



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA.
EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA**

AUTORA:

GLADYS MARLENE ACOSTA SHAMBI

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por Gladys Marlene Acosta Shambi, cumple con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias
DIRECTORA TRIBUNAL

Ing. Norberto Hernán Morales Merchán
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Gladys Marlene Acosta Shambi declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 05 de Mayo del 2017

Gladys Marlene Acosta Shambi
ASPIRANTE
CI. 060411376-1

DEDICATORIA

Esta etapa de mi vida la dedico a un ser celestial que es Dios quien me bendice cada día para poder seguir adelante.

A mis padres Feliciano y Nancy por su amor, comprensión, por ser mi guía y el ejemplo a seguir, quienes me formaron para ser la persona que ahora soy, por brindarme su apoyo en todo este camino de mi vida, por enseñarme que una promesa se cumple y ahora les estoy cumpliendo los amo mucho y los admiro.

A mis hermanos y amigos que con su cariño y amistad me ayudaron a salir adelante en muchos momentos complicados de mi vida.

Gladys Marlene Acosta Shambi

AGRADECIMIENTO

Agradecerle a mi familia por el apoyo incondicional que siempre me brindaron, en especial a mi madre quien fue la que con sus consejos, orientaciones jamás me dejó sola en mi vida profesional.

Mi agradecimiento profundo a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en especial a la escuela de Ingeniería en Marketing quien me abrió las puertas para formarme profesionalmente, a mis profesores por todos los valiosos conocimientos experiencias brindadas en el salón de clase.

A mis tutores que me supieron guiar en la realización de mi tesis y que gracias a ellos hoy puedo culminar mi etapa de estudiante.

Gladys Marlene Acosta Shambi

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Summary.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.1.2.1 Delimitación conceptual	3
1.1.2.1 Delimitación espacial temporal	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes históricos	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1 Planificación estratégica	7
2.2.2 Estrategia	8
2.2.3 Clasificación de estrategia	9
2.2.3.1 Según su alcance respecto de la organización	9
2.2.3.2 Según el proceso de su formulación	9

2.2.3.3	Según la orientación de su formulación.....	9
2.2.4	El proceso estratégico	10
2.2.5	Características del proceso estratégico	11
2.2.6	Proceso de formulación y ejecución de estrategias	12
2.2.6.1	Desarrollo de la visión estratégica, la misión y un conjunto de valores esenciales	13
2.2.6.2	Establecimiento de objetivos	13
2.2.6.3	Formulación de una estrategia	14
2.2.6.4	Ejecución de la estrategia	21
2.2.6.5	Evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos	23
2.2.7	Administración de operaciones internas	24
2.2.7.1	Asignar recursos al esfuerzo de la ejecución estratégica.....	24
2.2.7.2	Establecer políticas y procedimientos que faciliten la ejecución de la estrategia	25
2.2.8	Liderazgo estratégico.....	27
2.2.9	Calidad en la atención al cliente	27
2.2.9.1	Punto de partida	28
2.2.9.2	Leyes sobre la calidad.....	29
2.2.9.3	Características comunes de la calidad del servicio	30
2.2.10	El sistema cooperativista	35
2.2.10.1	Las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador	35
2.2.10.2	Tipos de cooperativas	36
2.3	MARCO CONCEPTUAL	37
2.3.1	Estrategia	37
2.3.2	Servicio	38
2.3.3	Calidad	38
2.3.4	Cliente.....	38
2.3.5	Mercado	39
2.3.6	Atención.....	39
2.4	IDEA A DEFENDER	40
2.5	VARIABLES	40
2.5.1	Variable independiente	40
2.5.2	Variable dependiente	40
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	41

3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	41
3.2.1	Investigación descriptiva	41
3.2.2	Investigación documental	41
3.2.3	Investigación de campo	41
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	42
3.3.1	Población	42
3.3.2	Muestra	42
3.4	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	43
3.4.1	Métodos de investigación	43
3.4.1.1	Método inductivo	43
3.4.1.2	Método deductivo	43
3.4.2	Técnicas de investigación	43
3.4.2.1	Observación directa	43
3.4.2.2	Entrevista	43
3.4.2.3	Encuesta	44
3.4.3	Instrumentos de investigación	44
3.4.3.1	Ficha de observación	44
3.4.3.2	Guía de entrevista	44
3.4.3.3	Cuestionario	44
3.5	RESULTADOS	44
3.5.1	Género.....	45
3.5.2	Edad	46
3.5.3	Cliente frecuente	47
3.5.4	Cooperativa proveedora de servicios financieros	48
3.5.5	Tiempo de ser cliente	49
3.5.6	Conoce la COAC Uniandes	50
3.5.7	Clientes de la COAC Uniandes	51
3.5.8	Producto adquirido en la COAC Uniandes.....	52
3.5.9	Asistencia a eventos de la COAC Uniandes	53
3.5.10	Servicio en el área de créditos	54
3.5.11	Servicio en el área de cajas	55
3.5.12	Servicio en el área de información al cliente.....	56
3.5.13	Medio de información preferido	57

3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	58
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	59
4.1	TÍTULO	59
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	59
4.2.1	Generalidades de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda.....	59
4.2.1.1	Origen de la COAC Uniandes Ltda	59
4.2.1.2	Servicios financieros ofertados por la COAC Uniandes Ltda	60
4.2.1.3	Misión, visión y valores institucionales de la COAC Uniandes Ltda	61
4.2.1.4	Organización de la COAC Uniandes Ltda.....	61
4.2.2	Análisis situacional de la COAC Uniandes Ltda.....	65
4.2.2.1	Análisis del macroentorno	65
4.2.2.2	Análisis del microentorno	76
4.2.3	Estrategias para mejorar el servicio al cliente	81
4.2.3.1	Estrategia de capacitación empresarial	83
4.2.3.2	Estrategia de alianzas empresariales.....	85
4.2.3.3	Estrategia de renegociación con clientes	87
4.2.3.4	Estrategia de inyección económica.....	89
4.2.3.5	Estrategia de asistencia al cliente a través del call center y redes sociales.....	91
4.2.3.6	Resumen de estrategias	93
	CONCLUSIONES	94
	RECOMENDACIONES.....	95
	BIBLIOGRAFÍA	96
	ANEXOS	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Género	45
Tabla N° 2: Edad.....	46
Tabla N° 3: Cliente frecuente	47
Tabla N° 4: Cooperativa proveedora de servicios financieros	48
Tabla N° 5: Tiempo de ser cliente	49
Tabla N° 6: Conoce la COAC Uniandes	50
Tabla N° 7: Clientes de la COAC Uniandes.....	51
Tabla N° 8: Producto adquirido en la COAC Uniandes	52
Tabla N° 9: Asistencia a eventos de la COAC Uniandes	53
Tabla N° 10: Servicio en el área de créditos.....	54
Tabla N° 11: Servicio en el área de cajas	55
Tabla N° 12: Servicio en el área de información al cliente	56
Tabla N° 13: Medio de información preferido	57
Tabla N° 14: Organización funcional	63
Tabla N° 15: Factor político	65
Tabla N° 16: Factor económico	67
Tabla N° 17: Factor social	69
Tabla N° 18: Factor tecnológico.....	72
Tabla N° 19: Factor ambiental.....	74
Tabla N° 20: Matriz FODA	76
Tabla N° 21: Matriz FODA ponderada.....	77
Tabla N° 22: Matriz FODA estratégica	79
Tabla N° 23: Estrategia de capacitación empresarial	83
Tabla N° 24: Estrategia de alianzas empresariales	85
Tabla N° 25: Estrategia de renegociación con clientes.....	87
Tabla N° 26: Estrategia de inyección económica	89
Tabla N° 27: Estrategia de asistencia al cliente a través del call center y redes sociales.....	91
Tabla N° 28: Resumen de estrategias	93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Género.....	45
Gráfico N° 2: Edad	46
Gráfico N° 3: Cliente frecuente	47
Gráfico N° 4: Cooperativa proveedora de servicios financieros	48
Gráfico N° 5: Tiempo de ser cliente	49
Gráfico N° 6: Conoce la COAC Uniandes	50
Gráfico N° 7: Clientes de la COAC Uniandes.....	51
Gráfico N° 8: Producto adquirido en la COAC Uniandes	52
Gráfico N° 9: Asistencia a eventos de la COAC Uniandes	53
Gráfico N° 10: Servicio en el área de créditos.....	54
Gráfico N° 11: Servicio en el área de cajas	55
Gráfico N° 12: Servicio en el área de información al cliente	56
Gráfico N° 13: Medio de información preferido	57
Gráfico N° 14: Organigrama estructural.....	62

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Ficha de observación	97
Anexo N° 2: Guía de entrevista	98
Anexo N° 3: Cuestionario.....	99

RESUMEN

El presente trabajo de titulación, con el tema “Diseño de estrategias de servicio al cliente para la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda. En la ciudad de Riobamba”, con la finalidad de lograr la mejora progresiva de la gestión en la atención al cliente. Para lo cual se utilizaron algunas técnicas de investigación, tales como: observación directa, entrevista y encuesta. En la observación directa, se pudo notar que la cooperativa carece de difusión publicitaria, la atención al cliente en las diferentes áreas de la cooperativa es indiferente, es decir que el servicio en su gran mayoría de tiempo es ni bueno ni malo; en base a la entrevista, se percibió que no existe una verdadera orientación hacia el cliente externo, ya que no hay una capacidad de respuesta a los requerimientos de los clientes de la institución financiera; y, a través de la encuesta, se pudo determinar que la mayor parte de los clientes muestran inconformidad con el servicio recibido. Además que la mayor parte de ellos, prefieren solventar sus dudas e inquietudes mediante el call center y en menor medida prefieren comunicarse con la entidad financiera trasladándose hasta las oficinas de la misma. Por los hallazgos descritos anteriormente, se recomienda la ejecución de las estrategias sugeridas, para lograr una mayor satisfacción de los clientes y por ende la fidelización de los mismos con la cooperativa.

Palabras claves: ESTRATEGIA, CLIENTE, SATISFACCIÓN, SERVICIO AL CLIENTE, COOPERATIVA.

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The “Design of service strategies to customer for the cooperative of savings and credit Uniandes Ltda. In the city of Riobamba”, with the aim of achieving the progressive improvement of management in customer service. Strategies are developed for the improvement of customer service, based on the training of the staff of the entity and through the application of a test to the collaborators of the entity, to measure the level of Knowledge in the field of customer service, and in this way to be able to take corrective measures for continuous improvement. It also proposes the strategy of assistance to the user, through a call center in which we will schedule the telephone numbers of current customers, as well as training staff for the correct management of new communication tools and social networks with customers. In addition to promote strategic alliances with local companies to offer our customers special discounts on the purchase of inputs; and demand new foundation for our confidence in the cooperative, implementation of the strategy of economic injection is suggested to expand the reach of financial services. The application of the strategies proposed for the cooperative, will be of great contribution for the development of the financial institution, since through learning, the human talent will provide a better service to the users of the same.

Keywords: SERVICE STRATEGIES. CLIENT. CUSTOMER SERVICE. CALL CENTER. TRAINING.

INTRODUCCIÓN

La mayoría de las empresas, incluida la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda ubicada en la ciudad de Riobamba, no comprenden que el servicio al cliente es realmente una acción de ventas. Servicio no es más que vender, puesto que estimula a los clientes a regresar a la cooperativa con mayor frecuencia y a adquirir más servicios financieros.

Uno de los mayores problemas que existen en la cooperativa Uniandes, es la poca disposición de los directivos para concebir esta área como una estrategia más de marketing. Muchos de ellos la ven únicamente como parte del servicio posventa; es decir, algo que se relaciona con una venta ya realizada, no con las ventas que se generarán en el futuro.

Estudios demuestran que, en la actualidad, en muchas empresas el servicio es más eficaz que el marketing para incrementar el volumen de negocios, la promoción de ventas o la publicidad.

Por lo que se puede concordar que si la cooperativa Uniandes poseyera una estrategia de servicios global, altamente profesional, el servicio añade más a las utilidades netas finales que las actividades que se realizan en las áreas de investigación y desarrollo, innovación de productos, capitalización, ampliación de la cartera financiera, servicios de crédito o cualquier otra estrategia de administración.

En nuestra sociedad, si las cooperativas se orientaran al servicio, la calidad del mismo llegaría a ser, para el éxito de las empresas, más importante que la calidad del producto. Y las cooperativas que van por delante en el camino del servicio excelente, tendrán una ventaja comparativa muy poderosa respecto a las que se hayan quedado rezagadas

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda ubicada en la ciudad de Riobamba. La atención propuesta debe ir mejorando de forma continua y permanente, a medida que vayan cambiando las necesidades de los clientes, esta atención debe ser de calidad con el fin de poder alcanzar la fidelidad de los clientes.

La información que reciben los clientes por parte del personal que labora en la cooperativa, se transfiere de una forma lenta, lo cual produce clientes insatisfechos, y con una alta probabilidad que dichos clientes, busquen mejores opciones de servicios financieros en el mercado local.

La deficiente actualización de conocimientos de los colaboradores de la cooperativa, a causa de los recursos limitados que destina esta institución para este tipo de fines, hace que los trabajadores de la cooperativa Uniandes Ltda no estén suficientemente capacitados para afrontar nuevos retos, en lo concerniente a la atención de clientes exigentes.

La escasa comunicación interna que existe entre los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda., produce un clima organizacional inadecuado, lo cual no permite desarrollar un solo horizonte enmarcado en lograr la satisfacción plena de los clientes de la cooperativa, actualmente alejada de las metas planificadas a nivel institucional.

La utilización nula de herramientas de medición de la calidad en la atención al cliente, para conocer la satisfacción con los servicios ofertados por la cooperativa Uniandes Ltda, hace que los clientes decidan abandonar el vínculo comercial que haya existido con la cooperativa, y por ende buscan mejores alternativas en otras instituciones financieras.

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué forma incide la implementación de estrategias para mejorar la atención al cliente en la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda?

1.1.2 Delimitación del Problema

1.1.2.1 Delimitación conceptual

- **Campo:** Administración estratégica
- **Área:** Administración general
- **Aspecto:** Diseño de estrategias de atención al cliente

1.1.2.1 Delimitación espacial temporal

- **Espacio:** La presente investigación se la realizará en la COAC Uniandes, parroquia Lizarzaburu, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.
- **Tiempo:** El presente estudio investigativo, será realizado en aproximadamente en 6 meses, que es la duración de un semestre académico.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Actualmente el mundo ha evolucionado notablemente tornándose cada vez más competitivo por lo que la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda, ha optado por mejorar el proceso de atención al cliente, con un servicio de calidad a la sociedad.

Es evidente que todo negocio depende de los clientes, el buen trato hacia los usuarios es la clave del éxito. Tener estabilidad nos permite formar una base sólida en nuestro negocio, lo que sirve de motivación para todos los empleados. Ayuda a tener menor rotación del personal, este punto es muy importante ya que no es lo mismo una persona ya experimentada en ese ámbito, que otra que va a empezar a involucrarse en ese ambiente laboral.

Otro punto importante es la disminución del ausentismo y quejas por parte de los trabajadores, por eso es muy importante trabajar en un ambiente sano en el que todos se sientan de la mejor manera, lo cual será de gran beneficio para la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda.

El ambiente donde un colaborador desempeña su trabajo diariamente, el trato que el gerente general o a su vez el jefe de agencia puede tener con su equipo de trabajo, la relación entre el personal y todos los funcionarios antes mencionados, también forma parte de una buena o mala atención brindada hacia los clientes.

La importancia de conocer el por qué existe una atención regular al cliente, permitirá plantear o buscar estrategias de mejoramiento, buscando optimizar el talento humano de la institución financiera, y por ende lograr plenamente la satisfacción de los clientes y en consecuencia su fidelidad con la COAC Uniandes.

La finalidad de esta investigación es brindar un aporte para mejorar los procesos de atención al cliente en la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda, a través de una propuesta que se elaborará en el presente trabajo investigativo, con el propósito de llegar a ofrecer un servicio de calidad, el cual es el resultado de un proceso de gestión integral basado en la eficiencia y en la eficacia organizacional.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

- Diseñar estrategias de servicio al cliente para la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda de la ciudad de Riobamba.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar mediante un análisis interno y externo la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda.
- Definir estrategias tendientes a mejorar el servicio y atención a los clientes, con la consigna de lograr su satisfacción plena y su fidelidad.
- Desarrollar la propuesta de estrategias de servicio al cliente para la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

A modo de modelo para el presente trabajo de titulación se han tomado en cuenta trabajos de investigación similares, entre los cuales encontramos los siguientes que se describen a continuación:

La tesis desarrollada por Jenny Enríquez, cuyo tema es “El Servicio Al Cliente En Restaurantes Del Centro De Ibarra. Estrategias De Desarrollo De Servicios”, cuyas conclusiones fueron “El presente trabajo de tesis es fruto de una minuciosa indagación, análisis y aplicación de una variedad de métodos, técnicas e instrumentos de investigación; gracias a lo cual y luego de la respectiva tabulación de datos obtenidos luego de aplicar encuestas tanto al personal como a los clientes de los restaurantes se lograron evidenciar las causas y efectos del problema central.

Además de ello y con la finalidad de analizar las condiciones físicas, higiénicas y todo lo referente a la infraestructura externa e interna de los restaurantes se aplicó una ficha de observación en cada uno de los veinte restaurantes dirigidos a clientes de clase media que fueron objeto de estudio; lográndose así evidenciar que en la mayoría de éstos lugares las condiciones en que se prestan el servicio no son las más óptimas, entre algunas de las deficiencias detectadas están: la insuficiente iluminación, espacio físico reducido, falta de ventilación entre otras que empeoran la problemática detectada.

El manual de servicio al cliente constituye una herramienta mercadológica que servirá de guía para todo el personal que labora en los restaurantes ya que en el mismo se incluyen una serie de procedimientos metódicos y de fácil aplicación así como estrategias de servicio al cliente, merchandising, neuromarketing entre otras que por su carácter dinámico se adaptan perfectamente al sector de restaurantes”.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Planificación Estratégica

Según (Best, 2007, pág. 337) la planificación estratégica de mercado marca la dirección que debe seguir una empresa y juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos de largo plazo de crecimiento de las ventas, beneficios y cuota de mercado. Las estrategias de marketing mix (desarrolladas en la parte III) tienen carácter táctico, pero resultan esenciales para obtener resultados a corto plazo en crecimiento, beneficio y posiciones en los mercados atendidos. Las estrategias de marketing de largo plazo establecen la dirección a seguir, mientras que el posicionamiento estratégico en el mercado, a corto plazo, proporciona las tácticas de marketing necesarias para avanzar en la consecución de los objetivos de largo plazo.

Para facilitar el proceso de planificación estratégica de mercado se valora cada área de negocio en relación con su atractivo y la posesión de ventajas competitivas por parte de la empresa. En el capítulo 11 presentamos un método de elaboración del portfolio estratégico de negocios que incluye todas las áreas producto mercado actuales y las potenciales futuras.

Los planes estratégicos generados por el análisis portfolio pueden ser tanto ofensivos como defensivos. En el capítulo 12 se presentan planes estratégicos ofensivos, contruidos para conseguir una mayor cuota de participación o el crecimiento en mercados ya atendidos, o para entrar en nuevos mercados o en mercados emergentes. Los planes estratégicos ofensivos son fundamentales para asegurar el crecimiento empresarial, las posiciones en los mercados y la rentabilidad empresarial.

En el capítulo 13 se presentan los planes estratégicos defensivos, diseñados para proteger las posiciones en los mercados y la rentabilidad empresarial. Entre los planes estratégicos defensivos se incluyen el mantenimiento de cuota de participación, la reducción del enfoque para mejorar la rentabilidad empresarial, y las estrategias de desinversión y cosecha, que acaban con la futura salida del mercado. Los planes estratégicos defensivos son fundamentales para la consecución de unas determinadas cuotas de mercado, y los volúmenes de ventas y de beneficio, deseados a corto plazo.

2.2.2 Estrategia

De acuerdo a (D'Alessio Ipinza, 2008, págs. 6-7) Hax y Majluf (1991) desarrollan un conjunto de formas bajo las cuales puede ser entendida la estrategia:

- a. Es un patrón de decisiones coherente, unificado, e integrador.
- b. Es un medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción, y priorización en la asignación de recursos.
- c. Define el dominio competitivo de la organización y la influencia del entorno.
- d. Es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, basada en las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas.
- e. Es un canal para diferenciar las tareas gerenciales en los niveles corporativos, en las unidades de negocio, y en el nivel funcional/procesos.
- f. Define la contribución económica y no económica que la organización desea hacer a su comunidad vinculada (stakeholders).

Por su parte, Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel (1998) hacen referencia a las 5 P de la estrategia, La estrategia es:

- a. Un plan, al ser una dirección, una guía, o un curso de acción. Mirar al futuro.
- b. Un patrón ordenado, como el comportamiento consecuente en el tiempo. Mirar el comportamiento pasado.
- c. Una pauta de acción, como un conjunto de maniobras que deben realizarse para alcanzar los objetivos estratégicos ante las acciones de los competidores.
- d. Una perspectiva, como la forma de actuar de una organización.

e. Una posición, al colocar ciertos productos en mercados específicos.

2.2.3 Clasificación de Estrategia

Según (D'Alessio Ipinza, 2008, págs. 7-8) la estrategia puede ser clasificada, de acuerdo a Hax y Majluf (1991), con las características de su proceso de formulación.

2.2.3.1 Según su alcance respecto de la organización

a. Explícita. Cuando la estrategia es generada a través de un amplio proceso participativo y de consenso, mediante determinados cursos de acción; y comunicada abierta y ampliamente, tanto hacia el interior de la organización como hacia el exterior, a todos los participantes relevantes.

b. Implícita. Cuando no existe una creación deliberada de un plan, pero existe una dirección y un adecuado conocimiento de los objetivos de la organización.

2.2.3.2 Según el proceso de su formulación

a. Producto de un proceso analítico formal disciplinado. Cuando está orientado a una completa especificación de estrategias a niveles corporativos, unidad de negocio, y funcional.

b. Producto de un proceso de enfoque del poder. Cuando la estrategia es un proceso de negociación entre los jugadores claves.

2.2.3.3 Según la orientación de su formulación

a. Patrón de acciones pasadas. La estrategia emerge de un patrón de acciones de decisiones pasadas.

b. Planeada con una visión de futuro. La estrategia es principalmente un vehículo de cambio que perfila nuevos cursos de acción.

Según la secuencia, desde su formulación hasta que es implementada, la estrategia puede adquirir en alguna de estas fases una tipología particular: deliberada o emergente.

2.2.4 El Proceso Estratégico

Según (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 8) el proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro. Para ello utiliza como insumos los análisis Hax y Majluf (1991), externo e interno (situaciones presentes), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son los medios que encaminarán a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos.

El proceso es iterativo, retroalimentado, interactivo, y factible de ser revisado en todo momento. Requiere de la participación de todas las personas clave dentro de la organización, que tengan un conocimiento de las principales características de la industria, del negocio, de los competidores, y de la demanda, y sientan además la inquietud de desarrollar mejores capacidades para la organización. (David, 2013, pág. 32)

La iteración se basa en el permanente monitoreo del entorno, de la competencia, y de la demanda, es decir, de los clientes y consumidores. El establecer sistemas de alerta o alarma temprana es de gran importancia, ya que ello permitirá monitorear los cambios en el entorno, en los competidores, y en la demanda, y así ajustar el proceso manteniéndolo actualizado.

El proceso estratégico da el marco para responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo puedo atender mejor a mis clientes? ¿Cómo puedo mejorar mi organización? ¿Cómo responder a las condiciones cambiantes de la industria y el mercado? ¿Cómo puedo aprovechar las oportunidades que se presentan? ¿Cómo conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos? (ICADE, 2013, pág. 45)

El proceso estratégico se convierte en la actividad más importante y fundamental del gerente, quien tiene un rol fundamental en el proceso al recaer en él la responsabilidad de desarrollarlo y administrarlo.

2.2.5 Características del Proceso Estratégico

De acuerdo a (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 9) el proceso estratégico puede tener las siguientes características:

- Por la naturaleza del proceso deberá ser interactivo e iterativo:

a. Interactivo, por ser un proceso colegiado, el cual debe involucrar a las personas clave de la organización.

b. Iterativo, por ser un proceso que se corrige conforme se desarrolla, de acuerdo con las diferencias observadas (realimentado) por los sistemas de alerta temprana.

- Por los cambios que pudiera presentar el entorno se deberán hacer, cuando sean pertinentes, análisis de:

a. Sensibilidad, al evaluar el impacto que el cambio de las ponderaciones en los factores pueda tener sobre la organización y sus análisis.

b. Contingencia, al considerar cambios en los factores o criterios con la probabilidad de ocurrencia de nuevos eventos que afecten al negocio.

c. Escenarios, observar alteraciones en el contexto en el que se desenvuelve la organización.

Es conveniente plantear diversos escenarios de acuerdo a la situación.

- Por la intensidad del proceso:

a. Incremental, cuando el desarrollo es paulatino y progresivo.

b. Radical, cuando el desarrollo se produce de una sola vez.

2.2.6 Objetivos del Proceso Estratégico

Según (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 10) llevar a la organización de su situación actual a una situación futura deseada requiere que esta asuma como inherentes al proceso el logro de los siguientes objetivos:

a. Productividad y competitividad. La organización asume el reto de alcanzar índices de desempeño satisfactorios, que evidencien un uso óptimo y efectivo de los recursos, para lograr altos niveles de competitividad en el sector.

b. Ética y legalidad. Implica que la organización debe actuar de acuerdo a las reglas que dictan la moral y la ley.

c. Compromiso social. La organización debe desarrollar actividades que beneficien a su comunidad vinculada y, en consecuencia, a su país.

Además de estos objetivos implícitos se deben desarrollar los objetivos específicos, de largo y corto plazo, que conducirán a la organización al futuro deseado. (Jhonston & Marshall, 2009, pág. 87)

2.2.6 Proceso de Formulación y Ejecución de Estrategias

Según (D'Alessio Ipinza, 2008, págs. 21-23) el proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas:

1. Elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una misión que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.
2. Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.

3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.

4. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.

5. Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa.

2.2.6.1 Desarrollo de la visión estratégica, la misión y un conjunto de valores esenciales

Al inicio del proceso de formulación de la estrategia, los altos administradores de la compañía deben determinar la ruta por emprender. ¿Mejoran las perspectivas de la compañía si se modifica su oferta de productos o la tecnología que emplea, cambia de mercado o busca otro perfil de clientes? Comprometer a la compañía en una ruta en demérito de otras obliga a los administradores a analizar con todo cuidado si el actual curso estratégico de la compañía ofrece oportunidades atractivas de crecimiento y rentabilidad, o si se requieren cambios de una u otra clase en la estrategia y dirección de largo plazo. (Jobber & Lancaster, 2012, pág. 98)

2.2.6.2 Establecimiento de objetivos

El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución. Como observa con astucia Bill Hewlett, cofundador de Hewlett-Packard: “No se puede controlar lo que no se puede medir [...], y lo que se logra medir, se hace”. Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones: 1) centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización, 2) sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía, y 3) motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más. Lo ideal es que los administradores formulen

objetivos desafiantes pero factibles, que procuren que la organización se estire para alcanzar todo su potencial.

2.2.6.3 Formulación de una estrategia

La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “comos”: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. También significa elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor.

Mientras más rápido cambia el ambiente comercial de una empresa, es mayor la necesidad de que sus directivos sean buenos emprendedores al diagnosticar la dirección y fuerza de los cambios que se avecinan y responder con ajustes de estrategia oportunos. Quienes elaboran la estrategia deben poner atención a las primeras advertencias de cambio y estar dispuestos a experimentar con medios que se atrevan a ser diferentes para alterar su posición en el mercado al prepararse para sus nuevas condiciones. Cuando aparecen obstáculos inesperados en el camino, corresponde a la directiva adaptarse de forma rápida e innovadora.

Las estrategias maestras provienen en parte de hacer las cosas fundamentales de forma distinta de los competidores dejarlos obsoletos, ser más eficientes e imaginativos, adaptarse más rápido y no tanto de correr con el rebaño. Una buena elaboración de estrategia es inseparable de una buena actitud emprendedora. Una cosa no existe sin la otra. (López Arias, 1994, pág. 564)

2.2.6.3.1 La formulación de la estrategia requiere la participación de los administradores de todos los niveles

Los altos ejecutivos de la empresa obviamente desempeñan funciones importantes aquí. El director general, como capitán del barco, se tiene que poner el traje de jefe que fija la dirección, jefe que fija los objetivos, jefe de formulación de estrategias y de jefe de

ejecución de las estrategias para toda la empresa. En última instancia, la responsabilidad de dirigir el proceso de formulación y de ejecución de la estrategia recae en el director general. En algunas compañías, el director general o propietario opera como visionario estratégico y arquitecto de la estrategia al decidir en persona sus elementos clave, aunque otras personas lo asistan en la recopilación y análisis de datos, y el director general puede consultar a otros directivos y empleados al dar forma a una estrategia general y decidir sobre movimientos estratégicos importantes. Un planteamiento centrado en el director general para elaborar una estrategia es característico de compañías pequeñas, administradas por los dueños, y en ocasiones empresas grandes cuyo fundador es el director general actual, o con directores generales que manifiestan sólidas habilidades de liderazgo estratégico. Steve Jobs, de Apple, Andrea Jung, de Avon, y Howard Schultz, de Starbucks, son ejemplos sobresalientes de presidentes corporativos que influyen de manera importante en la elaboración de la estrategia de sus compañías.

Sin embargo, incluso aquí sería un error visualizar la formulación de la estrategia como función de la alta administración, como coto exclusivo de dueños-empresarios, directores generales, otros ejecutivos de alto nivel y miembros del consejo de administración. Mientras más se diversifiquen las operaciones de la empresa en relación con diferentes productos, industrias y áreas geográficas, los presidentes ejecutivos de las matrices tienen menores opciones de injerencia y deben delegar una considerable autoridad en la elaboración de estrategias a los directivos de niveles inferiores a cargo de subsidiarias, divisiones, líneas de producto, oficinas regionales de ventas, centros de distribución y plantas.

Se puede confiar en que los directivos que están directamente en la trincheras, que supervisan unidades operativas específicas, tengan un dominio más detallado de los asuntos y las opciones estratégicas para la unidad operativa particular bajo su supervisión, pues conocen las condiciones prevalecientes en el mercado y en la competencia, los requerimientos y expectativas de los clientes y todos los demás aspectos pertinentes que afectan las diversas opciones disponibles. Los administradores con esa familiaridad cotidiana sobre una unidad operativa específica, y con autoridad sobre ella, tienen una gran ventaja respecto de los ejecutivos de las oficinas centrales a la hora de tomar decisiones estratégicas sobre su unidad operativa.

Tomemos, por ejemplo, una empresa como General Electric, corporación global de 183 mil millones de dólares con 325 mil empleados y operaciones en unos 100 países, en giros que van desde motores de jet, iluminación, generación de energía, equipos de transmisión y distribución eléctrica hasta aparatos domésticos, equipo médico, medios y entretenimiento, locomotoras, dispositivos de seguridad, purificación de agua y servicios financieros.

Aunque los altos administradores de oficinas centrales bien pueden participar en persona al formular la estrategia global de GE e idear importantes acciones estratégicas, ello no significa que unos cuantos ejecutivos del más alto nivel en las oficinas centrales de GE tengan el conocimiento o comprensión lo bastante detallados de todos los factores pertinentes para armar todas las iniciativas estratégicas emprendidas por cientos de subsidiarias para miles de productos. Simplemente no pueden saber lo suficiente sobre la situación en cada unidad organizacional de GE y dirigir todo movimiento estratégico en toda la organización mundial de GE.

Se requiere, en cambio, la participación de todo el equipo de administración de GE altos ejecutivos, directores de grupos de negocios, jefes de unidades específicas de negocios y categorías de productos, y administradores clave en plantas, oficinas de ventas y centros de distribución para moldear los miles de iniciativas estratégicas que al final se suman para constituir la estrategia total de GE.

El nivel de la estrategia también tiene que ver con quién participa en la formulación de la estrategia. En compañías diversificadas con múltiples líneas de negocios, donde se deben controlar las estrategias de varios negocios, la tarea de elaborar una estrategia abarca cuatro niveles de estrategia, en cada uno de los cuales participan distintas facetas de la estrategia general de la compañía y se requiere la participación de diferentes tipos de administradores.

1. La estrategia corporativa es una estrategia del nivel de negocios múltiples: cómo lograr una ventaja competitiva con una estrategia para negocios y mercados múltiples. Ésta consiste en impulsar el desempeño combinado del conjunto de negocios en que la compañía se diversificó y los medios de captar sinergias entre líneas de negocios para convertirlas en ventajas competitivas. La estrategia corporativa se refiere a las

cuestiones de qué negocios conservar o eliminar, en qué mercados ingresar y qué forma de entrada se debe emplear (p. ej., mediante adquisición, alianza estratégica o franquicia). Se refiere al alcance de la empresa, y esto implica las estrategias de diversificación, estrategias de integración vertical y estrategias de expansión geográfica. Por lo general, los ejecutivos corporativos tienen la mayor responsabilidad de diseñar la estrategia corporativa y elegir entre las acciones recomendadas desde las áreas inferiores de la jerarquía administrativa.

Los jefes de unidades clave también pueden influir en decisiones estratégicas que afecten a los negocios a su cargo. La junta de directores suele revisar y aprobar las decisiones estratégicas principales. Veremos esto con mayor detalle en el capítulo 8.

2. La estrategia de negocios es una estrategia del nivel de una sola línea de negocios que compite en un mercado o industria relativamente bien definida. Lo importante en este caso es crear respuestas ante circunstancias cambiantes del mercado e iniciar acciones para fortalecer su posición en ese rubro, obtener una ventaja, desarrollar capacidades competitivas sólidas, fortalecer la posición de mercado y mejorar el desempeño. La responsabilidad de guiar el desarrollo de una estrategia de negocios está a cargo del gerente de esa línea, aunque los administradores corporativos también pueden intervenir.

El encargado tiene al menos otras dos funciones relacionadas con la estrategia: 1) ver que las estrategias de niveles inferiores estén bien concebidas, sean congruentes y correspondan de manera adecuada a la estrategia general, y 2) conseguir la aprobación de los movimientos estratégicos importantes por parte de los ejecutivos corporativos, así como mantenerlos informados de los problemas estratégicos que surjan. En compañías diversificadas, los responsables de las unidades de negocios pueden tener la obligación adicional de asegurarse de que los objetivos y la estrategia de negocios se adecuen a los objetivos y temas estratégicos corporativos.

3. Las estrategias de áreas funcionales se refieren a las acciones y prácticas para manejar funciones particulares dentro de un negocio, como I y D, producción, ventas y marketing, servicios al cliente y finanzas. Por ejemplo, la estrategia de marketing de una compañía representa el plan para administrar la parte de ventas y marketing del negocio.

La estrategia de desarrollo de producto representa el plan de la administración para mantener fresca y afinada la línea de producto de acuerdo con lo que los compradores esperan. La función principal de las estrategias funcionales es agregar especificidad a la estrategia de negocios de una compañía. La responsabilidad principal de las estrategias funcionales dentro de un negocio por lo general se delega a los encargados de las funciones respectivas, con la aprobación final del gerente general de la unidad de negocios.

Como las diferentes estrategias de nivel funcional deben ser compatibles con la estrategia global de negocios y entre sí para que tengan un impacto benéfico, el administrador general en ocasiones puede ejercer una influencia más fuerte sobre el contenido de las estrategias funcionales.

4. Las estrategias operativas se refieren a las iniciativas y planteamientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas clave (plantas, centros de distribución, centros de compras) y unidades operativas específicas de importancia estratégica (p. ej., control de calidad, compra de materiales, administración de marcas o ventas por internet).

El gerente de un centro de distribución de una compañía que promete a sus clientes una entrega rápida debe tener una estrategia para asegurarse de que los bienes terminados se envíen con rapidez a los clientes una vez que se reciben de las instalaciones de producción de la compañía. Las estrategias operativas, aunque de alcance limitado, añaden detalles y acabados a las estrategias funcionales y a la general de la compañía.

La principal responsabilidad de las estrategias operativas se delega por lo general a los gerentes de línea, sujetos a revisión y aprobación de los altos administradores.

Aunque la estrategia operativa se encuentra en la parte inferior de la jerarquía de elaboración de una estrategia, su importancia no debe pasarse por alto. Una planta importante cuya estrategia no logre mejorar el volumen de producción, costo unitario y objetivos de calidad socavará el logro de las metas de ventas y ganancias de la empresa, además de que hará estragos en los esfuerzos estratégicos para construir una imagen de calidad ante los clientes. Así, los gerentes de línea son una parte muy importante del

equipo de elaboración de la estrategia de la organización. La importancia estratégica de una acción determinada no puede juzgarse bien sólo por el nivel o ubicación de la estrategia dentro de la jerarquía administrativa donde se inició.

Los niveles corporativo y comercial de la elaboración de estrategias se fusionan en un nivel estrategia de negocios en empresas con un solo giro comercial porque la estrategia de toda la compañía implica sólo una línea de negocios. Así, una empresa de este tipo tiene tres niveles de estrategias: de negocios para la empresa en su conjunto, de áreas funcionales para cada área importante de la compañía, y estrategias operativas a cargo de los administradores de niveles inferiores para concretar aspectos importantes de las estrategias de negocios y de áreas funcionales de la empresa.

Las compañías con un dueño, de sociedades y administradas por los dueños sólo tienen uno o dos niveles para elaborar estrategias, pues unas cuantas personas clave pueden realizar el proceso de elaboración y ejecución de estrategias. Mientras mayores y más diversas sean las operaciones de una empresa, tendrá más puntos de iniciativa estratégica y más niveles de administración con una función significativa en la formulación de la estrategia.

El razonamiento general es: independientemente del tipo de empresa y de que la estrategia sea en lo fundamental deliberada o emergente, la formulación de la estrategia abarca a los administradores en diversas posiciones y en diversos niveles organizacionales. Y aunque es obvio que los administradores de niveles más bajos tienen una función más limitada y específica en la formulación de las estrategias que los administradores de alto nivel, lo importante es que en la mayoría de las compañías de la actualidad todo administrador suele tener una función en la formulación de la estrategia que va de menor a mayor en relación con el área que dirige. Por lo tanto, debe desecharse toda noción de que los estrategas de una organización se hallan en la cima de la jerarquía administrativa y que los mandos medios y el personal de línea tan sólo ejecutan las instrucciones de los altos administradores.

En compañías con un amplio espectro de operaciones es mucho más correcto visualizar la formulación de la estrategia como un esfuerzo de colaboración que incluye a los administradores (y algunas veces a otros empleados clave) desde lo alto hasta lo bajo de

la jerarquía organizacional. Una fuerza valiosa de la estrategia en colaboración es que el equipo encargado de formularla incluye a las mismas personas que también tendrán a su cargo la ejecución. Dar a la gente una función de influencia en la formación de la estrategia que después deberá ejecutar no sólo fomenta la motivación y el compromiso, sino también mejora la rendición de cuentas en múltiples niveles de la administración; no será válida la excusa de “No fue mi idea que hiciéramos esto”. (Mintzberg, 2013, págs. 34-37)

2.2.6.3.2 Visión estratégica + objetivos + estrategia = plan estratégico

El desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo; señalan hacia dónde va una compañía, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamientos de acciones internas con que se obtendrán los resultados de negocios planeados. En conjunto, constituyen el plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica.

Por lo general, un plan estratégico incluye un compromiso para asignar recursos al plan y especifica el periodo para alcanzar las metas (por lo general, de tres a cinco años). En algunas compañías, el plan estratégico se centra en alcanzar objetivos excepcionalmente audaces, metas de esfuerzo que requieren recursos que trascienden con mucho los medios actuales de la empresa. Este tipo de plan es más una expresión de propósito estratégico para aglutinar a la organización alrededor de un compromiso inalterable a menudo obsesivo para hacer todo lo que sea necesario con el fin de adquirir los recursos y alcanzar las metas. El propósito estratégico de Nike en la década de 1960 fue superar a Adidas, objetivo mucho más allá de los medios de Nike en esa época. El propósito estratégico de Starbucks es que su marca sea la más reconocida y respetada del mundo.

En compañías que revisan de manera periódica su estrategia y diseñan planes estratégicos explícitos, el plan estratégico suele adoptar la forma final de un documento escrito que se circula a todos los administradores y tal vez a algunos empleados seleccionados. Los objetivos de desempeño de corto plazo son la parte del plan

estratégico que con más frecuencia se detalla de forma explícita y se comunica a los administradores y empleados. Algunas compañías resumen los elementos clave de sus planes estratégicos en el informe anual a los accionistas, en sus sitios web o en declaraciones a los medios de comunicación de negocios, mientras que otras, quizá por razones de sensibilidad competitiva, sólo hacen declaraciones ambiguas y generales sobre sus planes estratégicos.

En empresas pequeñas de un solo dueño es poco frecuente que los planes estratégicos adopten un formato escrito. Es más común que residan en las ideas y convicciones del propietario o directivos, cuyos aspectos se revelan en reuniones y conversaciones con el personal, así como los detalles y compromisos entre administradores y empleados importantes respecto de la dirección de la empresa: qué se pretende lograr y cómo hacerlo. (Monferrer, 2013, pág. 116)

2.2.6.4 Ejecución de la estrategia

Administrar la aplicación y ejecución de una estrategia es una actividad orientada a las operaciones, hacer que las cosas sucedan con el propósito de desempeñar labores esenciales de negocios de modo que apoyen a la estrategia. Sin duda, es la parte más exigente y consumidora de tiempo del proceso de administración de una estrategia. Convertir los planes estratégicos en acciones y resultados pone a prueba la capacidad de un administrador para dirigir la acción organizacional, motivar al personal, construir y fortalecer las capacidades y competencias competitivas de la empresa, crear y fomentar un clima laboral de apoyo a la estrategia, y alcanzar o superar las metas de desempeño. Las iniciativas para poner en marcha la estrategia y ejecutarla de manera eficaz deben lanzarse y controlarse en muchos frentes organizacionales.

El plan de acción de la administración para aplicar y ejecutar la estrategia elegida surge de la evaluación de lo que la empresa tendrá que hacer para lograr el desempeño financiero y estratégico deseado. Cada administrador tiene que responder las preguntas: “¿qué debe hacerse en mi área para ejecutar mi parte del plan estratégico y qué acciones debo emprender para poner en marcha el proceso?” La cantidad necesaria de cambios internos depende del número de elementos nuevos de la estrategia, del grado de desviación de las prácticas y competencias internas respecto de lo que requiere, y de la

forma como el clima laboral cultural apoye una buena ejecución de la estrategia. Según la cantidad de cambios internos necesarios, la aplicación completa y la ejecución eficaz de la estrategia de la empresa (o de sus nuevas partes de ella) tarda de algunos meses a varios años.

En la mayoría de las situaciones, controlar el proceso de ejecución de la estrategia abarca los siguientes aspectos principales:

- Contratar personal con las habilidades y experiencia necesarias.
- Construir y fortalecer las competencias y capacidades competitivas que apoyen a la estrategia.
- Organizar el esfuerzo laboral conforme a las mejores prácticas.
- Asignar amplios recursos a las actividades críticas para lograr el éxito estratégico.
- Asegurarse de que las políticas y procedimientos faciliten la ejecución, en lugar de impedirla.
- Instalar sistemas operativos y de información que permitan que el personal efectúe sus funciones de manera eficiente y eficaz.
- Motivar al personal y vincular las recompensas e incentivos directamente al logro de los objetivos de desempeño.
- Crear en la compañía una cultura y un clima laboral conducentes a la buena ejecución de la estrategia.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para llevar adelante la aplicación e impulsar la mejora continua en los procesos de ejecución de la estrategia.

Una buena ejecución de la estrategia requiere la procuración diligente de excelencia operativa, lo cual es un trabajo de todo el equipo de administración de la empresa. El éxito de la buena ejecución de la estrategia depende de las habilidades y cooperación de los administradores operativos que pueden impulsar los cambios necesarios en sus unidades organizacionales y entregar buenos resultados de manera consistente. La aplicación de la estrategia se considera exitosa si todo marcha con la suficiente tranquilidad para que la compañía alcance o supere sus metas de desempeño estratégico y financiero y muestre un buen avance en el logro de la visión estratégica de la directiva. (Pinson, 2003, pág. 79)

2.2.6.5 Evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos

La quinta fase del proceso administrativo de la estrategia supervisar los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia. En tanto la estrategia de la empresa supere las tres pruebas de una estrategia ganadora (buen ajuste, ventaja competitiva, sólido desempeño), los ejecutivos de la empresa bien pueden decidir seguir el mismo curso. Sólo bastará ajustar el plan estratégico y mantener los esfuerzos por mejorar la ejecución de la estrategia.

Sin embargo, siempre que una empresa encuentre cambios perturbadores en su ambiente, deberá cuestionar lo adecuado de su dirección y estrategia. Si una compañía experimenta un deterioro en su posición en el mercado o fallas persistentes de desempeño, los administradores están obligados a descubrir las causas ¿se relacionan con una estrategia defectuosa, con su ejecución deficiente o con ambas? y a emprender acciones correctivas oportunas. Cuando las condiciones externas o internas lo pidan, deben revisarse la dirección, objetivos y estrategia de una empresa. Es de esperarse que una compañía modifique su visión estratégica, dirección, objetivos y estrategia con el tiempo.

Del mismo modo, es común que una compañía descubra que uno o más aspectos de la aplicación y ejecución de su estrategia no van tan bien como se planeó. La ejecución eficiente y eficaz de la estrategia siempre es resultado de un gran aprendizaje organizacional, lo cual se logra de forma desigual: en algunas áreas es algo rápido y en otras tiende a trabarse. Para determinar los aspectos que funcionan bien y los que necesitan mejorarse es tanto normal como deseable evaluar de tanto en tanto la ejecución de la estrategia. Una ejecución fructífera implica la búsqueda incesante de formas de mejorar y después efectuar ajustes correctivos siempre y donde sea útil hacerlo. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, págs. 56-57)

2.2.7 Administración de Operaciones Internas

Según (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, págs. 354-372) en el capítulo 10, subrayamos la importancia de crear capacidades organizacionales y estructurar el esfuerzo de trabajo de manera que la ejecución de las actividades cruciales para la estrategia se hagan de manera coordinada y competente. En este capítulo, exponemos cinco acciones administrativas adicionales que promueven la buena ejecución de una estrategia:

- Asignar recursos para impulsar una buena ejecución de la estrategia.
- Instituir políticas y procedimientos para facilitar la ejecución de la estrategia.
- Emplear herramientas de administración de procesos para impulsar la mejora continua en la forma de desempeñar actividades de la cadena de valor.
- Instalar sistemas de información y operación para que el personal de la compañía desempeñe con eficiencia sus funciones estratégicas.
- Utilizar la asignación de premios e incentivos para promover una mejora de la estrategia y el logro de los objetivos estratégicos y financieros.

2.2.7.1 Asignar recursos al esfuerzo de la ejecución estratégica

Al comienzo del proceso de implantación de una estrategia nueva, los administradores tienen que determinar qué recursos (en términos de financiamiento, personas, etc.) se requerirán para una buena ejecución de la estrategia y cómo deberían distribuirse en las diversas unidades organizacionales involucradas. La capacidad de una empresa de procurarse los recursos necesarios para apoyar nuevas iniciativas estratégicas tiene un efecto importante en el proceso de ejecución de la estrategia.

El contar con pocos fondos ralentiza el progreso y estorba a los esfuerzos de las unidades organizacionales por ejecutar eficientemente sus partes del plan estratégico; asignar demasiados fondos genera un desperdicio de recursos de la organización y empeora el desempeño financiero. Ambos resultados impelen a los administradores a comprometerse a fondo en la revisión de las propuestas de presupuesto y que dirijan las cantidades y los recursos apropiados a las unidades de la organización que son críticas

para la estrategia. Esto incluye revisar con todo cuidado las solicitudes de más personal y nuevas instalaciones y equipo, aprobar las que prometan contribuciones a la ejecución de la estrategia y rechazar las que no lo hagan. Si los flujos de efectivo internos resultan insuficientes para financiar las iniciativas estratégicas planeadas, la administración debe reunir fondos adicionales mediante préstamos o venta de acciones a inversionistas.

2.2.7.2 Establecer políticas y procedimientos que faciliten la ejecución de la estrategia

Las políticas y los procedimientos de una compañía son a veces un apoyo o un estorbo para la buena ejecución de estrategias. Cada vez que una compañía actúa para establecer nuevos elementos estratégicos o mejorar las capacidades de ejecución de su estrategia, por lo general se requieren algunos cambios en las prácticas laborales y en la conducta del personal. Así, lo más aconsejable es que los administradores examinen si las políticas y los procedimientos en curso apoyan dichos cambios y revisen con cuidado o descarten los que ya no funcionen.

- Proporcionan una guía descendente respecto de la forma en que hay que hacer las cosas. Las políticas y procedimientos ofrecen al personal un conjunto de guías para desempeñar ciertas actividades, efectuar aspectos diversos de las operaciones, resolver problemas cuando surjan y llevar a cabo algunas labores. En esencia, representan un repertorio de conocimientos organizacionales o administrativos sobre formas eficientes y eficaces de hacer las cosas. Aclaran la incertidumbre para proceder en la ejecución de la estrategia y alinear las acciones y conducta del personal con los requerimientos de una buena ejecución de la estrategia; además, ponen límites para la acción independiente ineficaz, cuando se ajustan bien a los requerimientos del plan de aplicación de la estrategia, canalizan los esfuerzos de los individuos a lo largo de una ruta que apoya al plan y facilita una buena ejecución de la estrategia; cuando las formas de hacer las cosas no se alinean con las iniciativas de ejecución de la estrategia, deben alterarse las acciones y las conductas. En estas condiciones, la función administrativa es establecer e imponer nuevas políticas y prácticas de operación más propicias para ejecutar bien la estrategia. Las políticas son un método particularmente útil para contrarrestar las tendencias de algunas personas a resistirse al cambio. En general, la gente se abstiene de infringir las

políticas de la compañía o de ir en contra de las prácticas y procedimientos recomendados sin tener primero la libertad de hacerlo o una justificación sólida.

- Ayudan a garantizar la consistencia en el desempeño de actividades cruciales para la estrategia. Las políticas y procedimientos sirven para estandarizar la manera de desempeñar actividades y fomentan el apego estricto al planteamiento estandarizado. Esto es importante para garantizar la calidad y confiabilidad del proceso de ejecución de la estrategia; también contribuye a alinear y coordinar los esfuerzos de ejecución de la estrategia de individuos y grupos en toda la organización, característica particularmente benéfica cuando hay unidades operativas diseminadas geográficamente. Por ejemplo, eliminar diferencias significativas en las prácticas de operación de diversas plantas, regiones de ventas, centros de servicio a clientes o de las sucursales de una cadena ayuda a la compañía a dar una calidad constante a sus productos y al servicio a clientes. La buena ejecución de estrategias casi siempre entraña la capacidad de repetir la calidad de los productos y la medida del servicio a clientes en todos los lugares donde la compañía hace negocios; algo menos que eso diluye la imagen de la compañía y reduce la satisfacción de los clientes.
- Promueven la creación de un ambiente de trabajo que facilita la buena ejecución de las estrategias. Las políticas y procedimientos de una empresa contribuyen a marcar la pauta del clima laboral y a un entendimiento común sobre la forma en que se hacen las cosas en esa compañía. Como descartar políticas y procedimientos antiguos en favor de nuevos altera invariablemente el ambiente interno de trabajo, los administradores aplican un proceso de cambio de políticas como palanca poderosa para cambiar la cultura de la corporación a modo de tener una correspondencia más fuerte con la nueva estrategia. Aquí el truco está en seleccionar una nueva política que atrape de inmediato la atención de toda la organización, que cambie pronto sus actos y comportamientos y que se incorpore a la manera de hacer las cosas. (Jhonston & Marshall, 2009, pág. 76)

2.2.8 Liderazgo Estratégico

Según (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, págs. 374-375) como se explica en este capítulo, el liderazgo estratégico efectivo permite a las empresas utilizar el proceso de administración estratégica de la manera correcta. Los altos directivos, como líderes estratégicos, deben guiar a la organización por caminos que lleven a crear una visión y una misión (como se explicó en el capítulo 1). Esta dirección podría conducir a metas que lleven a todos los miembros de la organización a mejorar su desempeño. Más aún, los líderes estratégicos deben facilitar el desempeño de las acciones estratégicas correctas y determinar cómo se pondrán en práctica. Estas acciones desarrolladas por los líderes estratégicos culminan en la competitividad estratégica y en los rendimientos superiores al promedio.

Como se explicó en el caso con el que inicia el capítulo, es difícil ser un líder estratégico exitoso. Ese caso también sugiere que en la actualidad, más que nunca antes, el trabajo de un presidente está lleno de retos y presiones. Las investigaciones revelan que las personas ocupan el puesto de presidente durante un periodo de entre tres y diez años. Hasta 1995 estos directivos ocupaban su puesto durante un promedio de 9.5 años.

A principios del siglo XXI, el promedio había disminuido a 7.3 años y siguió disminuyendo hasta principios de 2005, el año en el que un mayor número de directores generales perdió su empleo como nunca antes. Además, los consejos de administración están mostrando una clara tendencia a buscar a los nuevos presidentes fuera de las empresas y a elegir a “caballos negros” dentro de ellas. Al parecer, lo que buscan es a un ejecutivo que no sienta temor de transformar las prácticas tradicionales de la empresa. Aun así, muchos nuevos directores generales siguen fracasando (como se verá más adelante en este mismo capítulo).

2.2.9 Calidad en la Atención al Cliente

Según indica (Tschohl, 2011, pág. 217) A menos que su compañía se dedique a vender el puente de Brooklyn a jeques árabes, ningún directivo de empresa puede pretender lograr un mayor éxito en su negocio perdiendo a su cliente después de la primera venta.

Volver a facturar (a los mismos clientes) es una necesidad, debido a que siempre hay deserciones, cambios de giro, incluso muertes, o si el cliente es una empresa, porque el encargado de compras se va a otro trabajo o se retira.

El asunto es importante, ya que muy pocas empresas pueden depender de un flujo continuo de nuevos clientes que reemplacen a los que dejan de comprar en ella. En consecuencia, la lealtad de los clientes es fundamental para la mayoría de las empresas. ¿Y cuál es el mejor medio para asegurar la lealtad de los clientes? El servicio. El servicio que produce satisfactores y satisfacción.

La satisfacción de clientes (puesto que permite retenerlos) es la estrategia más eficiente en términos de costos-resultados, ya que reduce la necesidad de generar nuevos clientes. Una de las normas invariables que existen en el sector servicios desde hace años indica que, en términos generales, el costo de atraer a un nuevo cliente es cinco veces mayor que el costo de mantener a uno de los actuales.

2.2.9.1 Punto de partida

De acuerdo a (Tschohl, 2011, págs. 218-219) Con el orden de prioridades con que fueron mencionadas, las áreas clave para iniciar un programa del servicio a la clientela fueron:

1. Incrementar el nivel de atención que dedica la alta dirección a la satisfacción de clientes.
2. Mejorar la calidad de los productos. Esta acción recibió el mayor número de votos en lo que respecta a “áreas donde se debe invertir la mayor cantidad de dinero”.
3. Capacitar a los empleados en la satisfacción de clientes. Esta acción fue la segunda en votos en lo que respecta a “áreas en que se debe invertir la mayor cantidad de dinero”.

Además de pedir a los entrevistados su opinión sobre el punto de partida recomendado para iniciar un programa del servicio a clientes y sobre las áreas a las que se debía dedicar más recursos, Chief Executive analizó las respuestas para determinar las

diferencias más importantes entre las empresas que habían mejorado sus servicios y las que no lo habían hecho. Los pasos que dieron las primeras fueron los siguientes:

1. Modificar las políticas y procedimientos que utilizaban para la gestión de clientes.
2. Encuestas formales entre clientes.
3. Informes internos formales sobre los niveles de actuación.
4. Capacitación para satisfacer las demandas de clientes.
5. Acciones de la alta dirección.
6. Cambios reales en la estructura organizativa. Existen más directrices para desarrollar su programa de servicio que consideran estrategias y tácticas recomendadas en varios estudios y reportes. En ellos se emplea un lenguaje similar para recomendaciones.

2.2.9.2 Leyes sobre la calidad

De acuerdo a (Tschohl, 2011, págs. 220-221) Existen ciertas grandes leyes sobre la calidad del servicio que deberían condicionar y dirigir todas las actividades. En conjunto, constituyen una matriz de servicio que debería guiar la instrumentación de cualquier estrategia.

1. Trate a los clientes como socios a largo plazo. Hágalo escuchando lo que expresan sobre sus necesidades y deseos. Luego, ayúdeles a obtener los productos y servicios que satisfacen esas necesidades, tanto si forman parte, o no, de la cartera de su empresa. Éste es el enfoque correcto cuando se pretende que el cliente regrese una y otra vez durante un largo período.
2. No moleste o disguste a los clientes. En el capítulo 11 incluimos algunas directrices sobre lo que debe hacerse cuando se falla en el cumplimiento de esta premisa.

3. Vea la empresa desde el punto de vista de los clientes. Llámelo “empatía”. En T.G.I. Friday, una cadena de restaurantes bar, a todos los gerentes se les exige que (literalmente) se sienten en cada una de las sillas. De esa forma, pueden ver y tener una experiencia personal del restaurante y su servicio desde el punto de vista de los clientes. Southland Corporation capacita a sus empleados, apoyándose en el informe de personas que se presentan como clientes para después dar un informe detallado en cuanto a imagen, mercancía y servicio.

La empatía es un ingrediente necesario en la industria del servicio. La manera en que un problema de servicio es manejado resulta tan importante para el cliente, como la solución del problema en sí.

4. Brinde más servicio del que prometió o del que espera el cliente. Ésta es una forma increíblemente eficaz para consolidar la lealtad de los mismos, dado que, cuando se hace, les queda la sensación de que han hecho un buen negocio.

Practique el principio de “algo más”. Su producto hace lo que usted dice, y algo más. El servicio es rápido, confiable y cortés, y algo más. Si el cliente necesita ayuda después de que haya realizado la compra, ayúdele, y algo más.

Entregar más servicio del que el cliente espera constituye una táctica “secreta” que, con frecuencia, la competencia no percibe. En el proceso de elevar el volumen de las operaciones usted puede confundir a sus competidores. No comprenden cómo lo está haciendo.

5. Trate de hacerlo siempre mejor. Imagínese un gran letrero luminoso que se enciende y apaga con las siguientes preguntas: “¿Cómo podemos hacerlo mejor?” (Bien, pero podemos mejorar.) Y “¿cómo lograremos hacerlo mejor?” (Hágase estas preguntas como si estuvieran en su agenda de trabajo de cada día.)

2.2.9.3 Características comunes de la calidad del servicio

Indica (Tschohl, 2011, págs. 221-227) Al decidirse por los programas y proyectos que serán más eficaces para su empresa, considere los que usualmente funcionan muy bien

para la mayoría de las empresas. A continuación mostramos las características que son comunes a los programas de servicio de éxito. (El orden de presentación no es indicativo de importancia relativa.)

2.2.9.3.1 Sistemas de servicio basados en “una actitud amistosa”

Un sistema de servicio basado en “una actitud amistosa” está diseñado básicamente para facilitar las cosas a los clientes, no (fundamentalmente) a la empresa. Este tipo de sistema muestra un contraste muy notorio con las prácticas, demasiado comunes, de subordinar la conveniencia de los clientes a la conveniencia de los empleados o a las ventajas en costos y políticas de las empresas.

“Antes, tratábamos de encontrar formas para lograr que el trabajo fuera más fácil para nosotros”, dice Chris Cox, cuando era director de la división de Nueva Jersey que está a cargo de mejorar los servicios de Motor Vehicles. “Ahora, cuando rediseñamos las funciones de cada cual en el trabajo, lo hacemos para lograr que las cosas sean lo más fáciles que sea posible para los clientes”.

2.2.9.3.2 Exija una actitud amistosa

A los empleados es necesario hacerles saber, en términos que no generen dudas, que se espera de ellos que mantengan una actitud amistosa. Siga las directrices de Mike Worsfold, presidente de Partnering Designs, una organización de consultoría de Toronto, quien dice: “Usted no sonrío porque el sol brilla o porque tomé un buen desayuno. Usted sonrío porque ése es su trabajo”.

Pero algunos empleados nunca sonrían. Son víctimas del síndrome “¿por qué debo hacerlo?”

Bob Haynes, quien fuera director de ventas y de desarrollo de tiendas de Servistar Corporation, a cargo del programa de capacitación, dice que los vendedores del ramo de la tlapalería “a veces son demasiado parcos cuando asumen el papel de consultores técnicos que deberían tener. Recurren a lugares comunes, propios de campesinos, para

evitar respuestas directas”. Haynes señala que incluso llegan a limpiar el piso o el mostrador mientras hablan indirectamente con el cliente.

2.2.9.3.3 Personas de calidad

Contrate personas para quienes la actitud de servicio y la amistosa sean algo natural. Luego, ayúdelos con técnicas y prácticas adicionales del servicio. Motíuelos y, después, reconozca y premie públicamente sus méritos. Haga estas cosas y, muy posiblemente, no tendrá empleados que vayan por su empresa con la expresión que el cómico George Carlin denominó DILLIGAD, que equivalen, en inglés, a las siglas de la frase: ¿acaso parece que nada me importa? (La respuesta es no).

Revise regularmente su sistema de administración de personal para cerciorarse de que está haciendo sus mayores esfuerzos para encontrar y, luego, formar, eficazmente, personas de calidad.

2.2.9.3.4 Compromiso de la gerencia

La gerencia, particularmente el director general, deben estar comprometidos en obra y palabra al servicio como un principio básico de la gestión administrativa. Un programa de calidad en el servicio probablemente no podrá ejecutarse sin un compromiso de la administración que sea genuino, permanente y visible a todos los empleados. El compromiso conduce a una “cultura” corporativa que favorece, estimula, recompensa, y sí, admira a la calidad del servicio y a las personas que la proporcionan.

2.2.9.3.5 Disponibilidad del servicio

El personal deberá ser lo suficientemente numeroso para poder atender a los clientes con rapidez. Si el cliente debe esperar 10 o 15 minutos para realizar una queja de un minuto, es mejor que ponga más personal en el punto en el que se genera el problema. Cuando un cliente ve una gran fila en la caja y devuelve los productos que compró a los anaqueles (o los deja en los anaqueles más cercanos), en vez de esperar para pagar lo que ha comprado, es muy posible que usted comience a tener pesadillas en las que vea a uno de sus empleados de la limpieza quemando su dinero.

2.2.9.3.6 Renovación y reforzamiento del concepto del servicio

Todos los programas de servicio siempre pierden el impulso inicial después de un año o año y medio (o antes) de su instrumentación. La primera fase de capacitación terminó muchos meses antes. Se han aplicado ya todas las fórmulas fáciles para solucionar los problemas. Eso hace que permanezcan sólo los problemas difíciles, los que reducen los niveles de motivación y causan malestar. Para afrontar el problema, las empresas líderes en servicio realizan, como si se tratara de una religión, actividades dirigidas a renovar y reforzar sus programas en esta área.

Es un grave error el que los directivos cometen de algunas organizaciones cuando establecen un programa de servicio desde lo alto de la colina, le dan un fuerte empujón (acompañado por la obertura de Caballería ligera) y luego regresan a sus oficinas y se dedican a otros proyectos. La alta dirección debe dirigir los programas de servicio dedicándoles una atención continua.

Una atención que debe manifestarse en forma de compromiso personal y activo, en planes continuos de formación y en estándares de actuación que se refuercen regularmente.

2.2.9.3.7 Comunicación con los clientes

Usted sabe qué desean ellos. Ellos saben lo que esperan de usted.

En un estudio realizado por American Management Association se encontró que “las empresas que muestran un crecimiento más acelerado” se mantienen en contacto con sus mercados y están dispuestas a gastar dinero en hacerlo. Esas empresas conocen a sus clientes y mantienen actualizado ese conocimiento.

La comunicación con los clientes es importante, ya que por medio de ella se aprenden cosas que de otro modo uno no podría conocer.

- Puede saber si los clientes estén satisfechos o no.

- Puede llegar a conocer lo que compran y lo que no compran y por qué.
- Puede saber cuáles son las expectativas de los clientes respecto a lo que compran y pagan.
- Puede conocer sus preferencias y cómo cambian con el transcurso del tiempo.

Con frecuencia, el eslabón perdido del servicio es la falta de conocimiento sobre el punto de vista de los clientes.

Los directivos deben ser conscientes de que, desde el punto de vista de los clientes, pueden estar haciendo mal docenas de cosas: desde un inadecuado registro en el inicio de la operación hasta, en el otro extremo del proceso, la entrega tardía del producto o servicio adquirido. Un simple error, de los muchos errores de acción o decisión que pueden cometerse, suficiente para tener un cliente insatisfecho. (Es posible que esta realidad, en ocasiones, le lleve a pensar que la satisfacción total de clientes es cuestión de buena suerte.)

2.2.9.3.8 En los zapatos del cliente

Lo mejor que podemos hacer es colocarnos en el lugar (en los zapatos) del cliente: haga por sus clientes lo que ellos harían para sí mismos.

La comunicación de doble vía es indispensable para llegar a ofrecer un servicio de alta calidad. Si pretendemos darnos una oportunidad para alcanzar la satisfacción de los clientes, debemos saber lo que piensa (nuestro cliente, no el cliente promedio que aparece en las estadísticas económicas nacionales).

Bradley Printing Company invita a los representantes de sus clientes a que observen cómo se realizan sus trabajos en los talleres de impresión de la empresa. Explican a sus empleados que los clientes están muy interesados en saber cómo van a quedar sus trabajos.

2.2.10 El Sistema Cooperativista

2.2.10.1 Las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador

De acuerdo a (García, 2009, págs. 79-82) En Ecuador, la formación de las primeras cooperativas se dio en el seno de los gremios de artesanos, obreros, comerciantes, empleados y patronos, gracias a las ideas de promotores intelectuales vinculados a los Partidos Socialistas y Liberal así como a la Iglesia Católica y que dentro de su doctrina social las habían asumido mediante contacto con la población.

Desde la época de los incas hasta estos días, la “minga” convoca a todos los vecinos de las comunidades para trabajar conjuntamente y construir obras para beneficio de sus comunidades como caminos, acequias y obras públicas y sociales. En la colonia, los indios se unen para defender sus tierras del apetito de los conquistadores y forman las comunidades campesinas con terrenos comunales que mantienen hasta los actuales días. En la época republicana se crean numerosas sociedades con fines de protección social.

La primera cooperativa ecuatoriana fue fundada en el año 1910 en Guayaquil, con el nombre de “Compañía de Préstamos y Construcciones”. La primera “Asistencia Social Protectora del Obrero” se inscribe en el Registro General de Cooperativas abierto por el Ministerio de Gobierno el 16 de septiembre de 1919.

La primera Ley de Cooperativas se explica el 30 de noviembre de 1937, un año antes del Código de Trabajo. El 9 de febrero de 1938 se complementa con la expedición del Reglamento General respectivo. En 1961 se crea la Dirección Nacional de Cooperativas y el Ecuador ingresa al movimiento cooperativista mundial.

En los años 50, 60 y 70 a raíz de la difusión del programa de los Estados Unidos de Norte América llamado Alianza para el Progreso en Latinoamérica, el Ecuador vivió un marcado impulso con la creación de las cooperativas, principalmente en el sector rural.

Estas cooperitas fueron apoyadas en si creación por la Agencia Internacional de Desarrollo y el Cuerpo de Paz, con la participación activa de la Iglesia Católica para contrarrestar el efecto de la revolución cubana y la socialización del movimiento

cooperativo en América Latina. Se inspiraron en los conceptos de solidaridad y ayuda mutua y se constituyeron como organizaciones sin ánimo de lucro. Las organizaciones locales que se formaron para apoyar la gestión y el crecimiento de las cooperativas, más las leyes que se crearon para normar su funcionamiento.

Luego de la crisis bancaria que soportaba el país y la adopción del sistema de dolarización, en el año 2001 mediante Decreto Ejecutivo No. 2132, se deroga el Reglamento de 1998 y se establece el procedimiento para la incorporación de la COAC bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros a aquellas que registran un capital social superior a US\$200.000.00 y se fija el coeficiente de capital (relación entre el patrimonio técnico y la suma ponderada de riesgo de los activos contingentes) en 12% (para los bancos es el 9%).

De tal manera que la gestión del control de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador se cumple desde dos instancias: la Dirección Nacional de Cooperativas, entidad adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y Social, que califica la legalidad de la conformación de las cooperativas y controla a aquellas cuyos activos son inferiores a un millón de dólares y depósitos del público menores a doscientos mil dólares norteamericanos.

2.2.10.2 Tipos de cooperativas

Según (Calderón, 2010, pág. 113) las cooperativas se clasifican en:

2.2.10.2.1 Cooperativas de producción

En las cuales sus socios se dedican personalmente a actividades de producción lícitas, en una empresa manejada en común. Las actividades pueden ser agrícolas, frutícolas, vinícolas, de huertos familiares, de colonización, comunales, forestales, pecuarias, lecheras, avícolas, de inseminación, artesanales, industriales, de construcción, artísticas y de exportación e importación.

2.2.10.2.2 Cooperativas de consumo

Las que abastecen a sus socios de artículos o productos de libre comercio. El consumo puede ser de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía, de vendedores autónomos, de vivienda urbana y de vivienda rural.

2.2.10.2.3 Cooperativas de ahorro y crédito

Las que reciben depósitos y ahorros, conceden descuentos y préstamos a sus socios, realizan cobros y reciben pagos. Pertenecen a este grupo las cooperativas de crédito agrícola, de crédito artesanal, de crédito industrial y las de ahorro y crédito.

2.2.10.2.4 Cooperativas de servicios

Son las que sin pertenecer al tipo de las anteriores, buscan cubrir necesidades comunes de los socios o de la colectividad. Son las cooperativas de seguros, de transporte, de electrificación, de irrigación, de alquiler de maquinaria agrícola, de ensilaje de producto agrícolas, de refrigeración y conservación de productos, de asistencia médica, de funeraria y de educación.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Estrategia

“Es el curso de la acción a largo plazo de una organización diseñado para lograr una experiencia del cliente única y al mismo tiempo alcanzar sus metas. De manera explícita o implícita. Todas las organizaciones establecen una dirección estratégica y el marketing ayuda no sólo a fijar esta dirección, sino también a conducir por ella a la organización”. (Vásquez, 2012)

“Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones

presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas”. (David, 2013)

“La estrategia de marketing trata de personas (dentro de una organización) que encuentran formas de entregar un valor excepcional para satisfacer las necesidades y deseos de otras personas (clientes, accionistas, socios de negocios, sociedad en general) y de la organización misma”. (Ferrell, 2014)

2.3.2 Servicio

“Acción de servir, mérito que se hace sirviendo al estado o a otra entidad o persona. Organización y personal destinados a cuidar interés o satisfacer necesidades del público o alguna entidad”. (Argüí, 2008)

“Oportunidad, confiabilidad, garantías de las empresas con los clientes”. (Ipinza, 2014)

“Producto intangible que las industrias ofrecen al mercado”. (David, 2013)

2.3.3 Calidad

“Es una totalidad de características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas”. (Argüí, 2008)

“Percepción de los clientes acerca de un producto”. (Cáceres, 2015)

“Característica particular de los productos que estimulan su consumo”. (Martínez, 2016)

2.3.4 Cliente

“Generalmente se refiere a aquel que compra de nosotros esto es, el comprador. Nuestro uso de la palabra cliente va más allá para incluir todas las personas sobre quienes repercuten nuestros procesos y nuestros productos y servicios”. (Argüí, 2008)

“Es aquella persona que adquiere un producto por el cual debe pagar una compensación económica”. (Gómez, 2010)

“Es un individuo que siente la necesidad de adquirir un producto, por el cual se debe pagar un valor estipulado”. (Romero, 2015)

2.3.5 Mercado

“El mercado está compuesto por vendedores y compradores que vienen a representar la oferta y la demanda. Se realizan relaciones comerciales de transacciones de mercancías, los precios de las mercancías tienden a unificarse y dichos precios se establecen por la oferta y la demanda”. (Argüí, 2008)

“Es un lugar físico o virtual donde se establecen relaciones comerciales entre compradores y vendedores”. (Núñez, 2013)

“Lugar en el cual se reúnen la oferta y la demanda con la finalidad de establecer vínculos mercantiles”. (Aguirre, 2011)

2.3.6 Atención

“La atención es un mecanismo que va a poner en marcha a los procesos que intervienen en el procesamiento de la información, participa y facilita el trabajo de todos los procesos cognitivos, regulando y ejerciendo un control sobre ellos”. (James, 2006)

“La atención debe centrarse en los factores de éxito críticos en la industria donde se desenvuelve la organización, y evaluar su impacto en cada una sus áreas funcionales”. (Sanmartín, 2014)

“La atención es la percepción del entorno que adquiere el ser humano, a través de sus sentidos”. (Villalobos, 2010)

2.4 IDEA A DEFENDER

El diseño de estrategias de servicio al cliente mejorará la calidad en la atención a los usuarios de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes.

2.5 VARIABLES

2.5.1 Variable Independiente

Estrategias de servicio al cliente.

2.5.2 Variable Dependiente

Mejorará la calidad en la atención a los usuarios de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad aplicada en la presente investigación será cuali-cuantitativa, ya que en la cooperativa se realizará una investigación informativa, donde el objetivo es describir las cualidades de los fenómenos orientados a la realidad, además que permitirá realizar análisis matemáticos y estadísticos con la representación gráfica de los datos, a través de cuadros estadísticos, histogramas, pasteles, etc., que servirán para la demostración e interpretación de cada uno de los hallazgos e información recabada para el presente trabajo de titulación.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En el presente proyecto se utilizarán tres tipos de investigación, las cuales se describen a continuación:

3.2.1 Investigación Descriptiva

Es descriptiva, porque se describen los hechos que se presentaron en la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda.

3.2.2 Investigación Documental

Es una investigación documental, por cuanto se basa en teorías y conceptos indagados en: libros, folletos, leyes y reglamentos, que servirán de apoyo para la elaboración de la presente investigación, de manera que el contenido tenga validez y confiabilidad para su aplicación.

3.2.3 Investigación de Campo

La investigación es de campo, porque se aplicará encuestas a los usuarios de la cooperativa, para conocer la percepción que ellos tienen de la calidad en el servicio

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La investigación se realizará a la población económicamente activa de la ciudad de Riobamba, cuya cantidad de individuos de acuerdo al segmento elegido es de 75027 personas.

3.3.2 Muestra

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

P= Probabilidad de éxito

Q= Probabilidad de fracaso

E= Error dispuesto a cometer

Z= Valor estándar que resulta dependiendo de (E) error dispuesto (1,96)

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N-1)E^2 + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{1,96^2(0,90)(0,10)(75027)}{(75026)(0,05)^2 + 1,96^2(0,90)(0,10)}$$

$$n = \frac{25940,135}{187,913}$$

$$n = 138$$

Aplicando la fórmula correspondiente para el cálculo de la muestra, se deben realizar 138 encuestas.

3.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos de Investigación

Los métodos a utilizarse para la realización de la presente investigación serán:

3.4.1.1 Método inductivo

Este método, permitirá determinar las expectativas que demandan los clientes relacionados con los servicios que debe ofrecer la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda.

3.4.1.2 Método deductivo

Método que permitirá analizar e interpretar la información obtenida a través de las encuestas a realizarse en la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda.

3.4.2 Técnicas de Investigación

En cuanto a las técnicas de investigación se utilizarán las siguientes:

3.4.2.1 Observación directa

La observación se aplicará, para obtener información primaria sobre el fenómeno investigado y comprobar los planteamientos formulados en este proyecto de investigación, y así obtener datos directamente del comportamiento tanto de los clientes como de la competencia de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda.

3.4.2.2 Entrevista

En la entrevista se realizarán preguntas, que llevarán a obtener la información concreta y segura de lo que se desea conocer, para la investigación y será aplicada al gerente de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda.

3.4.2.3 Encuesta

Las encuestas, se realizarán a toda la población económicamente activa de la ciudad de Riobamba (PEA), teniendo una población de 75027 que va aumentando en un 2% a partir del último censo, en la cual se aplicará la fórmula correspondiente para determinar el número del muestreo que corresponde para realizar las encuestas respectivas.

3.4.3 Instrumentos de Investigación

3.4.3.1 Ficha de observación

Es un instrumento por medio del cual el observador, responde una serie de preguntas previamente diseñadas mediante su observación al objeto de estudio.

3.4.3.2 Guía de entrevista

Es una sucesión de preguntas que las prepara anticipadamente el encuestador, con el objetivo de recoger información de los sujetos objeto de estudio.

3.4.3.3 Cuestionario

Será de tipo directo y no disfrazado, además que contendrá preguntas cerradas para facilitar la comprensión y pronta respuesta del individuo encuestado.

3.5 RESULTADOS

Después de haber realizado la encuesta, se presentan los resultados que se detallan a continuación:

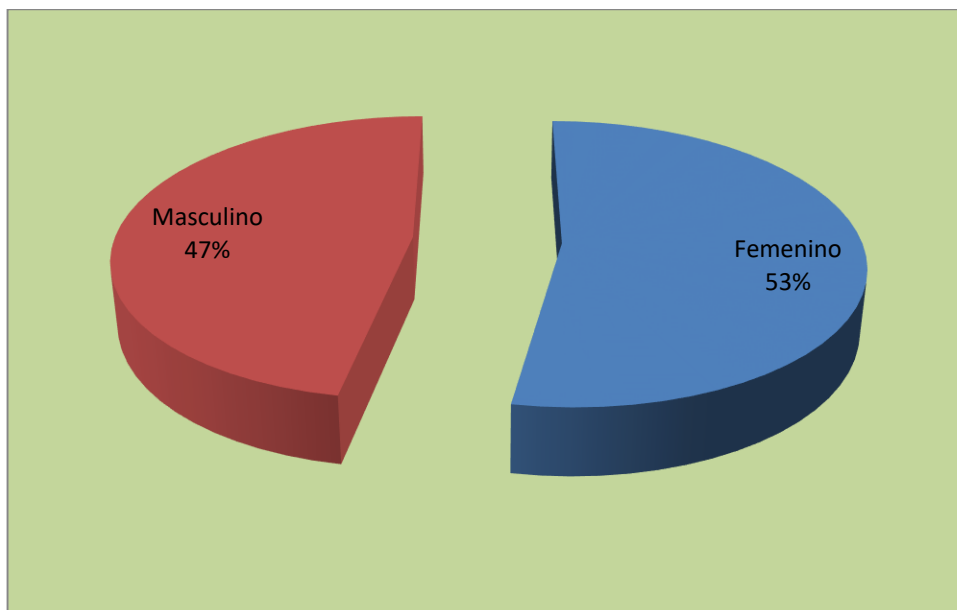
3.5.1 Género

Tabla N° 1: Género

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Femenino	73	53%
Masculino	65	47%
Total	138	100%

Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba
Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Gráfico N° 1: Género



Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba
Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Análisis e interpretación:

De la población económicamente activa de la ciudad de Riobamba, la mayor parte de ella, pertenece al género femenino, la diferencia pertenece al género masculino.

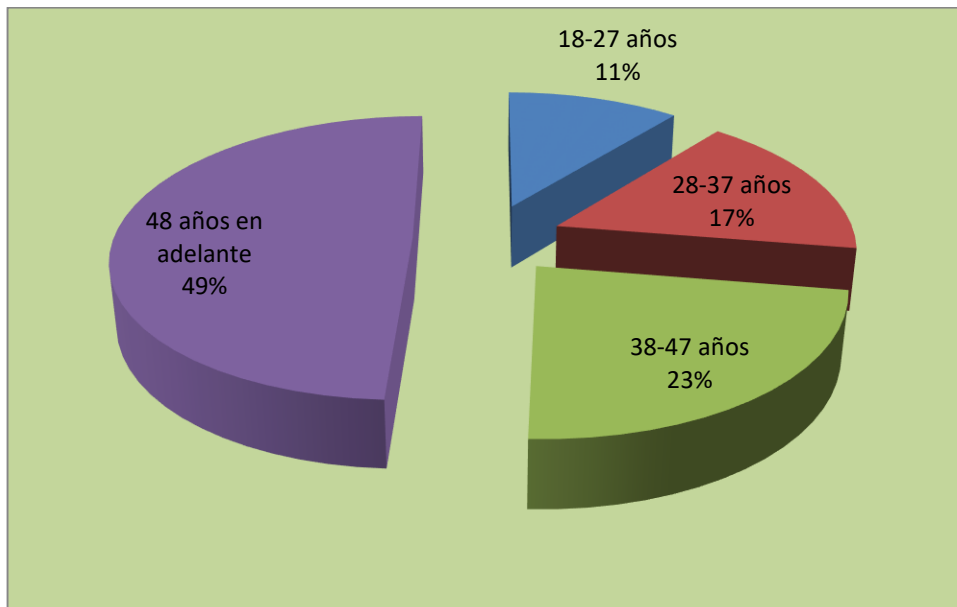
3.5.2 Edad

Tabla N° 2: Edad

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
18-27 años	15	11%
28-37 años	23	17%
38-47 años	32	23%
48 años en adelante	68	49%
Total	138	100%

Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba
Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Gráfico N° 2: Edad



Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba
Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Análisis e interpretación:

De la población económicamente activa de la ciudad de Riobamba, la mayor parte de ella, tiene una edad mayor a los 48 años, otro grupo importante, tiene una edad que va desde los 38 a los 47 años.

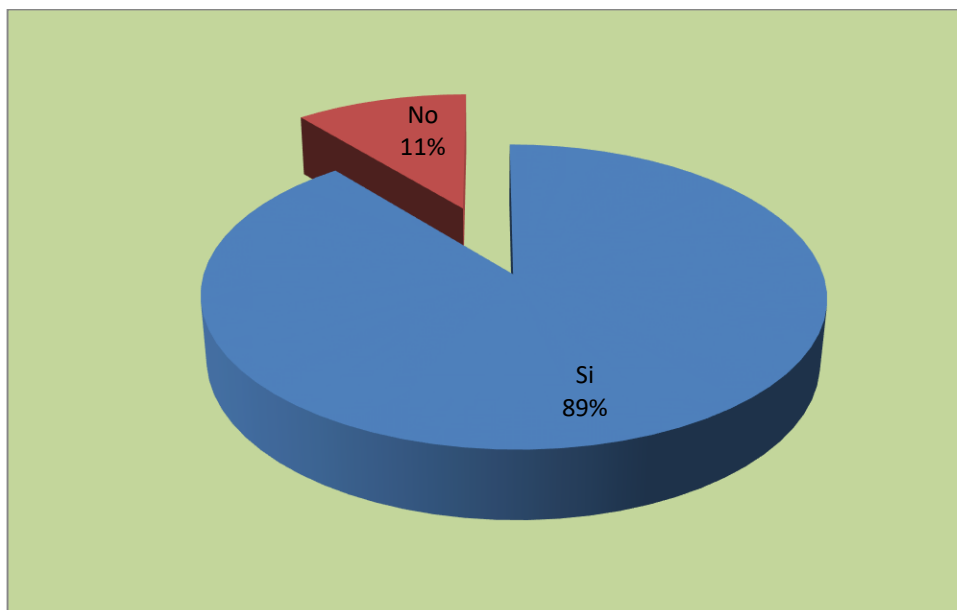
3.5.3 Cliente Frecuente

Tabla N° 3: Cliente frecuente

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	123	89%
No	15	11%
Total	138	100%

Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba
Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Gráfico N° 3: Cliente frecuente



Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba
Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Análisis e interpretación:

De la población económicamente activa de la ciudad de Riobamba, la mayor parte de ella, son clientes frecuentes de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad antes citada, la diferencia manifiesta lo contrario.

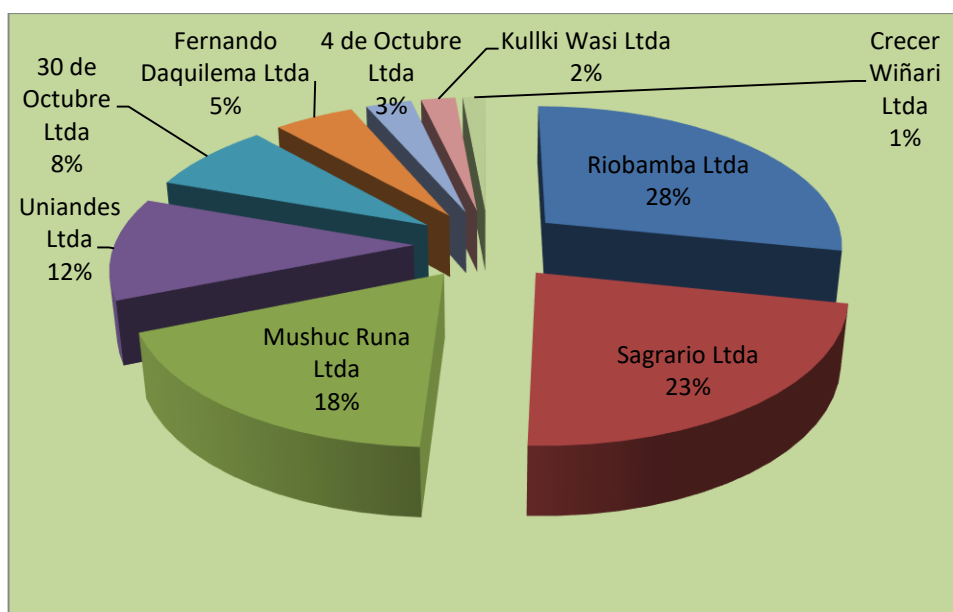
3.5.4 Cooperativa Proveedora de Servicios Financieros

Tabla N° 4: Cooperativa proveedora de servicios financieros

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Riobamba Ltda	39	28%
Sagrario Ltda	31	22%
Mushuc Runa Ltda	25	18%
Uniandes Ltda	16	12%
30 de Octubre Ltda	11	8%
Fernando Daquilema Ltda	7	5%
4 de Octubre Ltda	4	3%
Kullki Wasi Ltda	3	2%
Creceer Wiñari Ltda	2	1%
Total	138	100%

Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba
Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Gráfico N° 4: Cooperativa proveedora de servicios financieros



Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba
Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Análisis e interpretación:

De los clientes de servicios financieros de las cooperativas de la ciudad de Riobamba, la mayor parte de ellos, son clientes de la COAC Riobamba, seguida en importancia por la COAC Sagrario y por último la COAC Mushuc Runa.

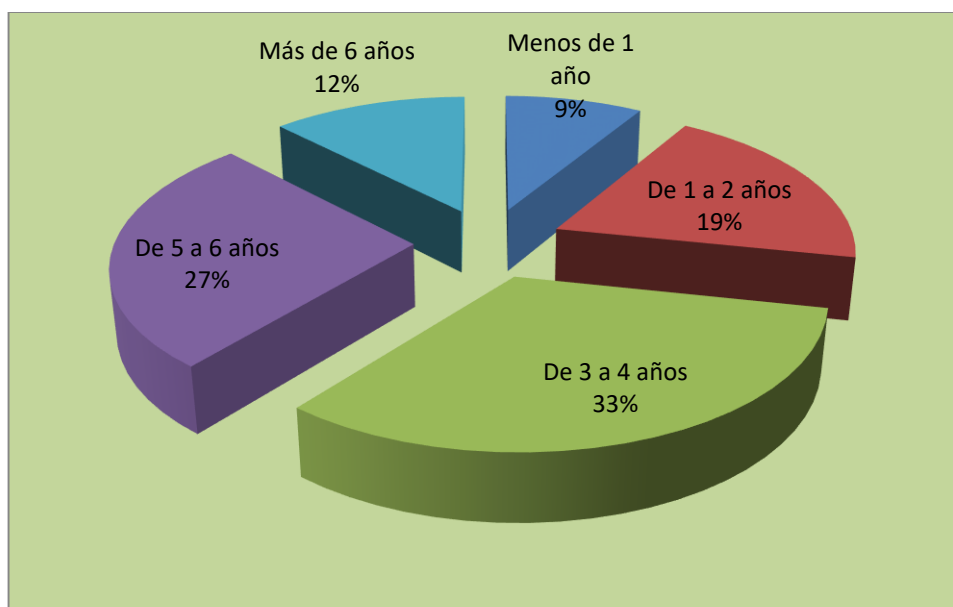
3.5.5 Tiempo de Ser Cliente

Tabla N° 5: Tiempo de ser cliente

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 1 año	12	9%
De 1 a 2 años	27	20%
De 3 a 4 años	45	33%
De 5 a 6 años	37	27%
Más de 6 años	17	12%
Total	138	100%

Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba
Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Gráfico N° 5: Tiempo de ser cliente



Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba
Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Análisis e interpretación:

De los clientes de servicios financieros de las cooperativas de la ciudad de Riobamba, la mayor parte de ellos, tienen un vínculo comercial con su proveedora entre 3 y 4 años, seguido en importancia la opción de 5 a 6 años.

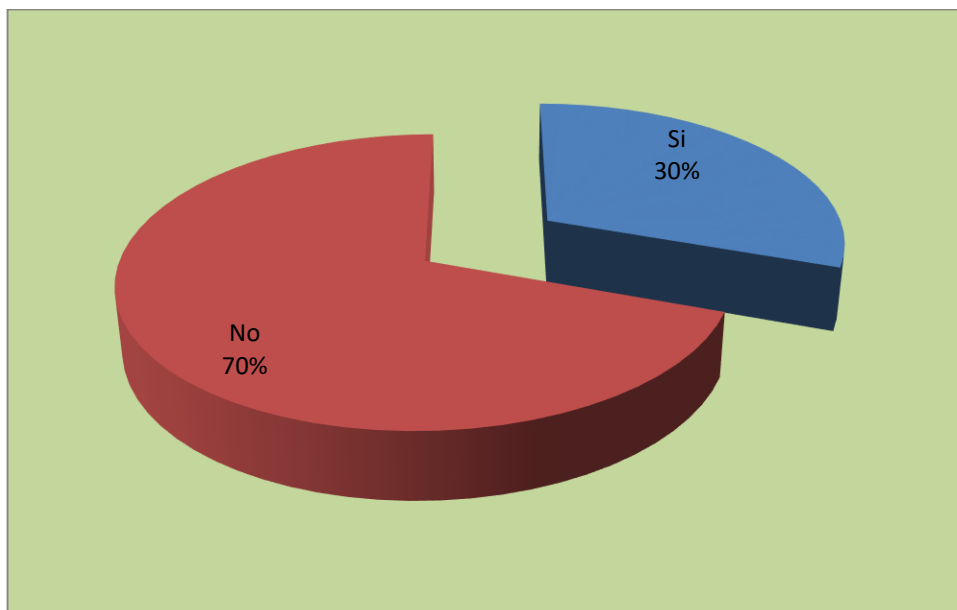
3.5.6 Conoce la COAC Uniandes

Tabla N° 6: Conoce la COAC Uniandes

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	42	30%
No	96	70%
Total	138	100%

Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba
Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Gráfico N° 6: Conoce la COAC Uniandes



Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba
Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Análisis e interpretación:

De la población económicamente activa de la ciudad de Riobamba, la mayor parte de ella, no conoce de la existencia de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda.

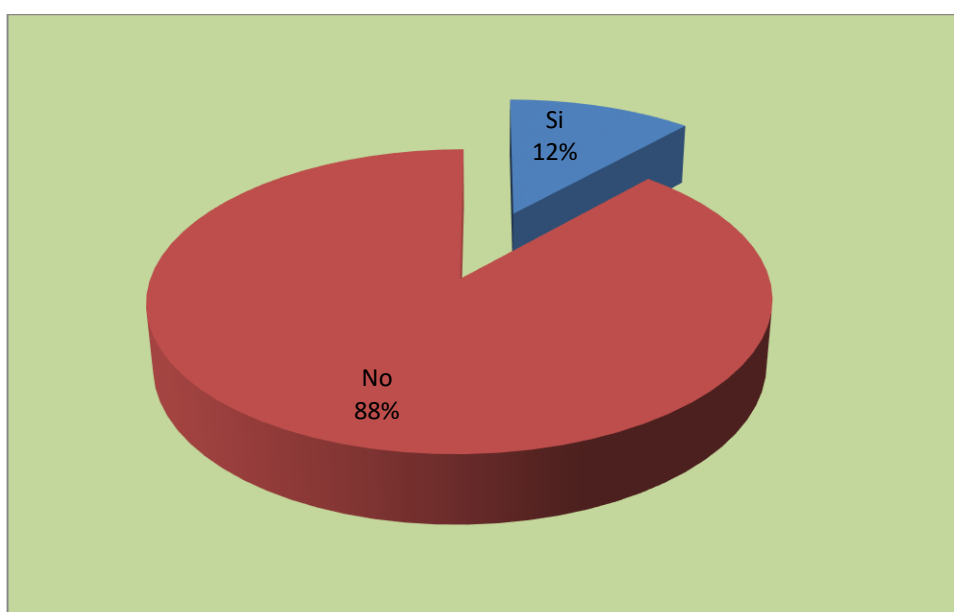
3.5.7 Clientes de la COAC Uniandes

Tabla N° 7: Clientes de la COAC Uniandes

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	16	12%
No	122	88%
Total	138	100%

Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba
Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Gráfico N° 7: Clientes de la COAC Uniandes



Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba
Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Análisis e interpretación:

De los clientes de servicios financieros de las cooperativas de la ciudad de Riobamba, una mínima parte de ellos, son clientes actuales de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda.

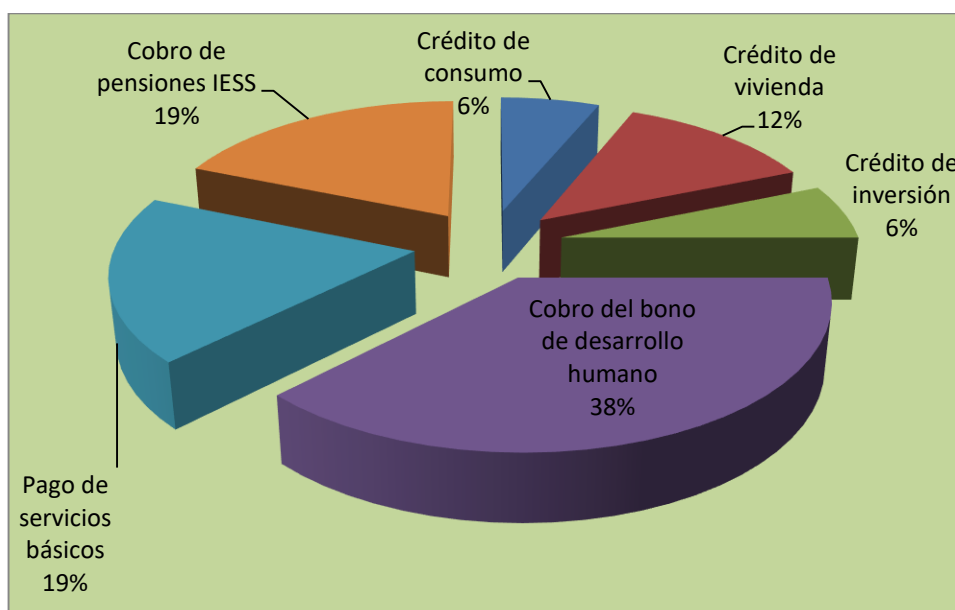
3.5.8 Producto Adquirido en la COAC Uniandes

Tabla N° 8: Producto adquirido en la COAC Uniandes

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Crédito de consumo	1	6%
Crédito de vivienda	2	13%
Crédito de inversión	1	6%
Cobro del bono de desarrollo humano	6	38%
Pago de servicios básicos	3	19%
Cobro de pensiones IESS	3	19%
Total	16	100%

Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba
Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Gráfico N° 8: Producto adquirido en la COAC Uniandes



Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba
Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Análisis e interpretación:

De los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda, la mayor parte de ellos, acuden a esta entidad financiera a cobrar el bono de desarrollo humano, otra cantidad importante concurre a cobrar las pensiones del IESS y a pagar los servicios básicos.

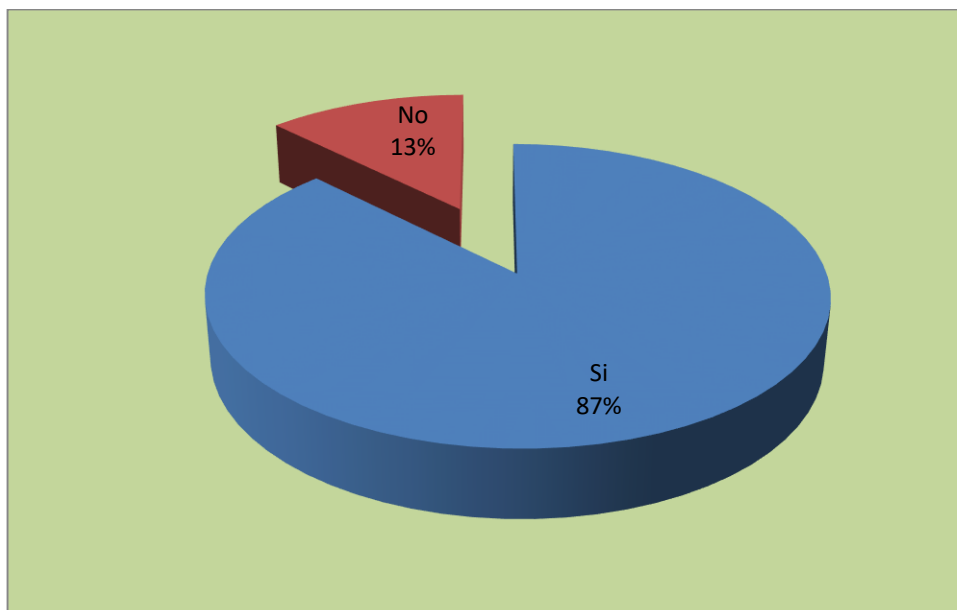
3.5.9 Asistencia a Eventos de la COAC Uniandes

Tabla N° 9: Asistencia a eventos de la COAC Uniandes

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	14	87%
No	2	13%
Total	16	100%

Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba
Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Gráfico N° 9: Asistencia a eventos de la COAC Uniandes



Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba
Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Análisis e interpretación:

De los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda, la mayor parte de ellos, asisten a los eventos organizados por la cooperativa en mención.

3.5.10 Servicio en el Área de Créditos

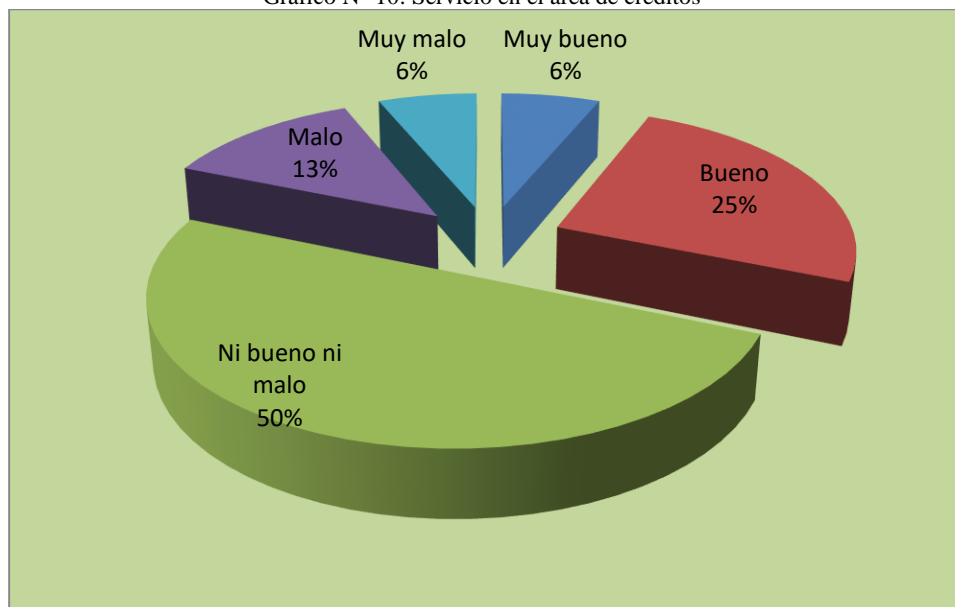
Tabla N° 10: Servicio en el área de créditos

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy bueno	1	6%
Bueno	4	25%
Ni bueno ni malo	8	50%
Malo	2	13%
Muy malo	1	6%
Total	16	100%

Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba

Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Gráfico N° 10: Servicio en el área de créditos



Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba

Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Análisis e interpretación:

De los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda, la mayor parte de ellos, manifiestan que el servicio del área de créditos es ni bueno ni malo, y en menor medida dicen que el servicio es bueno.

3.5.11 Servicio en el Área de Cajas

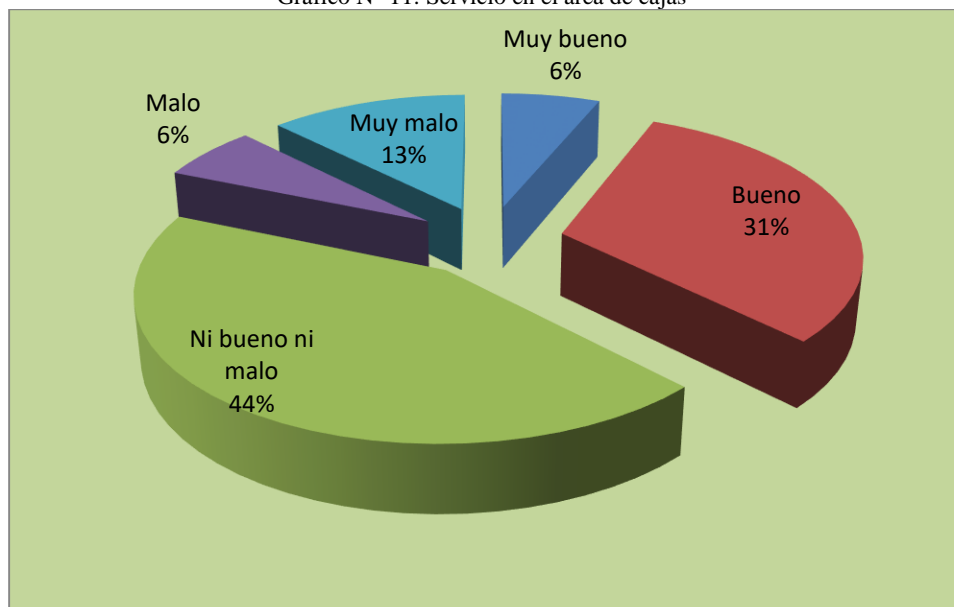
Tabla N° 11: Servicio en el área de cajas

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy bueno	1	6%
Bueno	5	31%
Ni bueno ni malo	7	44%
Malo	1	6%
Muy malo	2	13%
Total	16	100%

Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba

Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Gráfico N° 11: Servicio en el área de cajas



Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba

Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Análisis e interpretación:

De los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda, la mayor parte de ellos, manifiestan que el servicio del área de cajas es ni bueno ni malo, y en menor medida dicen que el servicio es bueno.

3.5.12 Servicio en el Área de Información al Cliente

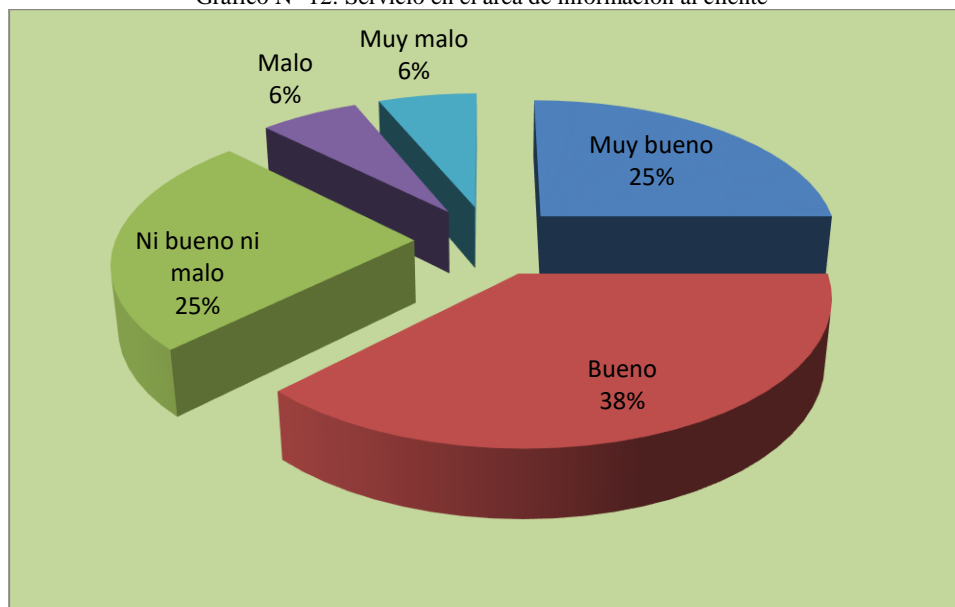
Tabla N° 12: Servicio en el área de información al cliente

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy bueno	4	25%
Bueno	6	38%
Ni bueno ni malo	4	25%
Malo	1	6%
Muy malo	1	6%
Total	16	100%

Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba

Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Gráfico N° 12: Servicio en el área de información al cliente



Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba

Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Análisis e interpretación:

De los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda, la mayor parte de ellos, manifiestan que el servicio del área de información al cliente es bueno, y en menor medida dicen que el servicio es muy bueno y en igual cantidad dicen que es ni bueno ni malo.

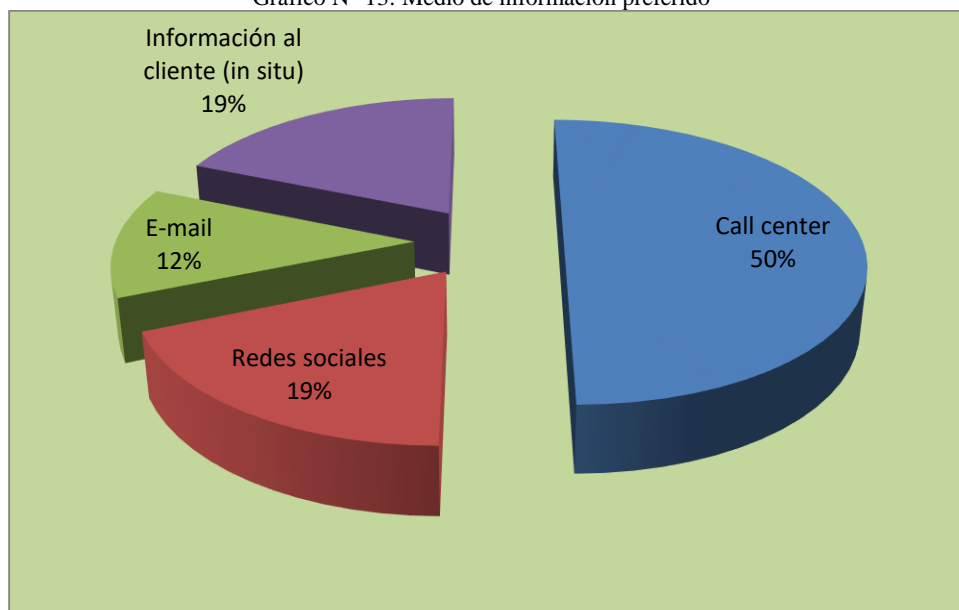
3.5.13 Medio de Información Preferido

Tabla N° 13: Medio de información preferido

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Call center	8	50%
Redes sociales	3	19%
E-mail	2	13%
Información al cliente (in situ)	3	19%
Total	16	100%

Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba
Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Gráfico N° 13: Medio de información preferido



Fuente: Estudio de investigación a la población económicamente activa de Riobamba
Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Análisis e interpretación:

De los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda, la mayor parte de ellos, prefieren solventar sus dudas e inquietudes mediante el call center y en menor medida prefieren comunicarse con la entidad financiera trasladándose hasta las oficinas de la misma.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

De acuerdo a la encuesta realizada, se puede determinar que en base a las preguntas 10, 11 y 12; lo siguiente:

Los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda, manifiestan que el servicio del área de créditos es ni bueno ni malo, y en menor medida señalan que el servicio es bueno.

Los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda, concluyen que el servicio del área de cajas es ni bueno ni malo, y en menor medida comentan que el servicio es bueno.

Los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda, dicen que el servicio del área de información al cliente es bueno, y en menor medida indican que el servicio es muy bueno y en igual cantidad expresan que es ni bueno ni malo.

Por lo expuesto anteriormente, se mejorará la atención al cliente mediante la capacitación constante y por medio de la implementación de incentivos y sanciones a sus colaboradores.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

“Diseño de estrategias de servicio al cliente para la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda. En la ciudad de Riobamba”

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Generalidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniandes Ltda

4.2.1.1 Origen de la COAC Uniandes Ltda

Por intermedio de una participación comunitaria a través de la encuesta en un promedio de 95% de población han demostrado la despreocupación en la parte financiera, La cooperativa es producto de varias personas visionarias que se reunían en la comunidad de Nitiluisa para buscar emprender en actividades del desarrollo integral, que ayuden al pueblo, a alcanzar metas y objetivos sociales y económicos en común. La primera oficina de la cooperativa estuvo ubicada en la comunidad de Nitiluisa junto al Colegio Agropecuario Autachi.

Hoy contamos con 1000 socios dueños de la cooperativa, aproximadamente un 50% de los mismos son mujeres, vinculadas a diferentes actividades micro productivas, tanto de los sectores rurales, como urbano marginales, con el propósito de brindar varios servicios y líneas de crédito, que fomente el buen vivir, el desarrollo de la economía y mejorara la calidad de vida de nuestros asociados de tal manera se creó el 25 de Octubre del 2009 como pre-cooperativa con el nombre de “Unión Juvenil” posteriormente mediante reforma de estatutos cambia al nombre a “Uniandes Ltda”.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniandes Ltda., gracias a las gestiones de los directivos, obtienen el Acuerdo Ministerial No. 0085 DPMIESCH-PC, el 23 de febrero del 2011 e inscrita legalmente en el Registro General de Cooperativas con el No. de orden 7554 el 8 de abril del 2011, en la actualidad controlada por la Superintendencia de

Economía Popular y Solidaria, para apoyar con líneas de financiamiento de crédito con aporte de sus propios socios que permite consolidar la participación de la sociedad y mejorar la calidad de vida de sus asociados.

4.2.1.2 Servicios financieros ofertados por la COAC Uniandes Ltda

4.2.1.2.1 Ahorro

- a) Ahorro a la vista
- b) Ahorro planificado
- c) Ahorro Uniandes
- d) Peque ahorro

4.2.1.2.2 Crédito

- a) Microcrédito
- b) Consumo
- c) Agricultura/ganadera
- d) Comercio
- e) Vivienda
- f) Inmediato

4.2.1.2.3 Inversiones

- a) Pólizas
- b) Certificados de aportación

4.2.1.2.4 Servicios

- a) Pago de bono de desarrollo humano
- b) Pago de servicios básicos
- c) Pago de RUC y RISE
- d) Pago de matricula
- e) Recargas: Claro, Movistar, CNT y DIRECTV

4.2.1.3 Misión, visión y valores institucionales de la COAC Uniandes Ltda

4.2.1.3.1 Misión

“Entregar productos financieros y no financieros en forma oportuna y de calidad, con tasas de interés competitivas, mejorando continuamente todos nuestros procesos, con directivos y empleados capacitados, que aplican principios y valores, tendientes a lograr la satisfacción de nuestros asociados, clientes y empleados”.

4.2.1.3.2 Visión

“Ser en el año 2019 una institución financiera sólida, que aplica un modelo de gestión moderno, de acuerdo a lo que disponen las leyes vigentes en el país, que impulsa el desarrollo social y económico de sus socios, clientes y empleados, mediante la entrega de productos financieros y no financieros oportunos y de calidad, contribuyendo al buen vivir”.

4.2.1.3.3 Valores institucionales

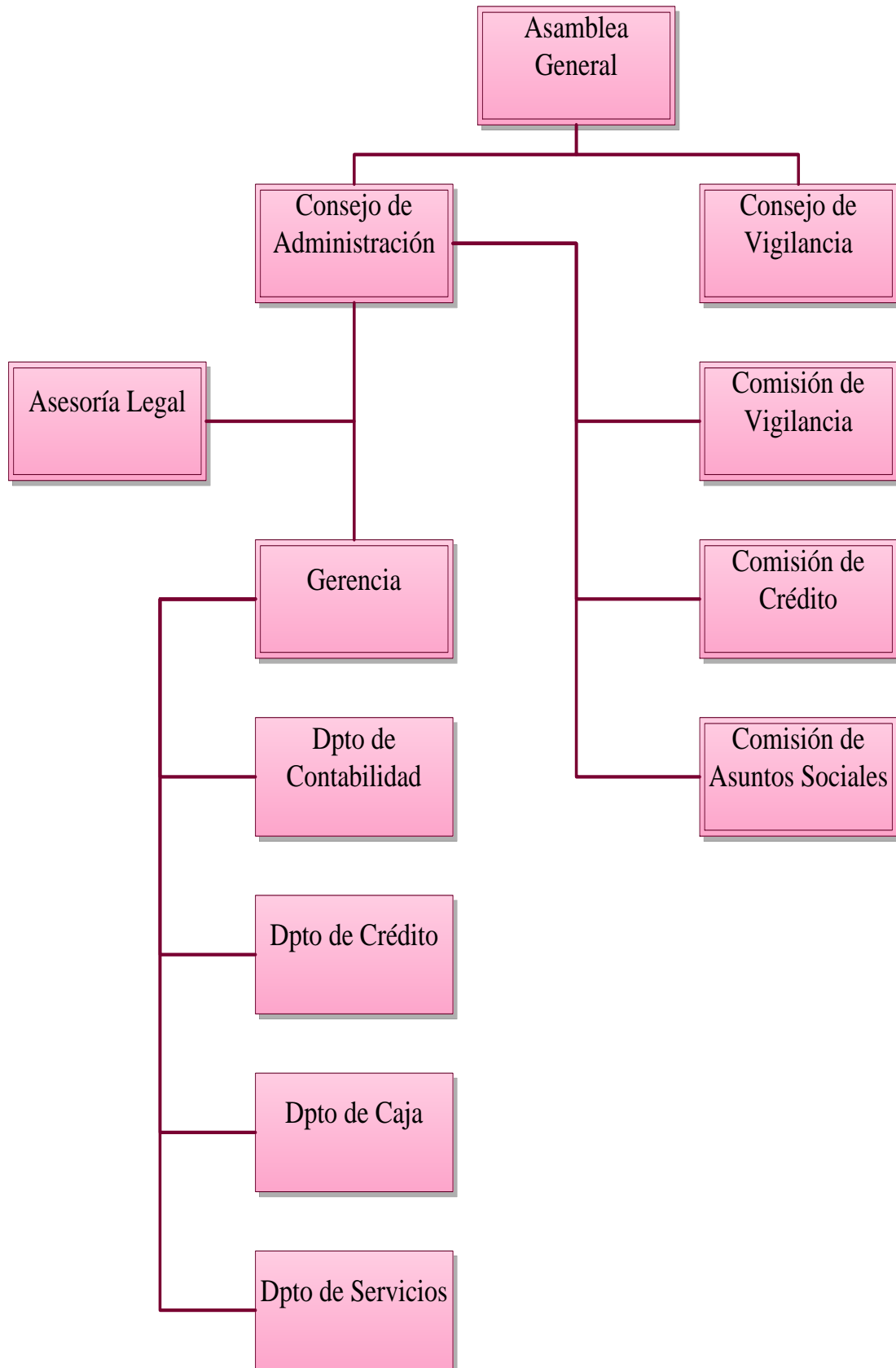
- a) Respeto
- b) Igualdad
- c) Confianza
- d) Honestidad
- e) Trabajo en equipo
- f) Responsabilidad social
- g) Solidaridad
- h) Participación democrática
- i) Transparencia

4.2.1.4 Organización de la COAC Uniandes Ltda

La cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda, está organizada de la siguiente forma:

4.2.1.4.1 Organigrama estructural

Gráfico N° 14: Organigrama estructural



Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda
Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

4.2.1.4.2 Organización funcional

Tabla N° 14: Organización funcional

N°	CARGO	FUNCIÓN
1	Asamblea General	La Asamblea General, formada por los socios legalmente convocados y reunidos en pleno goce de sus derechos, es la autoridad máxima de la cooperativa y expresa la voluntad colectiva de la misma y sus acuerdos obligan a presentes, ausentes o disidentes, siempre que se hubieran tomado de conformidad con lo dispuesto por este estatuto, la Ley de Asociaciones Cooperativas y la Ley de Regulación de la Actividad de Intermediación Financiera de las Organizaciones Cooperativas.
2	Consejo de Administración	Es el depositario de la autoridad de la Asamblea y el órgano a cuyo cargo está la dirección superior de las operaciones sociales, la fijación de sus políticas y el establecimiento de reglamentos para el desarrollo y progreso de la misma.
3	Consejo de Vigilancia	Es el órgano de control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General; estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley. Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

4	Gerente	La representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, la ejecución de los acuerdos del Consejo de Administración, así como la administración de las operaciones de la cooperativa, corresponden al Gerente, quien será nombrado y removido por el Consejo de Administración, con el voto de las dos terceras partes de los miembros del Consejo.
5	Jefe de créditos	Administrar a través de los demás, poniendo en práctica todas las técnicas de micro-créditos e inducción a los asesores de créditos.
6	Jefe de Marketing	Encargado de la plan de marketing social, estrategias encaminadas a la búsqueda de nuevos segmentos de mercados y control de calidad.
7	Contadora – Contador	Encargada de llevar la contabilidad, tabla de comisiones para incentivar al personal.
8	Asesores de créditos	Colocar el micro-crédito basado en las 5C de créditos.
9	Personal de atención al cliente	Es la parte principal para partir de esta meta, tener una persona capacitada que brinde información inmediata y agilite los trámites correspondientes.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda
Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

4.2.2 Análisis Situacional de la COAC Uniandes Ltda

La entidad financiera Uniandes Ltda, para conocer su situación actual, es procedente realizar un análisis exhaustivo para conocer la realidad de esta cooperativa, para lo cual se debe diagnosticar, desde el punto de vista del macroentorno y del microentorno.

4.2.2.1 Análisis del macroentorno

En el análisis del macroentorno, se deberán diagnosticar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

4.2.2.1.1 Factor político

Tabla N° 15: Factor político

Diagnóstico Político

Aunque la recesión económica fue el evento más importante en diversos países en el 2016, políticamente esta recesión ha ido acompañada de un retroceso en el desarrollo democrático en muchas partes del mundo en desarrollo. De acuerdo con el Informe 2016 de Freedom House titulado “Erosión global de la libertad” (Global Erosion of Freedom), por cuarto año consecutivo, la disminución de la libertad es mayor que los avances en el 2016. Este es el período más largo ininterrumpido de disminución de la democracia en los 40 años de historia de la serie de Freedom House. Muchos países alrededor del mundo sufrieron un incremento en las violaciones a los derechos humanos, al mismo tiempo que naciones no democráticas (como Irán y Rusia) restringieron aún más las libertades civiles. Incluso países que habían experimentado mayores libertades en años recientes, ahora han sufrido un deterioro en materia de derechos políticos y libertades civiles (como Bahrein, Jordania y Kenya).

De manera consistente con lo que ha pasado alrededor del mundo, el Ecuador ha experimentado no sólo un estancamiento, sino también un retroceso en su proceso de consolidación democrática, especialmente desde la segunda mitad de los noventa. Según las mediciones de Polity IV, el país se ubica desde 2007 en los 5 puntos de la

escala que va desde -10 (autoritarismo consolidado) a +10 (democracia consolidada). Esto significa que, según Polity IV, el sistema político de Ecuador es una “anocracia”, o un régimen de autoridad “mixta” que se ubica entre el autoritarismo y la democracia. Estos resultados coinciden de alguna manera con la medición hecha por Freedom House, ubica a Ecuador desde el año 2000 en los 8 puntos de la escala invertida 0 (No libre) a 12 (Libre).³¹ Es decir, el país es considerado por Freedom House como “parcialmente libre”.

Corroborando las clasificaciones de Polity IV y Freedom House se encuentra la medida de The Economist Intelligence Unit’s democracy index, que otorga a Ecuador 5.6 puntos desde 2007 en la escala que va de 0 (regímenes autoritarios) a 10 (democracias completas). Esta valoración ubica al Ecuador dentro de la categoría de “régimen híbrido”; es decir, por debajo de las categorías “democracia completa” y “democracia con fallas” y por encima de la categoría “régimen autoritario”.

<p>Incidencia en la COAC Uniandes</p>	<p>Al existir una desestabilización política en Ecuador, se visualiza un cambio radical en la decisión democrática, es decir que eso afecta a la cooperativa, ya que se han creado políticas que afectan al sector empresarial, lo cual desalienta la obtención de créditos.</p>
<p>Nivel de impacto en la COAC Uniandes</p>	<p>Alto</p>

Fuente: Polity IV y Freedom House

Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

4.2.2.1.2 Factor económico

Tabla N° 16: Factor económico

Diagnóstico Económico

La economía ecuatoriana pareciera ser particularmente vulnerable a choques exógenos, debido a que los ingresos del sector externo dependen ampliamente de los precios del petróleo, las remesas de los migrantes y una que otra materia prima. Sin embargo, tal y como ya se mencionó anteriormente, la tasa de variación anual del Producto Interno Bruto en 2015 y 2016 sugiere que el impacto de la crisis fue menos severo en Ecuador que en el promedio de países de América Latina y el Caribe, al menos en términos de producción.

En términos generales, la tasa de crecimiento económico en la década post-dolarización de Ecuador se ha mantenido por encima del promedio de América Latina y el Caribe, con excepción de los años 2000, 2006 y 2007.

Las tasas de crecimiento del PIB per cápita más alta en Ecuador se registraron en 2004 y en 2008, con 6.8 y 5.4 puntos porcentuales respectivamente. Sin embargo, es de particular interés notar que mientras la región creció 3.0 puntos porcentuales en 2008 y decreció a -2.9 puntos en 2009, el Ecuador creció 5.4 por ciento y decreció únicamente a -1.4 por ciento durante el mismo período.

Los datos presentados muestran que hubo un incremento importante en la tasa de paro laboral entre 2000 y 2003 en toda la región pero especialmente en Ecuador, en donde pasó de 9.0 a 11.5 puntos porcentuales. Si bien la tendencia de la evolución histórica del desempleo era a la baja a partir del 2003 y se mantenía por debajo del promedio regional en Ecuador, los efectos de la “Gran Recesión” se hicieron sentir en la población económicamente activa a partir del 2009. Es precisamente en este último año que por primera vez en cinco años, la tasa de desempleo en Ecuador vuelve a ubicarse

por encima de la media regional, con 8.6 puntos porcentuales.

Estos resultados sugieren que podría existir un efecto del desempleo en la pobreza o en la indigencia en América Latina y el Caribe en general, y en el Ecuador en particular. De hecho, la tendencia a la baja que se había venido presentando desde 1999 en la región en términos de pobreza e indigencia, se ha desacelerado en el primer caso, y se ha elevado en el segundo.

A pesar de que la pobreza en Ecuador ha venido disminuyendo en la última década (con excepción del 2008) ésta continúa estando muy por encima de los niveles promedio de América Latina y el Caribe. No obstante, el Ecuador ha experimentado un descenso importante en los niveles de indigencia, ubicándose así muy cerca de los niveles promedios de América Latina, con la excepción nuevamente de un incremento en el año 2008, producto posiblemente de las pérdidas de empleo. Es así que, el porcentaje de pobres e indigentes en Ecuador en 2008, alcanzó los 39.0 y 14.2 puntos porcentuales, respectivamente. De manera paradójica, los niveles del PIB per cápita en Ecuador se han mantenido durante los últimos veinte años, en promedio, al mismo nivel que los de América Latina (1.5 por ciento desde 1990, según los datos de CEPAL).

Incidencia en la COAC Uniandes	Al existir actualmente recesión económica en el país, indudablemente la cooperativa sufrirá los estragos producidos por esta causa, ya que se verá afectada la adquisición de servicios financieros por parte de los clientes potenciales.
Nivel de impacto en la COAC Uniandes	Alto

Fuente: CEPAL

Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

4.2.2.1.3 Factor social

Tabla N° 17: Factor social

Diagnóstico Social

El bienestar puede ser reflejado en las condiciones de vida, sin embargo, no se puede atribuir la medición a un solo indicador. El bienestar es un concepto dinámico y multidimensional, por esta razón, no existe un nivel de bienestar máximo y absoluto, aún en las sociedades más desarrolladas.

El concepto de bienestar se encuentra atado a cuestiones como la cultura, las tradiciones y el recorrido histórico de la sociedad; entonces las necesidades pueden evolucionar, algunas desaparecer y otras pueden surgir como respuesta a los cambios propios de la sociedad; en consecuencia, el bienestar es multidimensional debido a su vinculación directa con la infinita existencia de necesidades humanas.

Un componente indispensable para el mejoramiento y mantenimiento de unas buenas condiciones de vida, indudablemente, es la salud. La política pública, tanto de bienestar como de protección social, se enfoca en mantener servicios de salud de primera calidad, con amplia cobertura y de manera gratuita. Algunas de estas estrategias pueden ser evaluadas a través de ciertos indicadores que demuestren el avance en los mecanismos de acceso de servicios de salud para toda la población.

El avance más importante en salud se puede encontrar en la cantidad de consultas atendidas, a través de las tasas de consultas de morbilidad que representan el número de personas que acuden espontáneamente a ser atendidas y reciben el servicio. Se puede observar que por cada 100 habitantes que acudieron a las consultas de morbilidad, fueron atendidos el 61.2% en el 2005, para el 2016 esta cifra se elevó hasta el 91.8%.

El Ecuador posee un sistema de educativo en el cual conviven tanto instituciones públicas como privadas y que ha enfrentado graves limitaciones para poder alcanzar los principales objetivos de desarrollo. Es así que el analfabetismo, al igual que en toda la región, históricamente se ha encontrado en niveles significativamente altos, sin embargo, los esfuerzos gubernamentales han logrado que en las últimas dos décadas se reduzca del 11.7% al 6.75% para la personas mayores de 15 años.

A partir de la medición de la pobreza por ingresos y por necesidades básicas insatisfechas se puede aplicar la metodología de Katzman para determinar la pobreza crónica como aquella en la que los individuos son calificados pobres por los dos métodos y de la misma manera la integración social como la ausencia de las dos definiciones de pobreza. A partir de la definición Katzman, se obtiene la pobreza crónica que es una interacción los dos tipos de cálculos, según el INEC la pobreza crónica ha disminuido 14 puntos porcentuales, con una tendencia constante a la baja durante el quinquenio 2010-2015.

En Ecuador existe una tendencia decreciente de los niveles de pobreza calculados a partir de las necesidades básicas insatisfechas. Entre la década de los años noventa y 2000, la tasa de reducción de la pobreza se ubica apenas en un 8%, mientras que durante el periodo 2001 a 2016, la reducción de la pobreza global es del 20%. Similar comportamiento presentan la pobreza urbana y rural. Así, entre 1990 y el 2001, la pobreza urbana se redujo en 3,6 puntos porcentuales, en tanto que entre el 2001 y el 2016, se redujo en más de 16 puntos porcentuales.

Lo mismo ocurre pero en menor medida con la pobreza rural, la cual se redujo en 4,8 y 10 puntos porcentuales en los dos periodos analizados. Esto demuestra que a partir del año 2000 las necesidades básicas que no han sido satisfechas por la población más pobre han sido menores.

<p>Incidencia en la COAC Uniandes</p>	<p>De acuerdo a los índices encontrados se puede condicionar los gustos, preferencias y hábitos de consumo de los potenciales clientes, por tal razón y al vivir en una época bastante difícil, hace que los posibles clientes desestimen en gran medida la adquisición de servicios financieros, al no poder cubrir sus necesidades más apremiantes.</p>
<p>Nivel de impacto en la COAC Uniandes</p>	<p>Medio</p>

Fuente: INEC

Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

4.2.2.1.4 Factor tecnológico

Tabla N° 18: Factor tecnológico

Diagnóstico Tecnológico

Un fuerte protagonismo en inversiones en el sector de tecnología tiene el gobierno ecuatoriano, de acuerdo a los distribuidores ecuatorianos y la Asociación Ecuatoriana de Software (Aesoft). Según el presidente de esta última agrupación, Antonio Sánchez, el estado capta el 60% de las compras tecnológicas, lo que significa un flujo de inversiones de USD \$350 millones anuales. Organismos como el Servicio de Rentas Internas (SRI), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Petroecuador, y Cenace; los ministerios de Salud, Industrias, entre otros, son los clientes frecuentes.

La inversión en el sector informático por parte de las instituciones públicas puede ir desde los USD \$100 mil hasta los USD \$20 millones, de acuerdo a Hoy. Esto, en un contexto de un impulso en las compras estatales de hardware, software y otras soluciones informáticas en los últimos.

Coincidente con Sánchez se muestra Guillermo García, gerente de IBM en Ecuador, quien sostiene que las empresas estatales se han convertido en las más interesadas en incorporar este tipo de productos tecnológicos en sus organismos.

Muchos de estos logros se han dado luego de que el Gobierno, mediante la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, promoviera el desarrollo informático.

Un ejemplo de ello es que en enero de este año se sostuvo que la inversión en ciencia y tecnología pasó de USD \$1,8 millón, en 2012, a USD \$31,9 millones, en 2016. Otro ejemplo en tal sentido lo entrega Boris Monsalve, gerente comercial de Kruger, Estrategia, Procesos y Tecnología, indicó que en su industria maneja unos 30 clientes

públicos, identificados como rentables. En el país, según datos de la Superintendencia de Compañías, existen 416 empresas registradas en actividades de software, con una facturación de más USD \$242 millones.

Incidencia en la COAC Uniandes	Al existir tecnología disponible en el mercado, la COAC Uniandes Ltda debe propender a utilizarla con la finalidad de automatizar sus procesos y de esta forma, llegar a ser más competitivos.
Nivel de impacto en la COAC Uniandes	Alto

Fuente: AESOFT

Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

4.2.2.1.5 Factor ambiental

Tabla N° 19: Factor ambiental

Diagnóstico Ambiental

La salud del planeta no se puede tomar a la ligera. El reciente informe Planeta Vivo de la WWF revela que el descenso de la biodiversidad y el aumento del impacto de la actividad humana en los recursos naturales son cada vez más preocupantes.

Ecuador no es ajeno al ser uno de los países más megadiversos. En esta décima edición llama la atención que el Índice Planeta Vivo (IPV), que analiza más de 10000 poblaciones representativas de más de 3000 especies de mamíferos, aves, reptiles, anfibios y peces, bajó un 52% desde 1970. En otras palabras: en menos de dos generaciones humanas, el tamaño de las poblaciones de vertebrados se redujo a la mitad.

Los seres vivos constituyen el tejido de los ecosistemas que sustentan la vida en la Tierra, y son el indicador de lo que le estamos haciendo al planeta, apunta este organismo internacional. La biodiversidad se está reduciendo en regiones templadas y en las tropicales, pero la disminución es mayor en el trópico.

Entre 1970 y 2010 se produjo una disminución del 32% en 6569 poblaciones de las 1606 especies en el IPV templado. El IPV tropical muestra una reducción del 56% en 3811 poblaciones de 1638 especies durante el mismo período.

América Latina presenta la caída más dramática: 83%. La pérdida de hábitats y la degradación y explotación, debidas a la caza y la pesca, son las principales causas de esta disminución.

El cambio climático es la siguiente amenaza común y es probable que ejerza mayor presión sobre las poblaciones en el futuro. Las poblaciones de especies de agua dulce han disminuido un 76% en estos 40 años y más del 60% del stock de pescado marino ha sido plenamente explotado, sin posibilidad de expansión en el futuro.

Apenas un 2,5% de la masa de agua del planeta es dulce, y solo un tercio de ella es accesible para el hombre. Una muestra de esto es que 2670 millones de personas en el mundo viven en cuencas que experimentan una escasez grave de agua durante, al menos, un mes al año.

<p>Incidencia en la COAC Uniandes</p>	<p>El impacto ambiental de la COAC Uniandes Ltda es mínimo, ya que al ser una empresa prestadora de servicios, no genera en gran medida desechos contaminantes.</p>
<p>Nivel de impacto en la COAC Uniandes</p>	<p>Bajo</p>

Fuente: Diario El Comercio de Ecuador

Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

4.2.2.2 Análisis del microentorno

En el análisis del microentorno, se deberán definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

4.2.2.2.1 Matriz FODA

Tabla N° 20: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Personal comprometido con la institución. F2. Costos financieros bajos para los socios, comparado con su competencia. F3. Oferta de diversos servicios financieros.	O1. Accesos a tecnología. O2. Capacitación empresarial en todos sus niveles. O3. Alianzas estratégicas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Inexistencia de difusión publicitaria por medios masivos. D2. Bajo porcentaje de activos. D3. Falta de liquidez.	A1. Costos altos de vida. A2. Especulación de liquidación de cooperativas. A3. Fuerte competencia en el mercado local.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda

Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

4.2.2.2 Matriz FODA ponderada

Tabla N° 21: Matriz FODA ponderada

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS		FORTALEZAS			DEBILIDADES			SUMA	PROMEDIO
		F1. Personal comprometido con la institución.	F2. Costos financieros bajos para los socios, comparado con su competencia.	F3. Oferta de diversos servicios financieros.	D1. Inexistencia de difusión publicitaria por medios masivos.	D2. Bajo porcentaje de activos.	D3. Falta de liquidez.		
OPORTUNIDADES	O1. Accesos a tecnología.	1	1	3	1	1	1	8	1,33
	O2. Capacitación empresarial en todos sus niveles.	5	1	3	1	5	5	20	3,33
	O3. Alianzas estratégicas.	3	1	5	3	3	3	18	3,00

AMENAZAS	A1. Costos altos de vida.	1	3	1	1	1	1	8	1,33
	A2. Especulación de liquidación de cooperativas.	1	1	1	1	5	5	14	2,33
	A3. Fuerte competencia en el mercado local.	1	5	1	3	1	3	14	2,33
SUMA		12	12	14	10	16	18		
PROMEDIO		2	2	2,33	1,67	2,67	3,00		

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda
Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Asignación de puntaje en la matriz: 1= relación baja entre las variables; 3= relación media entre las variables; 5= relación alta entre las variables.

4.2.2.2.3 Matriz FODA estratégica

Tabla N° 22: Matriz FODA estratégica

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS		FORTALEZAS			DEBILIDADES		
		F1. Personal comprometido con la institución.	F2. Costos financieros bajos para los socios, comparado con su competencia.	F3. Oferta de diversos servicios financieros.	D1. Inexistencia de difusión publicitaria por medios masivos.	D2. Bajo porcentaje de activos.	D3. Falta de liquidez.
OPORTUNIDADES	O1. Accesos a tecnología.	<p>O2F1. Estrategia de capacitación empresarial.</p> <p>O3F3. Estrategia de alianzas empresariales.</p>					
	O2. Capacitación empresarial en todos sus niveles.						
	O3. Alianzas estratégicas.						

AMENAZAS	A1. Costos altos de vida.	<p>D2A2. Estrategia de renegociación con clientes.</p> <p>D3A2. Estrategia de inyección económica.</p>
	A2. Especulación de liquidación de cooperativas.	
	A3. Fuerte competencia en el mercado local.	

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda

Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

Asignación de puntaje en la matriz: 1= relación baja entre las variables; 3= relación media entre las variables; 5= relación alta entre las variables.

4.2.3 Estrategias Para Mejorar el Servicio al Cliente

Según (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, pág. 4) Cuando una compañía avanza, los administradores de todo tipo de organizaciones pequeños negocios de propiedad familiar, empresas en rápido crecimiento, organizaciones sin fines lucrativos y las corporaciones multinacionales más importantes del mundo enfrentan las mismas tres preguntas centrales:

- ¿Cuál es nuestra situación actual?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo vamos a llegar?

La primera pregunta, ¿Cuál es nuestra situación actual?, impulsa a los administradores a evaluar las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación en curso del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía. La respuesta a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir? se halla dentro de la visión que los administradores tienen de la dirección futura de la compañía: qué nuevos grupos y necesidades de consumidores surgen para buscar la forma de satisfacerlos, y qué nuevas capacidades hay que construir o adquirir. La pregunta ¿Cómo vamos a llegar? obliga a los administradores a formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía en la dirección deseada.

Encontrar respuestas claras a la pregunta ¿Cómo vamos a llegar? es la esencia de la administración estratégica. En lugar de confiar en que el status quo puede servir como proyecto y enfrentar las nuevas oportunidades o amenazas conforme se presenten, la administración estratégica requiere la elaboración de todo un plan de juego que exprese las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa. En otras palabras, la estrategia de una compañía se plantea:

- Cómo superar a los competidores.
- Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, y aprovechar las oportunidades de crecimiento.
- Cómo manejar cada parte funcional del negocios (p. ej., I y D, y las actividades de la cadena de suministros, producción, ventas y marketing, distribución, finanzas y recursos humanos).
- Cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía.

Los elementos específicos de la respuesta de la administración a la pregunta ¿Cómo vamos a llegar? definen la estrategia de negocios de una compañía. Así, la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. La formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones. Al elegir una estrategia, la administración expresa en realidad lo siguiente: “entre las diversas formas de conducirnos y competir de que disponíamos, nos inclinamos por esta combinación particular de planteamientos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, y mejorar su desempeño”. Las opciones estratégicas de una compañía rara vez son sencillas, y a menudo requieren cambios difíciles, pero esto no es una excusa para abstenerse de tomar decisiones de un curso concreto de acción.

4.2.3.1 Estrategia de capacitación empresarial

Tabla N° 23: Estrategia de capacitación empresarial

Objetivo	Actividades	Beneficiarios	Responsable	Presupuesto Anual Aproximado
<p>Capacitar al personal de la COAC Uniandes Ltda en todos sus niveles para brindar una mejor atención a los clientes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar los servicios de un profesional en el campo de atención al cliente. 2. Solicitar al profesional el diseño de un test para medir los conocimientos de todo el personal de la COAC Uniandes Ltda. 3. Aplicar un test a todos los colaboradores de la cooperativa Uniandes Ltda para medir el nivel de 	<p>Todos los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda.</p>	<p>Jefe del departamento de talento humano</p>	<p>1200 USD</p>

	<p>conocimientos en el campo de la atención al cliente.</p> <p>4. Determinar técnicamente los resultados del test para tomar los correctivos necesarios para la mejora continua del servicio a los usuarios.</p> <p>5. De acuerdo a los resultados obtenidos, planificar la capacitación adecuada cada 6 meses.</p>			
Elaborado Por:	Revisado Por:		Aprobado Por:	
Gladys Marlene Acosta Shambi				

4.2.3.2 Estrategia de alianzas empresariales

Tabla N° 24: Estrategia de alianzas empresariales

Objetivo	Actividades	Beneficiarios	Responsable	Presupuesto Anual Aproximado
<p>Realizar alianzas estratégicas con empresas locales para ofrecer descuentos por compras de insumos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Localizar las mejores empresas locales que puedan acceder a posibles alianzas. 2. Realizar el acercamiento respectivo con las posibles empresas que se puedan realizar dicha alianza estratégica. 3. Negociar las condiciones de la alianza estratégica con las empresas que hayan 	<p>Todos los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda.</p>	<p>Jefe de departamento de servicios</p>	<p>1200 USD</p>

	<p>decidido actuar de forma conjunta en el mercado local con la COAC Uniandes Ltda en el mercado riobambeño.</p> <p>4. Llegar a acuerdos bilaterales con las empresas aliadas.</p> <p>5. Ejecutar las acciones propias de las alianzas estratégicas.</p>			
<p>Elaborado Por:</p>	<p>Revisado Por:</p>		<p>Aprobado Por:</p>	
<p>Gladys Marlene Acosta Shambi</p>				

4.2.3.3 Estrategia de renegociación con clientes

Tabla N° 25: Estrategia de renegociación con clientes

Objetivo	Actividades	Beneficiarios	Responsable	Presupuesto Anual Aproximado
Renegociar con los clientes que se encuentran en mora los pagos pendientes de los créditos para asegurar la liquidez de la COAC Uniandes Ltda.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceder a la base de datos para comprobar los datos de los clientes que se encuentren en mora. 2. Clasificar a los clientes de acuerdo al tiempo que se encuentren en mora. 3. Invitar por escrito a los socios que se encuentren en mora a que se acerquen a la COAC para renegociar los valores pendientes. 	Todos los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda que se encuentren en mora.	Jefe del departamento de crédito	600 USD

	<p>4. Llegar a acuerdos bilaterales con los clientes en mora para lograr beneficios mutuos.</p> <p>5. Poner en marcha los acuerdos alcanzados.</p>			
Elaborado Por:	Revisado Por:		Aprobado Por:	
Gladys Marlene Acosta Shambi				

4.2.3.4 Estrategia de inyección económica

Tabla N° 26: Estrategia de inyección económica

Objetivo	Actividades	Beneficiarios	Responsable	Presupuesto Anual Aproximado
<p>Buscar socios estratégicos que aporten con capital económico para fortalecer a la COAC Uniandes Ltda y brindar tranquilidad a los clientes actuales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prospectar clientes que puedan aportar con capital económico a la COAC Uniandes Ltda. 2. Acercar propuestas atractivas a los potenciales inversionistas para incentivarlos que inviertan en la COAC. 3. Negociar con las personas que accedan a hacerlo para lograr el cierre con el cliente. 	<p>Todos los clientes potenciales de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda.</p>	<p>Jefe del departamento financiero</p>	<p>1200 USD</p>

	<p>4. Llegar a acuerdos con el cliente que va a invertir en la cooperativa.</p> <p>5. Firmar el convenio entre el cliente y la COAC.</p>			
Elaborado Por:	Revisado Por:		Aprobado Por:	
Gladys Marlene Acosta Shambi				

4.2.3.5 Estrategia de asistencia al cliente a través del call center y redes sociales

Tabla N° 27: Estrategia de asistencia al cliente a través del call center y redes sociales

Objetivo	Actividades	Beneficiarios	Responsable	Presupuesto Anual Aproximado
<p>Brindar asistencia a los clientes de la cooperativa Uniandes Ltda a través del call center y redes sociales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una agenda con los números de celulares y teléfonos de los clientes actuales. 2. Crear un grupo de clientes en las redes sociales para agregar a los clientes actuales. 3. Capacitar internamente al personal de la cooperativa Uniandes Ltda para el manejo correcto de las nuevas herramientas de 	<p>Todos los clientes actuales de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda.</p>	<p>Jefe del departamento de computación</p>	<p>600 USD</p>

	<p>comunicación con los clientes.</p> <p>4. Validar la información de los clientes mediante una prueba piloto y corregir los datos en caso de errores.</p> <p>5. Utilizar de forma permanente las nuevas herramientas propuestas.</p>			
Elaborado Por:	Revisado Por:		Aprobado Por:	
Gladys Marlene Acosta Shambi				

4.2.3.6 Resumen de estrategias

Tabla N° 28: Resumen de estrategias

Estrategia	Periodicidad	Beneficiarios	Responsable	Presupuesto Anual Aproximado
Estrategia de capacitación empresarial	2 veces por año	Clientes internos	Jefe del departamento de talento humano	1200 USD
Estrategia de alianzas empresariales	Permanente	Clientes externos	Jefe de departamento de servicios	1200 USD
Estrategia de renegociación con clientes	Permanente	Clientes externos	Jefe del departamento de crédito	600 USD
Estrategia de inyección económica	Permanente	Clientes externos	Jefe del departamento financiero	1200 USD
Estrategia de asistencia al cliente a través del call center y redes sociales	Permanente	Clientes externos	Jefe del departamento de computación	600 USD
Total de la inversión				4800 USD

Fuente: Investigación de campo

Autora: Gladys Marlene Acosta Shambi

CONCLUSIONES

- De acuerdo a los análisis interno y externo, la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda presenta una situación complicada, ya que los clientes han abandonado su vínculo comercial con la cooperativa, lo cual debilita notablemente su liquidez y el decrecimiento en sus activos.
- La atención al cliente, es un factor predominante en el éxito o fracaso de una institución financiera, por tal razón, la calidad en el servicio condicionará la estabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda.
- Las estrategias de capacitación a los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda, serán de gran aporte para el desarrollo de la institución financiera, ya que por medio del aprendizaje, los colaboradores brindarán una mejor atención a los clientes.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda, que capacite a todos sus colaboradores en todos los niveles, en cuanto a la calidad en el servicio y la atención a los clientes externos.
- Se recomienda que los altos directivos de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda, propendan a una inyección económica para estabilizar a esta institución financiera, y de esta forma lograr una buena imagen en el sistema cooperativo riobambeño.
- Se recomienda que los directivos de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda, la puesta en marcha del presente trabajo investigativo, ya que dará directrices para que la empresa financiera logre la excelencia en la atención al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico* 4a ed. Madrid: Pearson Educación.
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* 14a ed. México: Pearson Educación.
- García, G. (2009). *Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador* 2a ed. Quito: Gráficas Mitad del Mundo.
- Hitt, M., et al. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y globalización conceptos y casos* 7a ed. México: Cengage Learning Editores.
- Jhonston, M., & Marshall, G. (2009). *Administración de Ventas* 9a ed. México: McGraw Hill.
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2012). *Administración de Ventas* 8a ed. México: Pearson Educación.
- López Arias, V. (1994). *Otros Conceptos de la Administración*. Bogotá: Publicaciones ABC.
- Mintzberg, W. (2013). *Planeación Estratégica* 2a ed. Montreal: Pearson Education.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing* 2a ed. México: McGraw Hill.
- Pinson, L. (2003). *Anatomía de un Plan de Negocio* 5a ed. Chicago: Dearborn Trade.
- Thompson, A. A., et al. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos* 18a ed. México: McGraw Hill.
- Tschohl, J. (2011). *Servicio al Cliente* 8a ed. New York: Service Quality Institute Latin America.
- Calderón, J. (2010). *Tipos de Cooperativas*. Recuperado el 6 de Agosto de 2016, de www.reps.gob.ec/web/index.php?option=com_content&view.
- ICADE. (2013). *Nuevos Modelos para una Gestión Comercial*. Obtenido de www.icade.upcomillas.es/...K2/.../GestionComercial.p.

ANEXOS

Anexo N° 1: Ficha de observación

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL



FICHA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO: Observar el comportamiento de los clientes dentro de las instalaciones de la cooperativa Uniandes Ltda.

CALIDAD DE ATENCIÓN PERCIBIDA (MOMENTOS)			
Factores/Área	Créditos	Cajas	Información
Ingreso a la oficina de la COAC	Ni buena ni mala	Ni buena ni mala	Buena
Contacto colaborador-cliente	Buena	Buena	Buena
Solventar inquietudes	Ni buena ni mala	Buena	Ni buena ni mala
Solución de problemas	Buena	Buena	Buena
Salida de la oficina de la COAC	Buena	Buena	Buena
Material de apoyo al cliente	Mala	Mala	Mala



Anexo N° 2: Guía de entrevista



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

GUÍA DE ENTREVISTA

OBJETIVO: Conocer las diferentes generalidades de la calidad del servicio al cliente que se brinda en la cooperativa Uniandes Ltda.

1. ¿Cómo percibe la atención al cliente brindada por esta institución financiera?

Yo creo que la atención al cliente es buena, porque la gente nos prefiere y tiene un vínculo directo con la institución alrededor de 4 años en su gran mayoría.

2. ¿Qué acciones se han tomado para mejorar la atención al cliente?

Principalmente, se ha capacitado internamente a los colaboradores para que brinden un mejor servicio a los clientes.

3. ¿Por qué cree que es importante la atención al cliente?

Yo creo que es muy importante, ya que es un distintivo propio de cada empresa o de cada institución financiera, con lo cual se mantiene o se pierde clientes de acuerdo a la calidad que perciban los clientes.

4. ¿Existe siempre la predisposición de atender los requerimientos de los clientes?

Siempre que esté en nuestras manos, se atiende los requerimientos de los clientes, a veces los clientes exigen de forma desproporcionada, son requerimientos difíciles de cumplir por la cooperativa.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL



CUESTIONARIO

OBJETIVO: Conocer el nivel de satisfacción de los clientes con la atención actual que brindan los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda.

INDICACIÓN: Por favor lea las preguntas y marque con una **SOLA (X)** su respuesta.

Datos de el/la cliente/a

Género F () M ()

Edad: 18-27 () 28-37 () 38-47 () 48-en adelante ()

1. ¿Es cliente frecuente de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Riobamba?

Si () No ()

2. Actualmente. ¿De qué cooperativa de la ciudad de Riobamba es cliente?

Cooperativa:

3. ¿Desde hace que tiempo es cliente de la cooperativa antes citada?

Menos de 1 año () De 1 a 2 años () De 3 a 4 años () De 5 a 6 años () Más de 6 años ()

4. ¿Conoce la cooperativa Uniandes Ltda?

Si () No ()

5. ¿Alguna vez ha adquirido algún producto o servicio financiero en la cooperativa Uniandes Ltda?

Si () No ()

6. ¿Qué tipo de productos o servicios financieros adquiere con mayor frecuencia en la cooperativa Uniandes Ltda?

Microcrédito () Crédito de consumo () Crédito de vivienda () Crédito de inversión ()

Cobro del bono de desarrollo humano () Pago de servicios básicos () Otro ()

Cobro de pensiones IESS () Pago de aportes al IESS () Pago de matrícula vehicular ()

7. ¿Ha asistido a eventos organizados por la cooperativa Uniandes Ltda?

Sí () No ()

8. ¿Cómo percibe el servicio que le brinda el área de créditos de la cooperativa Uniandes Ltda?

Muy bueno () Bueno () Ni bueno ni malo () Malo () Muy malo ()

9. ¿Cómo percibe el servicio que le brinda el área de cajas de la cooperativa Uniandes Ltda?

Muy bueno () Bueno () Ni bueno ni malo () Malo () Muy malo ()

10. ¿Cómo percibe el servicio que le brinda el área de información al cliente de la cooperativa Uniandes Ltda?

Muy bueno () Bueno () Ni bueno ni malo () Malo () Muy malo ()

11. ¿Cuál es el problema más grave que ud ha detectado en la cooperativa Uniandes Ltda?

Falta de celeridad en la atención () Falta de personal suficiente ()

Fallas técnicas en el sistema () Limitante en los montos de retiro ()

Cobro excesivo por servicios financieros () Falta de respeto hacia los usuarios ()

12. ¿Por qué medio de información le gustaría comunicarse de manera oportuna con la cooperativa Uniandes Ltda?

Call center () Redes sociales () E-mail () Información al cliente (in situ) ()

Agradecemos su colaboración