITOS FINANCIEROS QUE PRESTA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC LTDA.

OBJETIVO:

Identificar los posibles problemas que genera el retraso de la entrega de los créditos financieros los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

INSTRUCCIONES:

Distinguido Socio:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. ha iniciado un proceso de mejora en la entrega servicios financieros específicamente en la entrega de créditos financieros que presta la cooperativa en mención, con el propósito de conocer cuales las exigencias y expectativas que tienen los socios para llegar a satisfacer de forma óptima sus requerimientos.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

Gracias por su colaboración.

INFORMACIÓN GENERAL

Genero

Masculino

Femenino

Ocupación o trabajo

Agricultor

Mecánico

Profesional

Microempresario

Otros.....

1 ¿Al momento de llegar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., que tipo de crédito financiero ocupa?

1. Crédito Corporativo

2. Crédito de Vivienda

3. Crédito Empresarial

4. Crédito PYMES

5. Crédito de Consumo

6. Microcrédito Acumulado Ampliado

7. Microcrédito Acumulado Simple

8. Microcrédito Minorista

2. Según su criterio. ¿El tiempo de entrega de los créditos Financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.es adecuado?

2.1 Si

2.2 No

3. Dentro de las obligaciones de pago de crédito. ¿Ud. considera que los requisitos de préstamo financiero que tiene nuestra institución financiera son adecuados?

3.1 Si

3.2 No

3. ¿Ud. Pudo satisfacer sus necesidades al momento de brindar nuestros créditos Financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.?

1. En gran medida

2. Normal

3. No cumplió mis expectativas

9. Según su criterio ¿Ud. cree que la falta de aplicación de estrategias competitivas ha disminuido la competitividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.?

Si

NO

10. ¿Para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. Logre mayor competitividad en la entrega de los créditos financieros, Que aspectos debe mejorar?

6.1 Calidad

6.2 Innovación

6.3 Servicio

6.4 Imagen

11. Dentro del análisis de la competencia. ¿Qué aspectos cree Ud., que la competencia ha implantado para mejorar la entrega de sus créditos Financieros?

7.1 Servicio

7.2 Calidad

7.3 Innovación

7.4 Imagen

7.5 Otros.....

12. Según su criterio ¿Para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. Logre alcanzar un alto rendimiento en la entrega de los créditos financieros, Qué aspecto debe implantar?

8.1 Trabajo en Equipo

8.2 Participación de Mercado

8.3 Innovación

8.4 Servicio al cliente

8.5 Otros.....

Fecha de Aplicación.....

Nombre del encuestador: Byron Silva

