



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA
FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO
CRISTO DE BAGAZÁN - MOYOBAMBA 2015**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR:

Bach. ACOSTA ASPAJO DARLYN DANILO

Pimentel, Noviembre del 2016

Aprobación de Tesis

Acosta Aspajo Darlyn Danilo

Autor

Lic. Adm. Aponte Blas Augusto Armando
Presidente de Jurado

Mg. Heredia Llatas Flor Delicia
Secretario(a) de Jurado

Mg. Suysuy Chambergo Ericka Julissa
Vocal/Asesor de Jurado

DEDICATORIA

A Dios, fuente de amor y sabiduría
por bendecirme protegerme y
guiarme en el camino de la vida.

A mis Abuelitos:
Egidio y Yolanda y a
mi Madre Esther por
hacer de mí una
persona de bien.

A mi querida esposa Jackeline y a mi
hija Estefany por su apoyo incondicional,
confianza y amor en esta etapa de mi vida.
Gracias por confiar en mí, Los Amo.

Darlyn Danilo.

Agradecimiento

Agradecer a la Universidad Señor de Sipán por su aporte tan importante a la educación de muchos peruanos, a través de la enseñanza virtual, una herramienta que nos permite alcanzar una carrera profesional y enfrentar de esta manera los retos que la vida nos tiene preparado.

Agradecer a todas aquellas personas que contribuyen en mi formación profesional de forma directa o indirectamente, sinceramente muchas gracias.

ÍNDICE

Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Índice.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Introducción.....	xiv
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	15
1.2. Formulación del problema	18
1.3 Delimitación de la investigación.....	18
1.4. Justificación e importancia.....	18
1.5 Limitaciones	19
1.6. Objetivos	20
1.6.1. Objetivo general	20
1.6.2. Objetivos específicos.....	20
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	21
2.1. Antecedentes de estudio.....	22
2.1.1. Internacionales	22
2.1.2. Nacionales.....	25
2.1.3. Locales.....	28
2.2. Estado del arte.....	29
2.3. Bases teórico científicas.....	36
2.3.4. Proceso de fidelización	52
2.3.5. Etapas de la fidelización	56
2.4 Definición de términos.....	57
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	59
3.1 Tipo y diseño de Investigación.....	60
3.2 Población y Muestra	60
3.3. Hipótesis	61
3.4 Operacionalización de Variables	61
3.4.1. Variable Independiente:	61
3.4.2. Variable Dependiente:.....	61
3.5. Operacionalización de variables.....	63
3.6. Métodos, técnicas e in: ^v de recolección de datos.....	6

3.7	Procedimientos para la recolección de datos	64
3.8.	Plan de análisis estadístico	64
3.9	Criterios éticos	64
3.10	Criterios de rigor científico	64
CAPITULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS.....		66
4.1.	Análisis de resultados.....	67
CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA		80
5.1.	Visión, Misión y Valores institucionales	81
5.1.1.	Visión.....	81
5.1.2.	Misión	81
5.1.3.	Valores Institucionales.....	81
5.2	Análisis de entorno.....	81
5.2.1.	Análisis Externo.....	81
5.2.2.	Aspectos Políticos.....	90
5.2.3.	Aspectos Legales.....	91
5.2.4.	Aspectos Socioculturales.....	92
5.2.5.	Aspectos Tecnológicos	92
5.2.6.	Cinco fuerzas de Porter.....	95
5.2.7.	Mercado financiero en Rioja.....	99
5.2.8.	Mercado financiero en Moyobamba.....	101
5.2.9.	Mercado financiero en nueva Cajamarca.....	105
5.2.10	Mercado financiero en bagua grande	107
5.2.11.	Mercado financiero en Chachapoyas	109
5.2.12.	Mercado financiero en Jaén	112
5.3.	Análisis interno.....	117
5.4	Análisis FODA.....	117
5.5.	Elección De Estrategias	119
5.5.1	Identificación Del Negocio	119
5.5.2.	Objetivos Estratégicos.....	119
5.5.3.	Objetivo General	120
5.5.4.	Objetivos Específi	
5.6.	Metas e indicadores estratégicos	
5.7	Plan de Implementación y de seguimiento	130

5.8	Responsables De Implementación.....	130
5.9	El seguimiento	130
5.10.	Plan De Fidelización	131
5.11.	Plan táctico.....	132
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		134
6.1	Conclusiones.....	135
6.2	Recomendaciones	136
BIBLIOGRAFÍA.....		137

Índice de tablas

Tabla N° 1: Tiempo que lleva utilizando los servicios de la cooperativa de Ahorro y Crédito santo Cristo de Bagazán.....	67
TABLA N° 2. ¿Cómo se informó de la empresa de y servicios la cooperativa de Ahorro y Crédito santo Cristo de Bagazán?.....	67
TABLA N° 3. ¿Con qué frecuencia solicita los servicios de empresa LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN?	69
TABLA 4. ¿Cuál es el grado de satisfacción general con la empresa LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN?	70
TABLA N° 5. ¿Recomendaría usted los servicios de la empresa y servicios de LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN?	70
TABLA N° 6. ¿Seguiría utilizando los servicios de la empresa de LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN?	72
TABLA N° 7. ¿Cómo contacta el servicio de la empresa la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Cristo de Bagazán?.....	73
TABLA N° 8 . Si fue por teléfono ¿Cuánto tuvo que esperar aproximadamente para ser atendido?	73
TABLA N° 9. ¿En qué medios de comunicación le gustaría que la empresa anuncie sus servicios?	74
TABLA N° 10. ¿Le gustaría que la empresa de LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN, cuente con vehículos de alta capacidad (nuevos), 2012?	75
TABLA N° 11. ¿Conoce empresas, que cubren el servicio que ofrece la empresa LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN?	77
Tabla 12. Competidores de Créditos Directos 2010-2014 marzo	100
Tabla 13. Competidores de Créditos Directos 2010-2014 marzo En Cuota de mercado.....	101
Tabla 14. Competidores de Ahorros 2010 - 2014 marzo.....	101
Tabla 15. Competidores de Ahorros 2010 - 2014 marzo En Cuota de mercado	102
Tabla 16. Competidores de Créditos Directos 2010-2014 marzo	103
Tabla 17. Competidores de Créditos Directos 2010-2014 marzo En Cuota de mercado.....	103
Tabla 18. Competidores de Ahorros 2010 - 2014 marzo En miles de S/.....	104

Tabla 19. Competidores de Créditos Directos 2010-2014 marzo En Cuota de mercado.....	105
Tabla 20 Competidores de Ahorros 2010- 2014 marzo.....	105
Tabla 21. Competidores de Ahorros En Cuota de mercado	viii
Tabla 22. Competidores de Créditos Directos 2010-2014 marzo En Cuota de mercado.....	107
Tabla 23. Competidores de Ahorros 2010 - 2014 marzo.....	108
Tabla 24. Competidores de Ahorros 2010 - 2014 marzo En Cuota de mercado	108
Tabla 25. Competidores de Créditos Directos 2010-2014 marzo En miles de S/.....	109
Tabla 26. Competidores de Créditos Directos 2010-2014 marzo En Cuota de mercado.....	109
Tabla 27. Competidores de Ahorros 2010 - MAR 2014 En miles de S/	110
Tabla 28. Competidores de Ahorros 2010 - 2014 marzo En Cuota de mercado	110
Tabla 29. Competidores de Ahorros 2010 - MAR 2014 En miles de S/	113
Tabla 30. Competidores de Ahorros 2010 - 2014 marzo En Cuota de mercado.....	114
Tabla 31. Competidores de Créditos Directos 2010-2014 marzo En miles de S/.....	115
Tabla 32. Competidores de Créditos Directos 2010-2014 marzo En Cuota de mercado.....	116
Tabla 33. Fortalezas y debilidades.....	118
Tabla 34. Oportunidades y Debilidades.....	119
Tabla 35. Estructura financiera	122
Tabla 36. Crecimiento	123
Tabla 37. Morosidad	124
Tabla 38. Recursos Humanos.....	125
Tabla 39. Servicios/Productos	126
Tabla 40. Tecnología Sistema Y Comunicaciones	127
Tabla 41. Nuevos Negocios	128
Tabla 42. Presupuestos y Responsables.....	133

Índice de figuras

Figura 1. Tipos de clientes y necesidades de clientes. Fuente: elaboración propia	35
FIGURA N° 2. Del 100% de los encuestados: Llevan utilizándolo con el 21% de cuatro a ocho meses, de dos a tres meses igualmente más de tres años con el 18%, y dándose igualdad del 16% entre seis meses y un año y entre dos y tres años y con el 11% un mes.	67
FIGURA N° 3. Del 100% de los encuestados: Se informó el 32% por radio, el 24% por TV, el 21% por prensa o revistas, 13% por Personalmente y el 11% por redes sociales.	68
FIGURA N° 4. Del 100% de los encuestados: El 32% tres a más veces al mes, 26% menos de una vez al mes, el 24% dos o tres veces al mes, el 18% una vez al mes.....	69
FIGURA N° 5. Del 100% de los encuestados: El 26% se muestra indiferente, el 24% satisfecho, el 21% insatisfecho, el 18% completamente satisfecho, el 11% completamente insatisfecho.	70
FIGURA N° 6. Del 100% de los encuestados: El 68% lo recomienda y el 32% no.	71
FIGURA N° 7. Del 100% de los encuestados: El 74% afirma que seguiría utilizando los servicios de la empresa mientras que el 26% no.	72
FIGURA N° 8. Del 100% de los encuestados: El 39% lo contacta por teléfono, el 26% en persona, 24% por email y el 11% otros.	73
FIGURA N° 9 . Del 100% de los encuestados: El 32% les atendieron inmediatamente, el 26% unos tres minutos aproximadamente, el 21% entre tres y cinco minutos, el 16% entre cinco y diez minutos y el 5% de diez minutos o más.....	74
FIGURA N° 10. Del 100% de los encuestados: El 34% por internet, 29% por revistas, el 24% Facebook y el 13% por periódico.	75
FIGURA N° 11 Del 100% de los encuestados: El 71% si le gustaría, el 29% no les gustaría.....	76
FIGURA 12. Del 100% de los encuestados: El 66% no conoce empresas que cubran el servicio de la empresa y el 34% si conocen.	77
Figura 13. Tasas de crecimiento del PIB real por regiones y pronósticos del FMI a Abril 2014	90
Figura 14. Análisis estratégico de la industria financiera en el Perú	95
Figura 15. Análisis estratégico de la industria micro financiera en el Perú.....	96
Figura 16. Análisis Estratégico del servicio financiero cooperativo en el Perú	97
Figura 17. Sector financiero región San Martín.....	98
Figura 18. Mercado financiero del distrito de Moyobamba 2010-2014 marzo En miles de S/.....	100
Figura 19. Mercado financiero del distrito de Moyobamba 2010-2014 marzo En miles de S/.....	102
Figura 20. Mercado financiero del distrito de Moyobamba 2010-2014 marzo En miles de S/. Evolución del Mercado Financiero.....	103

Figura 21. Mercado financiero del distrito de Nueva Cajamarca 2006-2010 marzo En miles de S/	106
Figura 22. Mercado financiero del distrito de Bagua Grande 2010-2014 marzo En miles de S/.....	108
Figura 23. Mercado financiero del distrito de Chachapoyas 2011-2014 marzo En miles de S/.....	111
Figura 24. Competidores de Créditos Directos 2006-2010 marzo En miles de S/.....	111
Figura 25. Competidores de Créditos Directos 2010-2014 marzo En Cuota de mercado.....	112
Figura 26. Mercado Financiero del Distrito de Jaén 2006 - MAR 2010 En miles de S/.....	114
Figura 27. Cadena De Valor.....	117
Figura 28. Plan Táctico	132

Resumen

El objetivo de la presente investigación es: Diseñar un plan estratégico para mejorar la fidelización de los clientes, de la cooperativa de Ahorro y Crédito santo Cristo de Bagazán - Moyobamba 2015, con respecto a la formulación tenemos: ¿De qué manera un plan estratégico mejora la fidelización de los clientes de la empresa en la cooperativa de Ahorro y Crédito santo Cristo de Bagazán - Moyobamba 2015?.

El planteamiento hipotético es: La propuesta de un Plan Estratégico basadas en la Teoría de las Necesidades, si influye en la fidelización de los clientes de la empresa en la cooperativa de Ahorro y Crédito santo Cristo de Bagazán - Moyobamba 2015.

El tipo de investigación es descriptiva, la población fue de 500 clientes y una muestra de 38 individuos, se aplicó como técnica de recolección de datos la guía de encuesta y como instrumento el cuestionario.

Entre las conclusiones obtenidas tenemos: Gracias a la propuesta de un Plan Estratégico para el mejoramiento del servicio y satisfacción de los clientes de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Santo Cristo De Bagazán, se logró identificar 4 pilares fundamentales las cuales son: Área de Finanzas, Área Organizacional, Área de Contabilidad, Infraestructura, Sistemas y Comunicaciones y Área de Negocios, todas estas áreas deben de estar muy bien comunicadas a través de una eficaz interconexión.

Palabras claves: Plan estratégico, fidelización, clientes, Teoría de las necesidades.

Abstract

The objective of the present investigation is: To design a strategic plan to improve customer loyalty in the Cristo Cristo de Bagazán - Moyobamba 2015 Savings and Credit Cooperative, regarding the formulation we have: How does a strategic plan improve The loyalty of customers of the company in the savings and credit cooperative santo Cristo de Bagazán - Moyobamba 2015 ?.

The hypothetical approach is: The proposal of a Strategic Plan based on the Theory of Needs, if it influences the loyalty of the clients of the company in the savings and credit cooperative santo Cristo de Bagazán - Moyobamba 2015.

The type of research is descriptive, the population was 500 clients and a sample of 38 individuals, was applied as a data collection technique the survey guide and as a questionnaire instrument.

Among the conclusions obtained we wave: Thanks to the proposal of a strategic plan for the improvement of service and customer satisfaction Cooperativa De Ahorro Y Crédito Santo Cristo De Bagazán, it was possible to identify 4 fundamental pillars which are: Finance Area, Organizational Area, Area of Accounting, Infrastructure, Systems and Communications and Business Area, all these areas must be very well communicated through an effective interconnection.

Key words: Strategic plan, loyalty, clients, Theory of needs.

Introducción

El desarrollo de esta investigación plantea un Plan Estratégico, en ese sentido según Certo, C. (2009) manifiesta sobre el Plan Estratégico: Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo.

En la actualidad la cooperativa de Ahorro y Crédito santo Cristo de Bagazán., está enfrentado un gran reto y preocupación por la relación “empresa-cliente”. Es importante conocer que la misión de la empresa es "Servir a nuestros asociados con productos y servicios financieros con valor agregado, promoviendo la protección del medio ambiente, en ese sentido la empresa actualmente no cuenta con un Plan Estratégico, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión. Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados). Estas deficiencias repercuten finalmente en el servicio al cliente, el cual puede observar una desorganización en la Cooperativa, de esta manera una mala imagen de la empresa que poco o casi nada satisface sus necesidades. Es por esto que el presente proyecto pretende dar propuestas de solución para el mejoramiento del servicio y satisfacción de los clientes.

Se justifica la presente investigación porque permitirá Diseñar un Plan Estratégico para cubrir las necesidades de mejorar la fidelización de los clientes, en la cooperativa de Ahorro y Crédito santo Cristo de Bagazán – Moyobamba 2015. Teniendo como fundamento teórico La Teoría de las necesidades, específicamente en la “Teoría de la Motivación Humana” la cual tiene sus raíces en las ciencias sociales y fue ampliamente utilizada en el campo de la psicología clínica; a su vez, se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial y el desarrollo y comportamiento organizacional (Reid 2008).

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En el mundo, las empresas constantemente se preocupan por mantener a sus clientes, siempre están buscando soluciones al problema de la insatisfacción de sus asiduos con respecto a sus servicios o productos que brindan. En este sentido, las estrategias de fidelización y retención se orientan a generar en forma eficiente y competitiva, relaciones sólidas y duraderas con los clientes mediante el otorgamiento de un “valor de conveniencia” superior para el mercado, incrementando a la vez la rentabilidad para la empresa. Hoy en día, el éxito comercial ya no se sustenta en las ventas sino en la generación de situaciones relacionales a largo plazo con los clientes. (Lerner, 204), es importante recordar que fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica. (Sánchez, 203)

En EE.UU. cada consumidor con respecto a los programas de fidelización, los de mayor penetración son los de los retailers, seguidos a cierta distancia de los de los bancos y aerolíneas. En España existe alguna diferencia según el estudio realizado por Ipsos en 2012. Cada consumidor es titular de 5,8 tarjetas de fidelización (¿todavía hay hueco para más?), siendo los sectores de más penetración y frecuencia de compra los que más fácilmente pueden enrolar a sus clientes. (Torres, 2014)

En Perú las empresas también luchan incesantemente en la conquista permanente de sus clientes, batallan a diario para mantener una cartera de clientes que le permita alcanzar sus objetivos estratégicos planteados, así tenemos a las empresas nacionales como BCP y LAN el cual cuentan con un Programa de acumulación de KMS LANPASS trascenderá a las tarjetas de crédito y débito y se aplicará al resto de productos financieros

del BCP. El caso antes mencionado, es el principal programa de fidelización aérea en el mercado peruano, con más de 8 millones de socios LANPASS en la región y más de 450,000 tarjetahabientes. (larepublica.pe, 2014)

Podemos ver como las empresas nacionales se unen para crear un programa de fidelización al cliente y de esta manera ganar clientes potenciales ante un mercado muy exigente en el que se encuentran.

En la actualidad la cooperativa de Ahorro y Crédito santo Cristo de Bagazán., está enfrentado un gran reto y preocupación por la relación “empresa-cliente”. Es importante conocer que la misión de la empresa es "Servir a nuestros asociados con productos y servicios financieros con valor agregado, promoviendo la protección del medio ambiente”, en ese sentido la empresa actualmente no cuenta con un Plan Estratégico, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión. Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados). Estas deficiencias repercuten finalmente en el servicio al cliente, el cual puede observar una desorganización en la Cooperativa de esta manera una mala imagen de la empresa que poco o casi nada satisface sus necesidades. Es por esto que el presente proyecto pretende dar propuestas de solución para mejorar el servicio y satisfacción de los clientes, asimismo contribuir a la buena imagen de la institución, según (GUADELACALIDAD, 2015), el Plan Estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. En ese sentido en los últimos meses se ha podido observar que los clientes se vienen quejando de los servicios que está ofreciendo la empresa, se aprecia que para los reclamos tienen que hacer largas colas y en muchos casos no son atendidos en la fecha

que se les programó, asimismo, existen problemas con respecto a la instalación de los servicios que solicitan. Toda esta situación conlleva a que el cliente se sienta desatendido, no importante para la empresa y por lo tanto se siente insatisfecho por los servicios que recibe de la empresa.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera un plan estratégico mejora la fidelización de los clientes de la cooperativa de Ahorro y Crédito santo Cristo de Bagazán - Moyobamba 2015?

1.3 Delimitación de la investigación

La investigación se realizó durante el periodo 2015

La investigación se centra en la organización de la empresa Cooperativa De Ahorro Y Crédito Santo Cristo de Bagazán - Moyobamba.

La investigación se centra en la problemática de cómo mejorar la fidelización de clientes de la empresa Cooperativa De Ahorro Y Crédito Santo Cristo de Bagazán - Moyobamba.

1.4. Justificación e importancia

Científica: Se justifica la presente investigación porque permitirá Diseñar un Plan Estratégico para cubrir las necesidades de mejorar la fidelización de los clientes, en la cooperativa de Ahorro y Crédito santo Cristo de Bagazán – Moyobamba 2015. Teniendo como fundamento teórico La Teoría de las necesidades, específicamente en la “Teoría de la Motivación Humana” la cual tiene sus raíces en las ciencias sociales y fue ampliamente utilizada en el campo de la psicología clínica; a su vez, se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial y el desarrollo y comportamiento organizacional (Reid 2008).

Institucional: mediante la aplicación de un Plan Estratégico se podrá establecer estrategias o acciones competitivas para la cooperativa de Ahorro y Crédito santo Cristo de Bagazán obteniendo un alto grado de competitividad ante sus más cercanos competidores, al mismo tiempo mejorar el servicio y satisfacción de los clientes de la mencionada Cooperativa.

Social: desde el punto de vista social permitirá mejorar los servicios que ofrecen la empresa, mayor crecimiento, generación de nuevos puestos de trabajo, mejores ingresos, y por consiguiente mejor calidad de vida.

Académicamente: El aporte académico de esta investigación son las experiencias prácticas teóricas de la propuesta de un Plan de Estrategias basado en las teorías de las necesidades como es la Teoría de la Motivación Humana, el cual permite un mejor desempeño organizacional ayudando alcanzar las metas y objetivos trazados por la organización.

1.5 Limitaciones

La escasa colaboración de todos los involucrados, sin embargo mediante la entrevistas, encuestas se logró recabar la información pertinente para realizar la investigación.

La rigidez de la calendarización de actividades de la institución. Muy ajustado el horario, debido al trabajo que tengo y la carga familiar, sin embargo con esfuerzos y sacrificios he podido salir adelante con mi investigación.

La confidencialidad de la información, muy reservados para dar o brindar los datos de la empresa por parte de los directivos, pero se les hizo comprender que era necesario para elaborar la propuesta y obtener mejoras para la organización.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para mejorar la fidelización de los clientes, de la cooperativa de Ahorro y Crédito santo Cristo de Bagazán - Moyobamba 2015.

1.6.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la cooperativa de Ahorro y Crédito santo Cristo de Bagazán.
2. Identificar las estrategias que permitan mejorar la satisfacción al cliente.
3. Elaborar una propuesta de un plan estratégico para el mejoramiento del servicio y satisfacción de los clientes Cooperativa De Ahorro Y Crédito Santo Cristo De Bagazán.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes de estudio

2.1.1. Internacionales

Plaza, L. y Ramón, V. (2014). Madrid. En su trabajo de investigación: Plan Estratégico 2012-2014 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda.

Este documento surge como resultado del análisis de la situación actual de la organización y del trabajo realizado entre los investigadores y los diferentes estamentos de la cooperativa.

El PEI 2012 - 2014 redefine la Misión, la Visión y los Objetivos Corporativos de la institución que serán alcanzados mediante las Estrategias formuladas; para lo cual se han establecido las directrices de gestión que deberán ser analizadas y ejecutadas por los directivos en los próximos tres años con la finalidad de mejorar el desempeño organizacional. La metodología aplicada para el diseño del Plan Estratégico se basa en el marco teórico de Administración Estratégica y Desarrollo Organizacional propuesto por especialistas en la materia. Para lo cual se realizó un trabajo conjunto con el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., lo que permitió evaluar la situación actual de la organización y establecer nuevos lineamientos de dirección con acciones estratégicas enrumadas al logro de los objetivos corporativos.

La experiencia de este antecedente me permitirá a tener nuevas ideas, estrategias y acciones concretas para elaborar un Propuesta sólida como el PE para la Cooperativa.

Caicedo, K. (2011). Ecuador. En su trabajo de investigación Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Manantial de Oro Ltda.” Entre los hallazgos obtenidos tenemos: La situación económica del país empuja a la población a buscar

un sustento económico en función de procesos de emprendimiento de nuevos negocios o su respectiva ampliación, dando lugar a una alta demanda de micro créditos. Las cooperativas de ahorro y crédito día a día se han fortalecido, pues la confianza de sus socios genera una mayor imagen y obviamente su participación en el mercado se incrementa día a día, generando desde este punto de vista el desarrollo de sectores sociales que no han sido atendidos en la mayoría de los casos por las entidades financieras como los bancos. Cooperativas como “Manantial de Oro” se encuentran desarrollando su mercado con la diversidad de servicios para mejorar su imagen a nivel local y provincial, sin embargo los procesos de promoción y publicidad para mejorar la imagen corporativa son altos. La cooperativa “Manantial de Oro” mantiene una gestión de acuerdo a las necesidades presentadas y con una tendencia técnica inmersa en conocimientos actuales, sin embargo, aún no se ha plasmado en un plan estratégico, motivo por el cual no se trabaja bajo objetivos comunes que tiendan hacia un mejor posicionamiento y crecimiento en el mercado. El diagnóstico de la cooperativa nos permite determinar que su nivel de gestión se encuentra a un nivel medio, razón por la cual se asume las estrategias y demás planes y proyectos a futuro que de una u otra forma permite identificar acciones que el mediano plazo permitirá minimizar incertidumbre. El establecimiento de estrategias y demás acciones permiten desarrollar confianza a nivel del cliente interno y externo, razón por la cual la cooperativa “Manantial de Oro” puede asegurar de alguna manera su accionar y lograr un desarrollo sostenido de la cooperativa en estudio.

La Gestión que desarrolla este antecedente es muy importante como aporte a la investigación que desarrollo, el cual le permite

identificar problemas, disminuir incertidumbre y desarrollar confianza.

Aching, A. (2013). Ecuador. En su trabajo de investigación: "Fidelización de clientes en empresa de software. Caso: Sciencetech S.A.", Las empresas de tecnologías de información y de la comunicación con campo de acción en el desarrollo del software tiene como fin el maximizar su rentabilidad como objetivos estratégicos orientadas sólo en el producto que venden; sin embargo son muy pocas las empresas de software que definen como prioridad estratégica la preocupación por conocer que es verdaderamente lo que el cliente percibe o siente referente al servicio ofrecido para poderlo enamorar, cautivar, cuidarlo, deleitarlo y no perderlo. Las empresas de desarrollo de software orientadas al cliente logran diferenciación entre su competencia a través del servicio ofrecido a sus clientes para alcanzar la satisfacción y conseguir la fidelidad de los clientes llevando a la rentabilidad del negocio. Esta tesis se enmarcará en la definición de conceptos de satisfacción y fidelización del cliente, luego se presentarán los resultados de la encuesta de satisfacción del servicio, se analizará el diagnóstico de la posición estratégica competitiva de la empresa objeto de estudio y se propondrán trece estrategias de fidelización fundamentadas en generar valor al cliente y las relaciones estables, duraderas con el cliente en el largo plazo. Finalmente las conclusiones y recomendaciones invitan a la empresa objeto de estudio y empresas del sector a aplicar estas estrategias de fidelización en sus clientes.

Un aspecto importante que se tiene que tener en cuenta en los Planes Estratégicos es la tecnología en ese sentido este antecedente presenta una experiencia en cuanto al tema y sirve de mucho para la investigación que vengo desarrollando.

Ichubanda, A. y Barragan, M. (2011). Venezuela. En su trabajo de investigación: Plan de Marketing Relacional para la Fidelización de Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda. Cantón San Miguel. Provincia Bolívar. Se diseña un Plan de Marketing Relacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., del Cantón San Miguel, Provincia Bolívar, con el propósito de fidelizar a sus socios activos, mejorar las relaciones de los clientes internos y su relación entre socio e institución, de manera indirecta captar clientes potenciales y recuperar aquellos que mantienen sus cuentas de forma inactiva e incluso mejorar su imagen a nivel del mercado financiero competitivo. La mayoría de clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., no tienen el conocimiento o un concepto claro sobre marketing relacional con el efecto de que exista una total descoordinación de manera interna como externa, causando una deficiente atención al cliente en la entrega de productos y servicios, además la falta de capacitación de los mismos y la poca comunicación interna impiden conocer sus necesidades, deseos y expectativas imposibilitando la retención de sus socios y por ende su fidelidad.

Otro aporte importante que recojo en este antecedente es el desarrollo de un Marketing Relacional, un aspecto muy importante en donde se involucra al cliente y hacerlo parte de nuestra empresa, una experiencia muy interesante para la propuesta que vengo haciendo.

2.1.2. Nacionales

Roldán, L. y Otros (2010). Lima. En su trabajo de investigación: Calidad de servicio y lealtad de compra del consumidor en supermercados limeños. El objetivo de esta investigación es analizar la influencia de la calidad de servicio en la lealtad. Las conclusiones son: Primero: El estudio demostró que hay una fuerte asociación entre la calidad de

servicio percibida por el cliente y su lealtad de compra, lo cual no se pudo demostrar a nivel de cada supermercado limeño, debido a que las características de la muestra no permitieron realizar algún tipo de análisis comparativo. Segundo: El estudio permitió concluir que la calidad de servicio tiene mayor asociación con la lealtad como intención de comportamiento, frente a la lealtad como comportamiento efectivo. Tercero: Los consumidores de los supermercados limeños mostraron una percepción favorable hacia la calidad de servicio recibida, así como altos niveles de lealtad, considerando la amplia oferta existente y manifestando la intención de volver a su supermercado. Cuarto: Los factores de calidad de servicio que se encuentran más relacionados con la lealtad, medida como intención de comportamiento, son las dimensiones de políticas y evidencias físicas. Quinto: Las mujeres mostraron una mayor lealtad hacia los supermercados.

Este antecedente desarrolla la calidad de servicio y lealtad de compra del consumidor, estrategias que me ayudaran a desarrollar un buen PE para la Cooperativa y pueda alcanzar el mayor grado de competitividad que ahora exige el mercado de los negocios.

Damiano, K. (2012). Lima, en su trabajo de investigación: “Diseño y validación de un sistema de Fidelización de Clientes usando Supermarket Application en los Supermercados Maxi-Bodegas”, el objetivo de esta investigación es: Determinar el aumento del beneficio económico mediante el diseño de un sistema de Fidelización de Clientes usando SMA en los Supermercados Maxi-Bodegas mediante tarjetas. Entre los hallazgos encontrados tenemos: requiere un conocimiento de los clientes permanentemente actualizado, así como medir la satisfacción con los servicios y/o productos periódicamente y el beneficio económico que este llevara. Proyectos de Fidelización

ofrece una gestión global de Sistemas de Fidelización mediante tarjetas en la aplicación de cajas (SMA). Cualquier empresa puede implementar una estrategia para la fidelización de sus clientes, todo depende del presupuesto y del grado de compromiso, que la empresa quiera dedicarle.

Este antecedente nos enseña que se debe tener un conocimiento de los clientes permanentemente actualizado de esta manera se podrá aplicar las acciones o estrategias con mayor certeza y asegurar así su maximiza fidelización.

Moreno, J. (2012), Piura, en su trabajo de investigación: Medición de la satisfacción del cliente en el restaurante la cabaña de Don Parce, el objetivo de esta investigación es: Realizar una evaluación del grado de satisfacción de los clientes en el restaurante “La Cabaña de Don Parce “, con el fin de conocer en primer lugar cuáles son los puntos que les importan a los clientes y poder corregir aquellos puntos que, a pesar de ser importantes, no son cubiertos. Se ha logrado comprobar uno de los propósitos principales de este trabajo a través de la técnica del análisis factorial. Dicho objetivo es poner a prueba las dimensiones de la calidad del servicio establecidas por Parasuraman, Zeithlam y Berry. El trabajo realizado ha permitido identificar 5 dimensiones relacionadas con la calidad del servicio en el restaurante La Cabaña de Don Parce. Estas dimensiones son equivalentes a las inicialmente obtenidas por Parasuraman, Zeithlam y Berry. En consecuencia, los resultados obtenidos dan evidencia empírica de que es posible medir la calidad haciendo uso de las dimensiones planteadas en los modelos SERVQUAL o SERVPERF Se puede concluir que los clientes del restaurante están satisfechos con el servicio brindado por este, esto se evidencia en que el promedio de las dimensiones de la calidad es de 4.017 y el promedio obtenido en la pregunta de

satisfacción general es de 4.44, puntajes que dentro del baremo de medición se ubican en el rango “alta calidad”.

Esta investigación realiza dimensiones de calidad de los servicios establecidas por Parasuraman, Zeithlam y Berry, trabajo muy importante que podrá darme ideas para la elaboración de mi tesis.

2.1.3. Locales

Samillán J. y Albuja, E. (2013). Chiclayo. “Propuesta de un Plan de Estrategias para mejorar la satisfacción de los clientes, en la empresa Neo Motors S.A.C. Chiclayo”, el objetivo de esta investigación es: Diseñar un plan estratégico para mejorar la satisfacción de los clientes, en la Empresa de Transportes y Servicios empresa Neo Motors S.A.C., Chiclayo 2013, las conclusiones son: Primero: Se realizó el diagnóstico de las características que presenta la calidad de servicio la empresa Neo Motors S.A.C. y se pudo constatar que en promedio de un 55% indica su desacuerdo con el servicio, como son trato personal, imagen, disipación de ayuda o asesoramiento, etc. Estos resultados obtenidos están fundamentados en la encuesta realizada a los clientes de la mencionada empresa. Segundo: Como estrategias identificadas para mejorar el rendimiento laboral están la motivación, un adecuado ambiente de trabajo, reconocimiento del trabajo, participación del empleo y la formación y desarrollo profesional, con esas estrategias el rendimiento laboral mejorará notablemente y se podrá fortalecer las debilidades encontradas en la conclusión anterior elevando considerablemente la satisfacción del cliente. Tercero: Basado en las recolecciones de las inquietudes del cliente, consideramos implementar estrategias como mejorar la calidad del servicio, aumentar la variedad de productos, aumentar los

servicios ofrecidos, mejorar el trato al cliente, incrementar la publicidad y los canales de ventas así como las promociones. Este conjunto de estrategias permitirá incrementar las ventas para la empresa Neo Motors S.A.C.

Finalmente el aporte que da esta investigación son las estrategias para identificar la calidad de servicio que presenta Neto Motors SAC para luego analizar al cliente y establecer las estrategias necesarias para lograr su fidelización, considero un aporte importante para la tesis que estoy desarrollando.

2.2. Estado del arte

2.2.1. Fidelización del cliente

En la tesis de Garrido Rosas Marce, sobre la estimación del Valor de Clientes de un Club de Fidelización de una tienda de Retail calcula el valor del cliente de un club de fidelización de una tienda en base a segmentación, de acuerdo a heterogeneidad y datos transaccionales. (Marce, 2009)

Una de las conclusiones de la tesis fue que puede concluir que el comportamiento de compra histórico, medido a través de variables transaccionales, junto con variables socio-demográficas, puede explicar de una manera aceptable el comportamiento futuro de los clientes, por medio de modelos de predicción, obteniéndose pronósticos cercanos a la realidad (ya que los errores de predicción son pequeños). Esto permite

estimar el valor del ciclo de vida de un cliente (CLV) para la empresa. (Marce, 2009)

Se concluye que los modelos de predicción son adecuados a nivel de segmento, aunque tienden a sobreestimar clientes que son considerados como controlados en sus gastos.

Cabe mencionar también que al estimar un modelo que predice sólo un mes con los datos entregados en el mes anterior, la estimación es de buena calidad,

En la tesis de Zurita Valdés Gabriel, sobre la ZURITA Creación del proceso de atención de requerimientos de clientes Tarjeta Paris, trata sobre la creación de la Central de Servicio al Cliente de Tarjeta Paris, para la atención y resolución de los requerimientos de los consumidores, gestionándolos por primera vez de forma centralizada.

El objetivo general que se persiguió para este trabajo fue definir los procesos necesarios para una adecuada Gestión de Requerimientos de los Clientes de Tarjetas Paris, y en base a esto cumplir con otros objetivos más específicos, tales como optimizar la resolución de requerimientos, mejorando los estándares de calidad en el servicio, obtener información que pueda ser procesada para determinar el LTV de los clientes, e impulsar el proceso de mejora continua al detectar en el análisis de los casos, tipologías recurrentes que permitan solucionar la fuente de los problemas. En base a la situación inicial, se realizó un diseño de procesos para estructurar la Gestión de Requerimientos. Como no existían procesos formales, el principal esfuerzo se centró en la

construcción de nuevas prácticas, con una orientación al servicio y la calidad, cambiando el paradigma existente hasta el momento en la resolución de Requerimientos de una orientación a la operación. Luego, la metodología que se siguió posterior al análisis de la situación inicial y oportunidades detectadas, fue revisar modelos teóricos y conceptuales que apoyarían la implementación de una solución. A continuación se realizó un nuevo diseño de procesos de negocio utilizando el modelo de patrones, así como también el diseño de una herramienta TI de apoyo, sobre la que se realizó una evaluación económica para demostrar la conveniencia de la inversión. (Zurita, 2009)

Paralelamente se definió una estrategia de implementación que consideró la administración del cambio con el personal involucrado y el desarrollo de prototipos de apoyo. Para terminar con el desarrollo de un Framework, generalizando la experiencia y haciéndola aplicable a otras industrias en la gestión de requerimientos.

Al revisar lo hecho durante este proyecto, se pudieron ver resultados prácticos como la posibilidad de contar por primera vez con estadísticas unificadas de la resolución de requerimientos, según tipologías y con estado ciertos de resolución. Además, y lo más importante, fue posible medir el impacto económico de una mayor fidelización con un buen sistema de atención al cliente.

En su artículo científico: Fidelización de clientes: concepto y generalidades. TEP Empresarial, habla sobre la fidelización del cliente: Como primer aspecto a desarrollar en el presente artículo, y con el propósito de que el lector logre una comprensión general de la naturaleza y

operatividad de los programas de fidelización de clientes, a continuación se describen, de forma breve, las principales características de este tipo de programas:

La fidelización de clientes pretende que los compradores o usuarios de los servicios de la empresa mantengan relaciones comerciales estables y continuas, o de largo plazo con ésta. (TEC Empresarial, 2011)

La fidelidad se produce cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la organización y su comportamiento de compra de los productos y servicios de la misma. Constituye la situación ideal tanto para la empresa como para el cliente. El cliente es fiel, «amigo de la empresa» y, muy a menudo, actúa como «prescriptor» de la compañía (Apaolaza, Forcada, y Hartmann, 2002). Un cliente fiel es aquel que: a) regularmente compra el producto o utiliza el servicio, b) le gusta realmente la organización y piensa muy bien acerca de ella, y c) nunca ha considerado usar otro proveedor para ese servicio. Este concepto se relaciona con la habitualidad del cliente para realizar una compra o usar un servicio, lo cual tiene una relación directa con su nivel de satisfacción, ya que un alto grado de satisfacción convierte la repetición en fidelización; toda herramienta o práctica que mejore el nivel de satisfacción facilita la consecución de la lealtad del cliente y, por ende, su fidelización.

En la fidelización se persigue acaparar la atención del cliente y desplazar a cualquier competidor por medio de la diferenciación del producto o servicio de acuerdo con las necesidades del cliente, el valor agregado que perciba el

cliente, las relaciones públicas o cualquier otra técnica de fidelización. (TEC Empresarial, 2011)

Fidelización de Tipos de clientes

Según Pérez y Otros (2014). Nos enseñan tres tipos de clientes que a continuación detallan.

Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. Un cliente se define como: “Persona que a través de un producto de intercambio espera recibir un producto o servicio para satisfacer integralmente sus necesidades y deseos”. (Pérez, 2008)

Los clientes a su vez, quieren proveedores de servicio que sean buenos, que conozcan su trabajo, que sean amables, fiables y que posean una capacidad de solución a los problemas que presenten ante él. Existen diversos tipos de clientes (Ver Figura 1), como son:

Clientes internos: Son los beneficiarios o los que reciben las salidas o resultados de los esfuerzos del trabajo de los procesos internos de la organización. (Pérez, 2008)

Clientes externos: Son los beneficiarios que reciben el servicio o compradores de una empresa. Estos son impactados por el producto, pero no son miembros de la empresa u otra institución que produce el producto. (Pérez, 2008)

Cliente intermedio: Es aquel que media entre los clientes internos y los clientes externos, cuya función es establecer un enlace entre ambos, ya sea a través de una

gestión de venta, promoción, garantizando que exista una correspondencia entre lo que el cliente externo desea con la oferta brindada, para lograr cumplir sus expectativas. (Pérez, 2008)

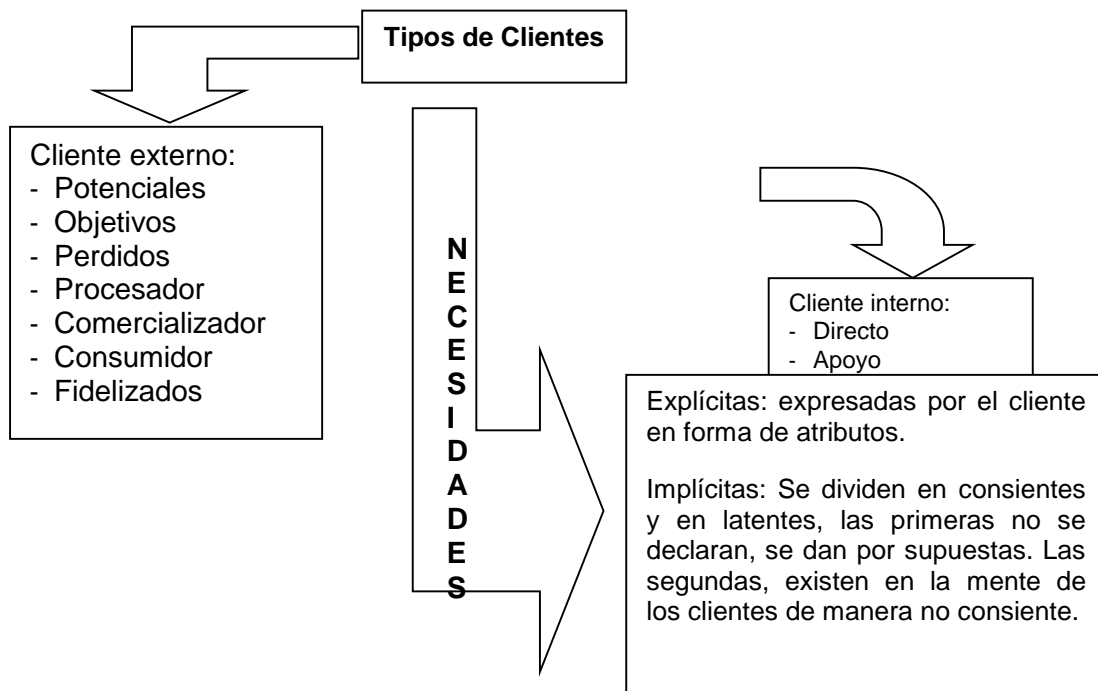


Figura 1. Tipos de clientes y necesidades de clientes. Fuente: elaboración propia

Perfil del cliente.

Normalmente no expresa sus deseos, salvo cuando no está satisfecho.

El cliente no es fiel y se dirige siempre al mejor postor.

El cliente no siempre sabe lo que quiere, pero adquiere lo que le gusta.

El cliente es exigente y está dispuesto a cambiar a mínimo fallo.

El cliente se considera único y quiere ser tratado diferente a los demás.

Cuando no se siente satisfecho lo proclama y perjudica a la empresa.

El cliente demanda producto y servicios sin preocuparle el costo que genera el mismo. (Pérez, 2008)

Los clientes en término general, pueden ser, objetivos que son los que compran el producto o reciben el servicio y los potenciales que son los que aún no están recibiendo el mismo, pero que en un futuro podrían obtenerlo.

Los clientes tienen una serie de características que hacen de ellos ser bastante imprevisible y si una organización quiere distinguirse por su servicio al cliente, si desea clientes satisfechos, debe tener presente que “el cliente es un ser humano que es siempre el primero en el negocio”, y que la razón de ser de la empresa es por tanto satisfacer sus necesidades. (Pérez, 2014)

2.3. Bases teórico científicas

2.3.1. La satisfacción del cliente

De las numerosas definiciones existentes de satisfacción del cliente (Howard y Sheth, 1969; Hunt, 1977; Oliver, 1981; Churchill y Surprenant, 1982; Kotler y Dubois, 1993/4; Evrard, 1993/4), en este trabajo vamos a considerar la dada por Evrard (1993/4; p. 54) que define la satisfacción del cliente como "un estado psicológico resultado de un proceso de compra y de consumo", por ser muy general y no incluir la base de referencia con la que el cliente compara su experiencia de compra y de consumo, que es objeto de controversia entre los investigadores.

La satisfacción del cliente va unida a cada transacción específica, a diferencia de la actitud hacia un producto o servicio que es general y puede existir sin que haya habido una experiencia personal de compra y de consumo concreta (Oliver, 1980; Evrard, 1993/4; Lewis y Mitchell, 1990). La calidad de servicio percibida es similar a la actitud hacia un servicio (Boulding, Kalra, Staelin y Zeitharnl, 1993; Cronin y Taylor, 1992; Bitner, 1990; Churchill y Surprenant, 1982), y no está vinculada a cada transacción específica como la satisfacción del cliente, sino que es una valoración global o de conjunto del servicio (Parasuraman, Zeitharnl y Berry, 1994; Boulding, Kalra, Staelin y Zeithaml, 1993; Cronin y Taylor, 1992).

a) LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente sostiene que unas dimensiones de los productos o servicios están relacionadas con la satisfacción del cliente, y otras muy diferentes están relacionadas con la insatisfacción del cliente.

Swan y Combs (1976), Maddox (1981), Bitner, Booms y Tetreault (1990), y Silvestro y Johnston (1990) estudian la teoría de los dos factores en el ámbito de la satisfacción del cliente. Ninguna de estas 4 investigaciones concluye que existan dimensiones que sólo produzcan satisfacción o que sólo produzcan insatisfacción, aunque si hay dimensiones asociadas a la satisfacción o a la insatisfacción.

Aunque todos estos estudios utilizan el método del incidente crítico, el análisis de los datos realizados (y por

tanto, las dimensiones obtenidas), los productos y/o servicios estudiados y los segmentos de clientes analizados son distintos.

En Swan y Combs (1976) y Maddox (1981), que son investigaciones que únicamente estudian productos, la clasificación de algunos de sus aspectos en dimensiones instrumentales, vinculadas a la insatisfacción, y dimensiones simbólicas, vinculadas a la satisfacción, plantea cierta ambigüedad, lo que hace que los resultados obtenidos dependan de la forma en que se resuelva la misma.

Bitner, Booms y Tetreault (1990) y Silvestro y Johnston (1990), que sólo estudian servicios, analizan directamente la relación de esos aspectos de los servicios con la satisfacción y la insatisfacción del cliente, sin clasificarlos previamente en dimensiones instrumentales o simbólicas.

Bitner, Booms y Tetreault (1990), que se centra en las interacciones personales entre los clientes y los empleados de la línea caliente en contactos con 3 tipos de servicios distintos, identifica comportamientos y sucesos específicos, que describen los contactos satisfactorios e insatisfactorios con un servicio, más que dimensiones generales. En este estudio se encuentran relaciones estadísticamente significativas entre el tipo de incidente y los grupos y las categorías, que recogen los citados comportamientos y sucesos.

Silvestro y Johnston (1990) no valida las hipótesis de que hay dos tipos distintos de factores de calidad, higiénicos y de crecimiento, proponiendo un nuevo enfoque que sostiene la existencia de 3 tipos de factores de calidad: factores higiénicos (son factores que son esperados por el cliente, en los que un fallo en su prestación causará insatisfacción al cliente), factores de crecimiento (cuya prestación dará lugar a satisfacción en el cliente, y en los que un fallo en su prestación no causará necesariamente insatisfacción) y factores de doble umbral (factores que son esperados por el cliente, en los que un fallo en su prestación causará insatisfacción, y cuya prestación por encima de cierto nivel dará lugar a satisfacción en el cliente). Los autores también señalan que el analizar de forma conjunta sectores y segmentos de mercado muy dispares puede influir en la polarización satisfacción-insatisfacción de cada dimensión.

TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

El siglo 20 se ha caracterizado por desarrollar tres olas de pensamiento psicológico sobre la naturaleza humana: el psicodinámico, el conductual y el humanista/existencial; Abraham Maslow, se asocia tradicionalmente con la psicología humanista, con un trabajo pionero en el área de la motivación, la personalidad y el desarrollo humano. En 1943, Maslow propone su “Teoría de la Motivación Humana” la cual tiene sus raíces en las ciencias sociales y fue ampliamente utilizada en el campo de la psicología clínica; a su vez, se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial y el desarrollo y comportamiento

organizacional (Reid 2008).

La “Teoría de la Motivación Humana”, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Colvin y Rutland 2008).

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo (Koltko 2006).

Sin ser exhaustivo, la caracterización de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es la siguiente (resumido de Simons, Irwin y Drinnien 1987; Boeree 2006; Feist y Feist 2006):

Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas

como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.

Necesidades de Seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección.

Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.

Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.

Necesidades de estima: cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las

personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

Necesidades de auto-realización: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

La figura 1, muestra la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow representadas en forma de una pirámide:

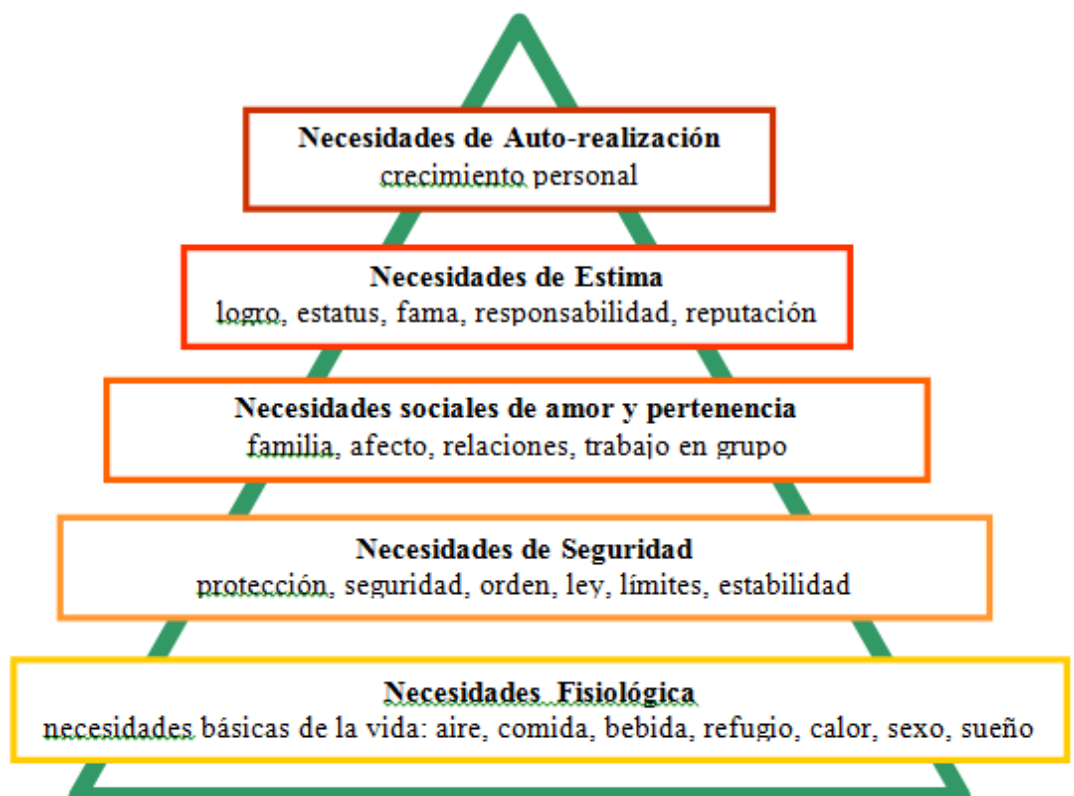


Figura 1: Adaptado de Chapman (2009)

Aunque el apoyo a la investigación de la teoría de Maslow está aún en desarrollo, los conceptos formulados por él, han proporcionado un marco para la psicología positiva y se han utilizado para conceptualizar la política, la práctica y teoría en las ciencias sociales durante más de 60 años. Además de las cinco necesidades antes descritas, Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades: las estéticas, las cognitivas y las de auto- trascendencia (Feist y Feist 2006), lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades.

La caracterización de estas tres nuevas necesidades es:

Necesidades estéticas: no son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes.

Necesidades cognitivas: están asociadas al deseo de conocer que tiene la gran mayoría de las personas; cosas como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas por Maslow como necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas.

Necesidades de auto trascendencia: tienen como objetivo promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede implicar el servicio hacia otras personas o

grupos, la devoción a un ideal o a una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino.

Según Koltko (2006), la versión rectificada de la jerarquía de necesidades de Maslow tiene varias implicaciones importantes para la teoría y la investigación en la personalidad y la psicología social; estas consecuencias incluyen enfoques más amplios para:

Las concepciones personales y culturales de la finalidad de la vida.

Las bases motivacionales de la conducta altruista, el progreso social, y la sabiduría.

El terrorismo suicida y la violencia religiosa.

La integración de la psicología con la religión y la espiritualidad en la personalidad y la psicología social.

Finalmente, es necesario destacar que la “Teoría de la Motivación Humana”, con su jerarquía de necesidades y factores motivacionales así como las siguientes investigaciones de Maslow en el área de las necesidades humanas, es parte del paradigma educativo humanista, para el cual el logro máximo de la auto-realización de los estudiantes en todos los aspectos de la personalidad es parte fundamental, procurando, proporcionar una educación con formación y crecimiento personal.

2.3.2. Las medidas de satisfacción/insatisfacción

La satisfacción del comprador está en el centro de gestión del marketing, y, sin embargo solo desde hace poco las empresas se esfuerzan en medir sistemáticamente el grado de satisfacción de sus usuarios. Anteriormente los

análisis se limitaban a medidas internas de la calidad del tipo ISO 9000. La medida de satisfacción más evidente parecía ser el nivel de ventas o de la cuota de mercado, del mismo modo que el nivel de insatisfacción parecía quedar reflejado en el número de quejas. (Trujillo, 2014)

En realidad las cosas son más complicadas. Puede existir una diferencia importante entre lo que la empresa piensa que desea el comprador y lo que realmente quiere el cliente, o dicho de otro modo entre la calidad que concibe el fabricante y la calidad buscada o percibida por el comprador, sin que este exprese necesariamente su insatisfacción. De ahí la necesidad de preguntarle directamente al comprador y de medir formalmente su grado de satisfacción/insatisfacción, el interés de este tipo de estudios reside también en las comparaciones internacionales siendo rara vez idéntica la satisfacción por un mismo producto de país a país. Estos estudios permiten de igual modo análisis longitudinales, es decir, un seguimiento de la evolución de la satisfacción en el tiempo. (Trujillo, 2014)

Por lo general describimos un producto o servicio en términos de varias dimensiones o características. Por ejemplo, después de recibir un servicio, describiríamos al proveedor del servicio como rápido, siempre disponible cuando se le necesita y desagradable. Estas descripciones representan tres aspectos del servicio: capacidad de respuesta, disponibilidad y profesionalismo, respectivamente. Estas características forman un subgrupo de todas las dimensiones posibles por las que

se describe el producto o servicio completo. (Trujillo, 2014)

Podemos considerar las necesidades del cliente como las características del producto o servicio que representan dimensiones importantes. Se trata de las dimensiones en las que los clientes basan sus opiniones respecto al producto/servicio. Se usara el término dimensiones de la calidad para describir estas dimensiones importantes. El propósito de determinar las necesidades del cliente es establecer una lista exhaustiva de todas las dimensiones importantes de la calidad que describen el producto/servicio. Resulta esencial entender las dimensiones de la calidad para saber cómo definen los clientes la calidad del servicio o producto. Solo si se comprenden las dimensiones de la calidad será posible diseñar mediciones para evaluarlas. (Trujillo, 2014)

Aunque existen ciertas dimensiones estándares de la calidad que se generalizan en muchos productos/servicios, algunas se aplican solo a tipos específicos de productos/servicios. Las dimensiones de la calidad aplicables en muchas organizaciones de servicios incluyen la disponibilidad, capacidad de respuesta, comodidad y oportunidad. Tales dimensiones de la calidad se aplican al parecer, a muchas industrias de servicios, como la banca, hotelería y la industria de los hospitales. Sin embargo, esta lista de dimensiones de la calidad no es exhaustiva para cada una de dichas industrias. La industria hospitalaria a su vez incluya dimensiones adicionales de la calidad, como la referente a los alimentos y la atención. De manera semejante, otras industrias posiblemente posean dimensiones de la calidad

que definen de modo particular sus productos/servicios. Es importante que cada empresa identifique todas las dimensiones de la calidad para garantizar el entendimiento de la definición de calidad respecto a sus productos/servicios. El análisis de estos proporcionara un panorama amplio de esas dimensiones.

El establecimiento de las dimensiones de calidad se relaciona con las personas que proporcionan el servicio/producto, que son quienes tendrían que estar en una buena posición para entender el propósito y la función del servicio/producto. Esta gente abarca desde las personas que participan en un círculo de calidad centrado en la resolución de un problema específico hasta aquellos que trabajan de manera independiente para entender mejor las necesidades de sus clientes. En ambos casos, esas personas se relacionan estrechamente con el proceso comercial. En esencia, el proceso abarca dos pasos; identificar las dimensiones y definir las con ejemplos específicos.

La identificación de las dimensiones de la calidad, consiste identificar que dimensiones definen la calidad del servicio/producto. Esta lista de dimensiones se genera de varias maneras, empleando diferentes fuentes de información. Una posibilidad radica en investigar las publicaciones (como revistas y publicaciones científicas, profesionales y especializadas) donde se analizan industrias específicas. Tales publicaciones podrían proporcionar dimensiones de producto/servicio. Como ejemplo de la información encontrada en revistas científicas, los investigadores (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985) han concluido que la calidad del servicio se describe con base en 10 dimensiones. Sin embargo, los

intentos de medir esas 10 dimensiones revelan que los clientes solo distinguen entre cinco dimensiones (Parasuraman, Zeithaml t Berry 1985) , lo que indica que las 10 originales se traslapan de manera considerable. Las cinco dimensiones de la calidad del servicio son: tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Las definiciones de estas dimensiones se presentan en una publicación sobre calidad de los servicios de los autores Zeithaml. Parasuraman y Berry (1990).

2.3.3. Plan Estratégico

¿Qué es el plan estratégico?

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. (Anónimo, 2014)

Certo, C. (2009) manifiesta sobre el concepto de Plan Estratégico: Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años). Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las

aspiraciones que ha plasmado en su plan director. (Steiner, 2009)

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

Otra definición sencilla la encontramos en el Portal Web del Ministerio de Agricultura de Perú y dice: El Plan Estratégico Institucional define la visión y misión, así como los objetivos de corto mediano y largo plazo que garantizan el desarrollo sostenido y la modernización.

Objetivo del plan estratégico: Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión. (Steiner, 2009)

Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados)

Plan Estratégico ¿Por qué lo hacemos?

- **Para afirmar la organización:** Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” (E.D.) y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.
- **Para descubrir lo mejor de la organización:** El objetivo es hacer participar a las personas en la

valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

- **Aclarar ideas futuras:** Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

¿Qué contiene el plan estratégico? ¿A qué preguntas responde?

- ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?: declaración de la Misión.
- ¿A dónde deseamos ir?: Visión estratégica.
- ¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer?: Propositiones; Objetivos estratégicos.
- ¿Cómo llegamos a ese futuro?: Plan de acción; Reglamento de evaluación.

Redactar el plan estratégico

Si en los pasos anteriores era imprescindible asegurar la participación y el acuerdo del mayor número de personas (implicados), la redacción del **plan estratégico** debe encargarse a una persona o a un grupo muy reducido, que recoja la información generada, la sistematice y la presente de forma ordenada. (Carrillo, 2009)

Etapas del Plan Estratégico: Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

Etapa 1: Análisis de la situación.

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapa 2: Diagnóstico de la situación.

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

Etapa 3: Declaración de objetivos estratégicos.

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

Etapa 4: Estrategias corporativas.

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

Etapas 5: Planes de actuación.

La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.¹

Etapas 6: Seguimiento.

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

Etapas 7: Evaluación.

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc. (Sallenave, 2010)

2.3.4. Proceso de fidelización

Son muchas las empresas que invierten auténticas fortunas en programas que denominan de fidelización, pero cuántas, después de un análisis riguroso, pueden afirmar que esa inversión tiene el retorno esperado y no se convierten esos programas en unos auténticos sumideros, pozos sin fondo

donde se dilapidan cantidades ingentes de dinero y de donde difícilmente se puede salir.(Muñiz, 2016)

Las empresas no deben moverse por impulso, sino que deben actuar de forma racional, aunque puedan existir aceleraciones en función de diferentes tipos de catalizadores externos e internos, de tal forma que cada acción que realicen produzca resultados en sí misma y a su vez mejore todas las condiciones para que la acción siguiente produzca aún mejores resultados, entrando en un círculo virtuoso, del que saldrán reforzados todos los *stakeholders* y por supuesto se obtenga mejores rendimientos y beneficios. (Muñiz, 2016)

Una frase que puede definir bastante bien estas ideas sería la que refleja el deseo que a todo accionista le gustaría ver como objetivo asumido por todos los empleados de la empresa: «crecimiento sostenido con un incremento progresivo de beneficios», una tarea ardua y difícil que precisa de una fórmula concreta que oriente la actuación de todos los empleados. (Muñiz, 2016)

Tradicionalmente una de las fórmulas que han utilizado múltiples empresas ha tenido su plasmación en la frase: «conseguir clientes nuevos sin perder a los antiguos», en mi opinión deberíamos ir más lejos y se debería añadir «incrementando el valor de cada uno» (Muñiz, 2016)

La concreción de estas ideas tradicionalmente ha sido a través de los denominados programas de fidelización de clientes, y digo denominados sin aceptar por principio que esos programas son de fidelización, ya que su objetivo fundamental es la retención del cliente, es decir, seguir realizando transacciones con él, sin ir más lejos, y para ello se realizan campañas periódicas o programas con recompensas, a través de los que

se debe conseguir en un cierto porcentaje esa repetición de transacciones e incluso, en el mejor de los casos, un cierto porcentaje también incrementará el valor medio por transacción(Muñiz, 2016)

Hasta aquí nada que objetar salvo que el incremento de valor por transacción y la repetición de las transacciones se consiguen solo en un cierto porcentaje, en algunos casos tan bajo, que la rentabilidad de esos programas y de esas campañas quedan clara y objetivamente en entredicho. (Muñiz, 2016)

Incluso cada vez más están siendo desaconsejadas por los auténticos profesionales, pues en muchos casos para intentar mejorar los resultados, algunos están incrementando la frecuencia y consecuentemente la presión sobre los clientes; clientes maduros que admiten ser estimulados, pero que no aceptan ser presionados, lo que concluye en un incremento de costes con una reducción progresiva en los resultados, justo lo opuesto a los objetivos que habíamos planteado, lo que hace a las empresas entrar en un círculo vicioso, del que tienen problemas para salir por la repercusión negativa en el mercado y entre los clientes.

Los datos objetivos que nos aportan los análisis empíricos sobre esos supuestos programas de fidelización nos aconsejan por tanto buscar la fidelización de clientes de otra manera. (Muñiz, 2016)

La primera reflexión que se nos ocurre es sobre qué tipo de clientes debemos actuar de tal forma que, como toda acción en la empresa, nos produzca resultados con eficacia y rentabilidad, y este debería ser el punto de partida de lo que, en mi opinión, debe ser un proceso coherente y continuo y no actuaciones puntuales e incluso cíclicas.

Una vez definido el perfil del cliente deseado, el siguiente paso será aproximarse a él de forma que se sienta mimado como si fuera nuestro único cliente y arropado por el hecho de que tiene otros muchos compañeros de viaje, es decir que la empresa tiene muchos más clientes, pero a él se dirige como único.

Una vez conseguida la aproximación y establecido el contacto con el cliente, la empresa tiene que conseguir que, de forma natural y por convencimiento, aunque puede acompañarse de cierta presión, el cliente le conceda su confianza, a lo que la empresa debe responder demostrándole que no se ha equivocado y que la confianza está bien concedida a la vista del servicio prestado por la empresa. En este punto, internet y las redes sociales están aportando una gran operativa.

A partir de este momento las relaciones entre cliente y empresa deben irse reforzando en cada contacto donde, además de la posible transacción económica, con toda seguridad se producirá una transacción de información, gracias a la que la empresa irá conociendo mejor al cliente, con lo que podrá atenderle mejor y el cliente irá conociendo mejor a la empresa, reforzando su confianza en ella, de tal forma que se la irá concediendo de forma continua, entrando en un círculo virtuoso, muy a diferencia del círculo vicioso del que hablamos anteriormente.

Este círculo virtuoso concluirá en la auténtica dimensión de la fidelización, donde el cliente no solo realiza transacciones repetitivas, sino que incluso, una vez depositada totalmente la confianza en su proveedor, se involucra en el éxito del mismo, comentando a las personas e instituciones con las que se relaciona habitualmente las excelencias y satisfacciones que le produce esta relación, en definitiva convirtiéndose en un cliente fidelizado, es decir, que además de ser cliente habitual, prescribe, con lo que más allá de su rentabilidad individual se

convierte en un auténtico *stakeholder*, con un valor muy superior al de su rentabilidad simple. (Muñiz, 2016)

2.3.5. Etapas de la fidelización

La compañía American Express hizo público hace un tiempo un estudio en el que demostraba que era mucho más costoso conseguir un cliente nuevo que mantener uno ya existente, por eso sigo preguntándome por qué un gran número de empresas sigue sin aplicar una estrategia de fidelización: que el cliente repita no es un objetivo sino la consecuencia de esa política. Por ello, es imprescindible que las compañías empiecen a recorrer el itinerario de la fidelización y ahí hay que ser coherentes con la realidad. Dicho itinerario comprende seis reglas tanto a nivel estratégico como operativo que hay que asumir inexorablemente:

- El directivo debe estar convencido. Solo se podrá alcanzar la fidelización si la alta dirección tiene claro el concepto y apuestan con todas sus consecuencias por llevar a buen término esta estrategia.
- La empresa debe estar enfocada al cliente. La cultura es el sentimiento de la empresa, por eso no vale identificar la fidelización con meros procesos y procedimientos automatizados.
- Hay que conocer al cliente. Que haya directivos convencidos en hacer feliz a los clientes es imprescindible, pero no es suficiente. Hay que conocer al comprador, sintonizar con él y crear una relación estable.
- Debemos predicar con el ejemplo. Como dijo Walt Disney: «Se puede diseñar, crear y construir el lugar más maravilloso del mundo, pero solo con gente comprometida se puede hacer el

sueño una realidad» o lo que es lo mismo «las empresas son lo que son los equipos humanos» de ahí la importancia de la comunicación interna en las relaciones profesionales.

- Pasemos de la teoría a la práctica. El éxito solo se consigue si nos dejamos de teorizar y vamos haciendo más tangible el discurso que la empresa suele mantener, y el mejor ejemplo lo tenemos con las compañías de comunicación tecnológica: Movistar, Vodafone, Jazztel, Orange..., donde su forma de operar en la atención al cliente difiere de los mensajes comerciales.

Diseñemos un programa realista y a medida. Esta última regla es la recompensa y reconocimiento del valor que tiene el cliente para las compañías. Es la demostración de que la relación con el cliente es mucho más que un vínculo mercantil, es la presencia emocional de los objetivos de toda empresa que desee ser competitiva (Muñiz, 2016).

2.4 Definición de términos

El **plan estratégico** es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un **plan**

Estrategia Empresarial, el conjunto de acciones anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento;

Estrategia De Marketing, dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de hacer surgir en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca; forma parte de la

mercadotecnia que contribuye a planear, determinar y coordinar las actividades operativas.

Fidelización es un concepto de marketing, se refiere a la «fidelización de los clientes». La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.

Cliente: “Persona que está bajo la protección o tutela de otra. Respecto del que ejerce una profesión, persona que utiliza sus servicios”. Nuevo Diccionario Ilustrado Sopena (1980)

Tipos de clientes: Dentro de las organizaciones o empresas se pueden encontrar dos tipos de clientes, los cuales son los principales actores para poder prestar o realizar las acciones necesarias para ofrecer el producto o servicio final, estos clientes son los externos y los internos. Los clientes externos son aquellos que comúnmente conocemos simplemente como clientes, los cuales pueden ser personas u organizaciones que compran bienes o servicios a una compañía o comercio.

Atención al cliente: “Acción de servir. Merito 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.” Nuevo Diccionario Ilustrado Sopena (1980).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva: Se considera como investigación descriptiva aquella en que, como afirma Salkind (1998), “Se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (P. 11). (Bernal, 2010)

Diseño de Estudio

T R ----- M ----- P ----- R'

Dónde:

R: realidad que atraviesa la fidelización de clientes de la empresa LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN.

M: muestra de estudio

P: Propuesta: Plan estratégico

T: teorías que fundamentan la propuesta

R': Realidad que se espera transformar mediante la propuesta

3.2 Población y Muestra

Población: Clientes de la empresa, el cual suman 500

Muestra: dada la magnitud de la población se aplica la siguiente fórmula

Tipo de muestreo Aleatorio: En esta técnica, cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado como sujeto. Todo el proceso de toma de muestras se realiza en un paso, en donde cada sujeto es seleccionado independientemente de los otros miembros de la población.

Población:

La muestra será determinada por la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{\dots}$$

$$E^2(N-1)+Z^2 * P * Q$$

Dónde:

Z= 95% de confianza	=	1.96
N= Población	=	500
p= Variable positiva 60%	=	0.6
q= Variable negativa 40%	=	0.4
e= Precisión o error 5%	=	0.05

Reemplazando:

Muestra = 38 individuos

3.3. Hipótesis

La propuesta de un Plan Estratégico basadas en la Teoría de las Necesidades, si influye en la fidelización de los clientes de la empresa en la cooperativa de Ahorro y Crédito santo Cristo de Bagazán - Moyobamba 2015.

3.4 Operacionalización de Variables

3.4.1. Variable Independiente:

Plan Estratégico basadas en la Teoría de las Necesidades

Definición conceptual: Conjunto de acciones orientadas alcanzar un objetivo específico basado en las necesidades prioritarias basadas en una jerarquía de necesidades o motivaciones en el comportamiento humano.

Definición operacional: Conjunto de pasos a seguir en un determinado plazo por los responsables de una organización, con el propósito de lograr los objetivos trazados.

3.4.2. Variable Dependiente:

Fidelización de clientes

Definición conceptual: Fidelización es un concepto de marketing, se refiere a la «fidelización de los clientes». La

fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica. La fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente. (Rodríguez, 2009)

Definición operacional: Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. Un plan de fidelización debe mostrar tres «C»: captar, convencer y conservar. Los planes de fidelización más conocidos son: programas de puntos de las aerolíneas, los hoteles, las tarjetas de crédito...

Indicadores

- Autorrealización
- Reconocimiento
- Afiliación
- Seguridad
- Fisiología
- Calidad
- Satisfacción
- Retención
- Autosuficiencia

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 3: Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR	SUB INDICADOR	ESCALA DE LA MEDICIÓN	FUENTES INFORMANTES
PLAN ESTRATÉGICO	Autorrealización Reconocimiento Afilación Seguridad Fisiología	Servicios Personal dispuesto Trato Imagen institucional Personal capacitado	Nada de acuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo	Ordinal	Cientes
FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	Calidad Satisfacción Retención	Respuesta rápida Servicio se adapta a la necesidad del cliente Mejora del servicio continuo	Nada de acuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo		

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la obtención de los datos se utilizará como técnica de recolección de datos la entrevista y como instrumento de recolección de datos se utilizará el cuestionario.

La recolección de los datos necesarios para el estudio, se realizará utilizando la técnica de la encuesta, para la cual se elaborará un cuestionario, el cual constará de un total de 12 preguntas sobre satisfacción del cliente

El cuestionario, será diseñado de tal forma, que permita obtener las características o las variables que tienen mayor influencia en la motivación del sector, institución o área en el cual se desarrollarán las entrevistas, determinando al mismo tiempo, el grado en el que afectan al empleado.

El formato empleado para la entrevista está formado por preguntas basado en la escala de Likert.

3.7 Procedimientos para la recolección de datos

Mediante una encuesta se procederá a levantar la información pertinente que se necesita para la investigación.

3.8. Plan de análisis estadístico

Una vez obtenida nuestra información, nos permitirá elaborar nuestra base de Datos para luego verificar de acuerdo a los instrumentos, técnicas o métodos referidos en el ítem anterior, los cuales nos ayudaran a determinar la confiabilidad y autenticidad de nuestros datos obtenidos.

Asimismo el análisis de nuestros resultados será diseñado, mediante Tablas y gráficos estadísticos utilizados en el programa MS EXCEL, con el fin de expresarlos de manera clara y precisa.

Para la validación de las encuestas se aplicará el método del alfa de cronbach.

3.9 Criterios éticos

Medioambiente: No afecta al medio ambiente, puesto que no es un proyecto donde genere productos orgánicos contaminantes o de similar contaminación.

Confidencialidad: se mantendrá absoluta reserva con la información que la empresa me confió.

Objetividad: El proyecto presenta información fehaciente, auténtica y singular, sin plagios.

Veracidad: Los datos proporcionados en esta investigación son reales.

3.10 Criterios de rigor científico

Confiabilidad: aplicación de la estadística para procesar la información recolectada a través de la encuesta.

Validación: La validación estará a cargo de expertos reconocidos en el medio.

Contrastación: mediante los resultados obtenidos del MS EXCEL se procederá contrastar la hipótesis.

CAPITULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

Tabla N° 1: Tiempo que lleva utilizando los servicios de la cooperativa de Ahorro y Crédito santo Cristo de Bagazán.

	n!	%
Un Mes	4	11%
De Dos a tres meses	7	18%
De cuatro a ocho meses	8	21%
Entre seis meses y un año	6	16%
Entre dos y tres años	6	16%
Más de tres años	7	18%
TOTAL	38	100%

Fuente: Elaboración propia

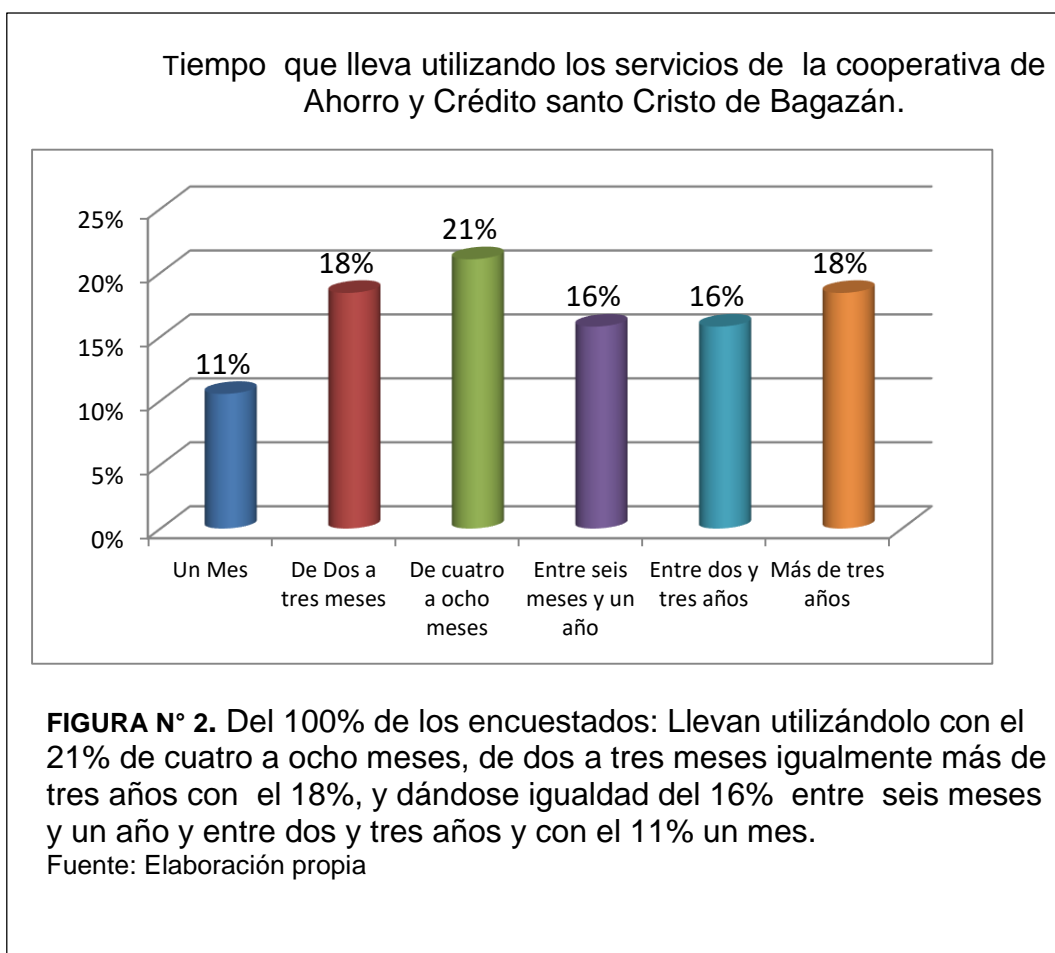


TABLA N° 2. ¿Cómo se informó de la empresa de y servicios la cooperativa de Ahorro y Crédito santo Cristo de Bagazán?

	n!	%
Redes sociales	4	11%
TV	9	24%
Prensa o revistas	8	21%
Radio	12	32%
Personalmente	5	13%
TOTAL	38	100%

Fuente: Elaboración propia

Cómo se informó de la empresa de y servicios la cooperativa de Ahorro y Crédito santo Cristo de Bagazán

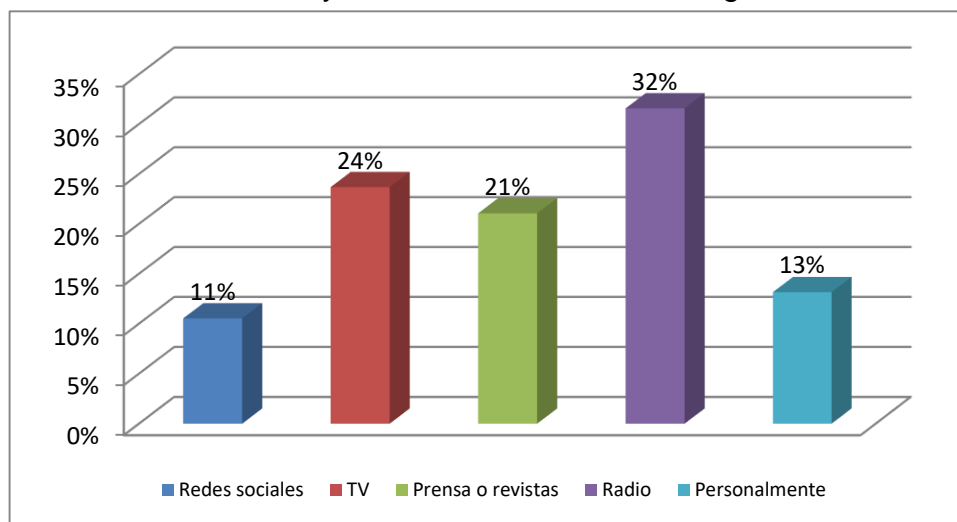


FIGURA N° 3. Del 100% de los encuestados: Se informó el 32% por radio, el 24% por TV, el 21% por prensa o revistas, 13% por Personalmente y el 11% por redes sociales.

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 3. ¿Con qué frecuencia solicita los servicios de empresa LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN?

	n!	%
Una vez al mes	7	18%
Dos o tres veces al mes	9	24%
Tres a más veces mes	12	32%
Menos de una vez al mes	10	26%
TOTAL	38	100%

Fuente: Elaboración propia

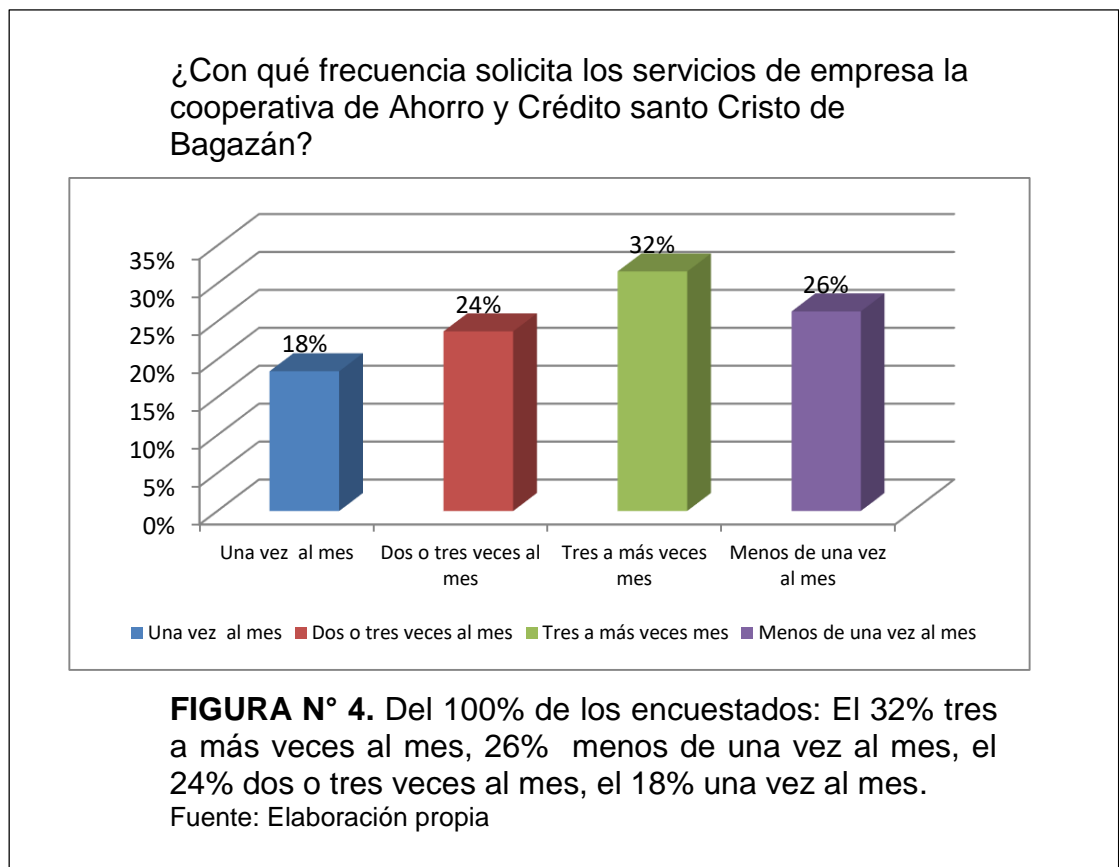


TABLA 4. ¿Cuál es el grado de satisfacción general con la empresa LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN?

	n!	%
Completamente satisfecho	7	18%
Satisfecho	9	24%
Indiferente	10	26%
Insatisfecho	8	21%
Completamente insatisfecho	4	11%
TOTAL	38	100%

Fuente: Elaboración propia

Cuál es el grado de satisfacción general con la empresa la cooperativa de Ahorro y Crédito santo Cristo de Bagazán

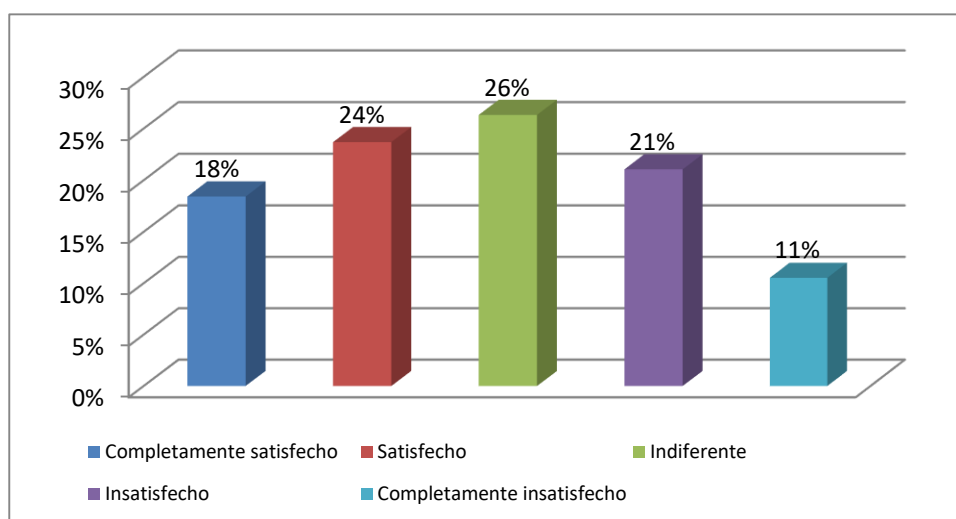


FIGURA N° 5. Del 100% de los encuestados: El 26% se muestra indiferente, el 24% satisfecho, el 21% insatisfecho, el 18% completamente satisfecho, el 11% completamente insatisfecho.

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 5. ¿Recomendaría usted los servicios de la empresa y servicios de LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN?

	n!	%
si	26	68%
no	12	32%
TOTAL	38	100%

Fuente: Elaboración propia

¿Recomendaría usted los servicios de la empresa y servicios LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN?

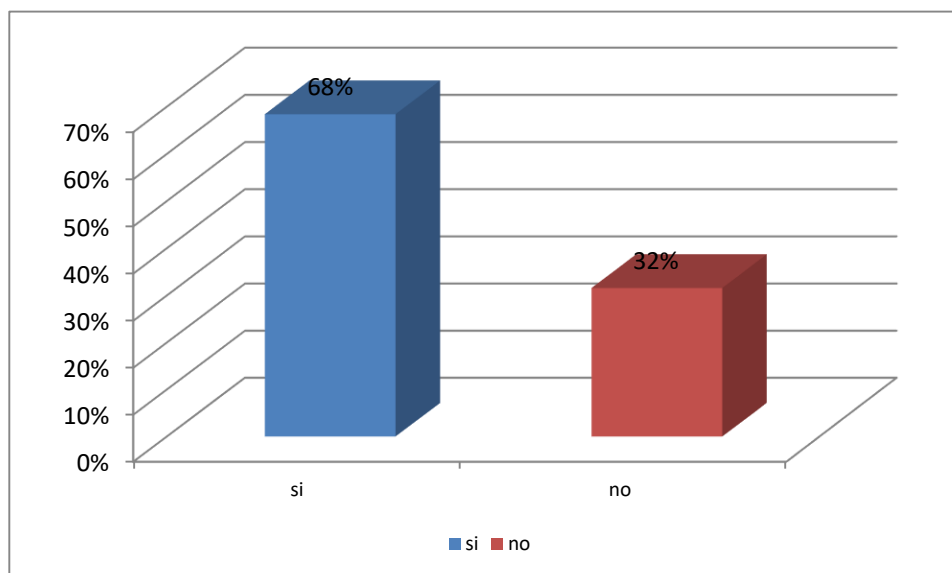


FIGURA N° 6. Del 100% de los encuestados: El 68% lo recomienda y el 32% no.

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 6. ¿Seguiría utilizando los servicios de la empresa de LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN?

	n!	%
si	28	74%
no	10	26%
TOTAL	38	100%

Fuente: Elaboración propia

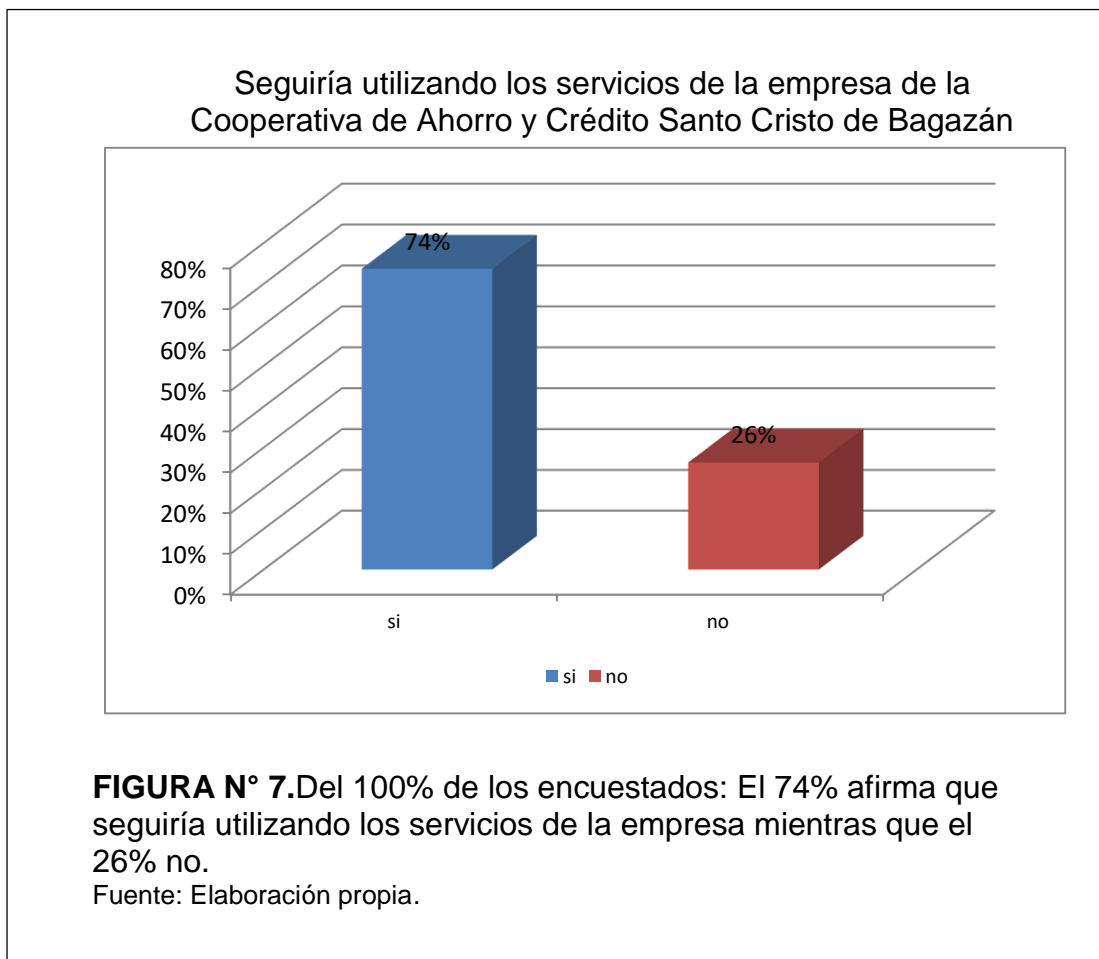
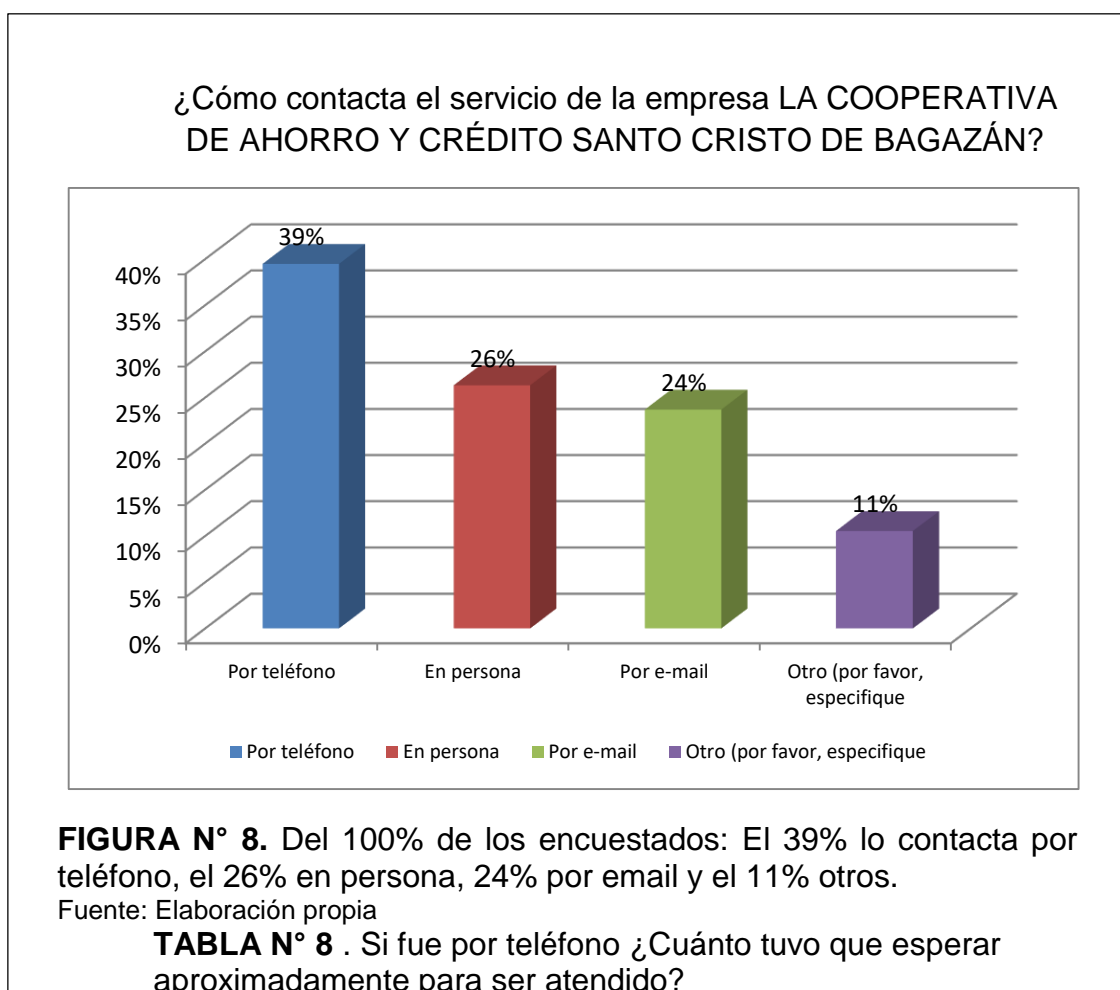


TABLA N ° 7. ¿Cómo contacta el servicio de la empresa la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Cristo de Bagazán?

	n!	%
Por teléfono	15	39%
En persona	10	26%
Por e-mail	9	24%
Otro (por favor, especifique	4	11%
TOTAL	38	100%

Fuente: Elaboración propia



Me atendieron inmediatamente	12	32%
Unos tres minutos aproximadamente	10	26%
Entre tres y cinco minutos	8	21%
Entre cinco y diez minutos	6	16%
Diez minutos o más	2	5%
TOTAL	38	100%

Fuente: Elaboración propia

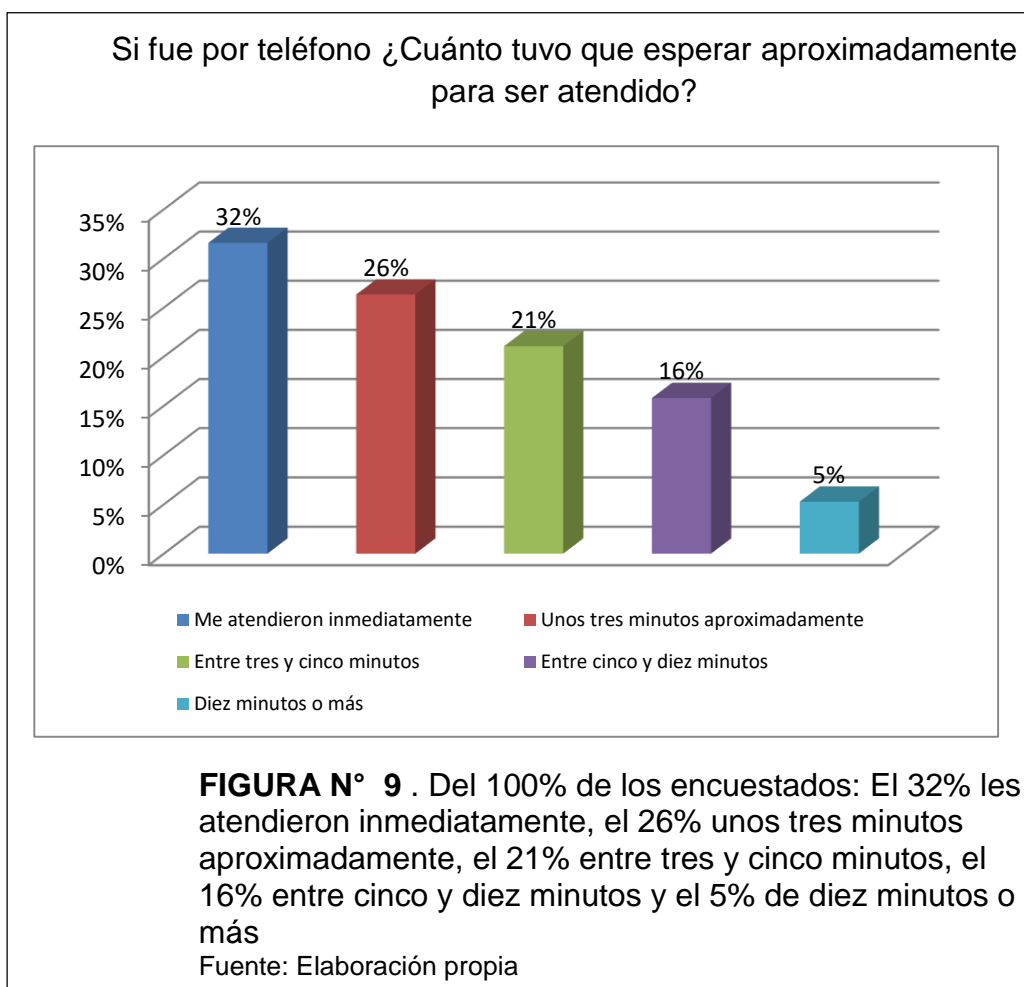


TABLA N° 9. ¿En qué medios de comunicación le gustaría que la empresa anuncie sus servicios?

	n!	%
Internet	13	34%

Facebook	9	24%
Periódico	5	13%
Revistas	11	29%
TOTAL	38	100%

Fuente: Elaboración propia

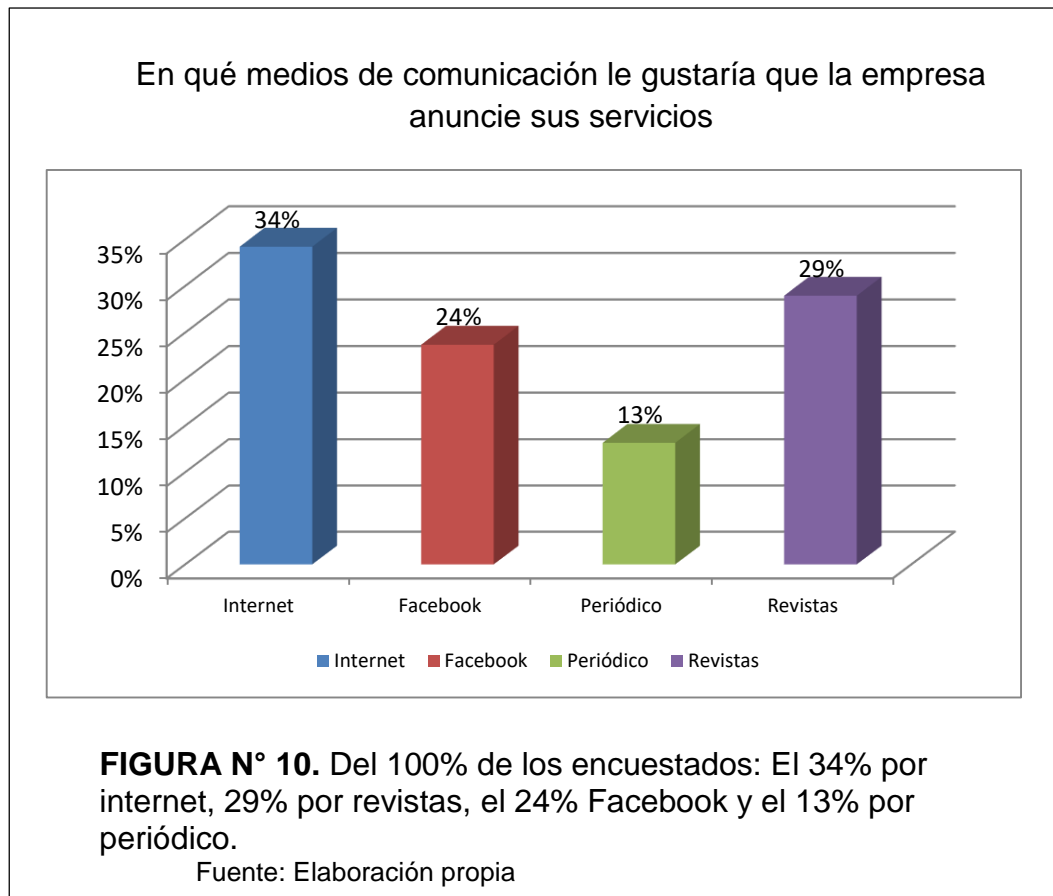


TABLA N° 10. ¿Le gustaría que la empresa de LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN, cuente con vehículos de alta capacidad (nuevos), 2012?

	n!	%
--	----	---

si	27	71%
No	11	29%
TOTAL	38	100%

Fuente: Elaboración propia

Le gustaría que la empresa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Cristo de Bagazán, cuente con vehículos de alta capacidad (nuevos), 2012

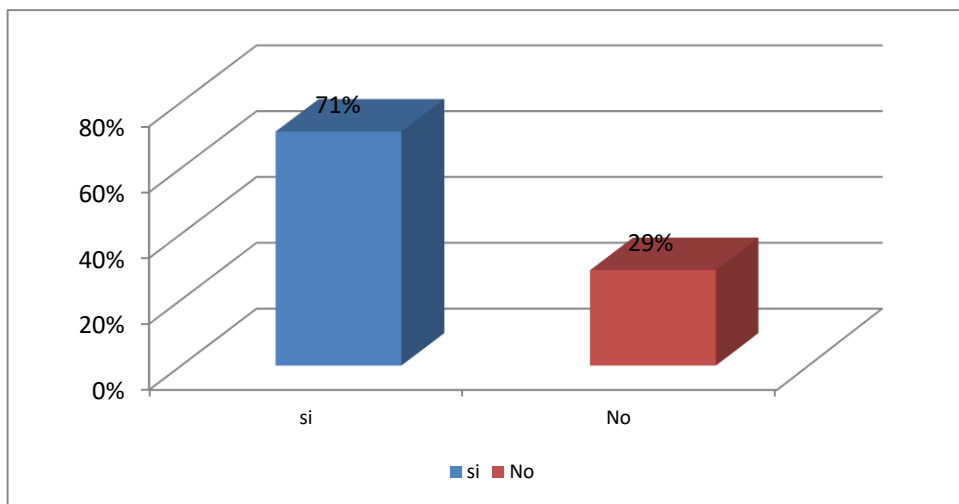


FIGURA N° 11 Del 100% de los encuestados: El 71% si le gustaría, el 29% no les gustaría.

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 11. ¿Conoce empresas, que cubren el servicio que ofrece la empresa LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN?

	n!	%
si	13	34%
No	25	66%
TOTAL	38	100%

Fuente: Elaboración propia

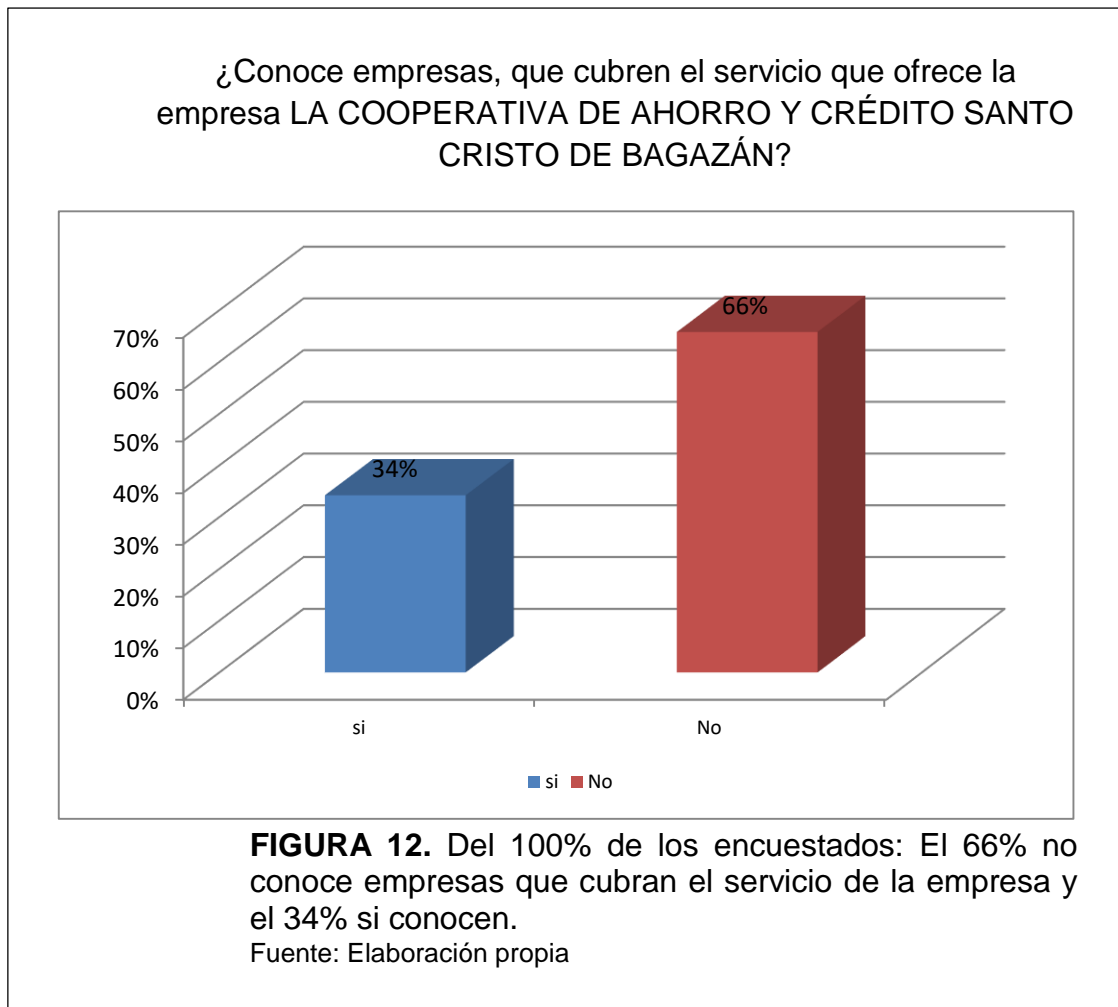


Tabla 12 ¿SE SIENTE SATISFECHO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN?

SI	18	47%
NO	20	53%
TOTAL	38	100%

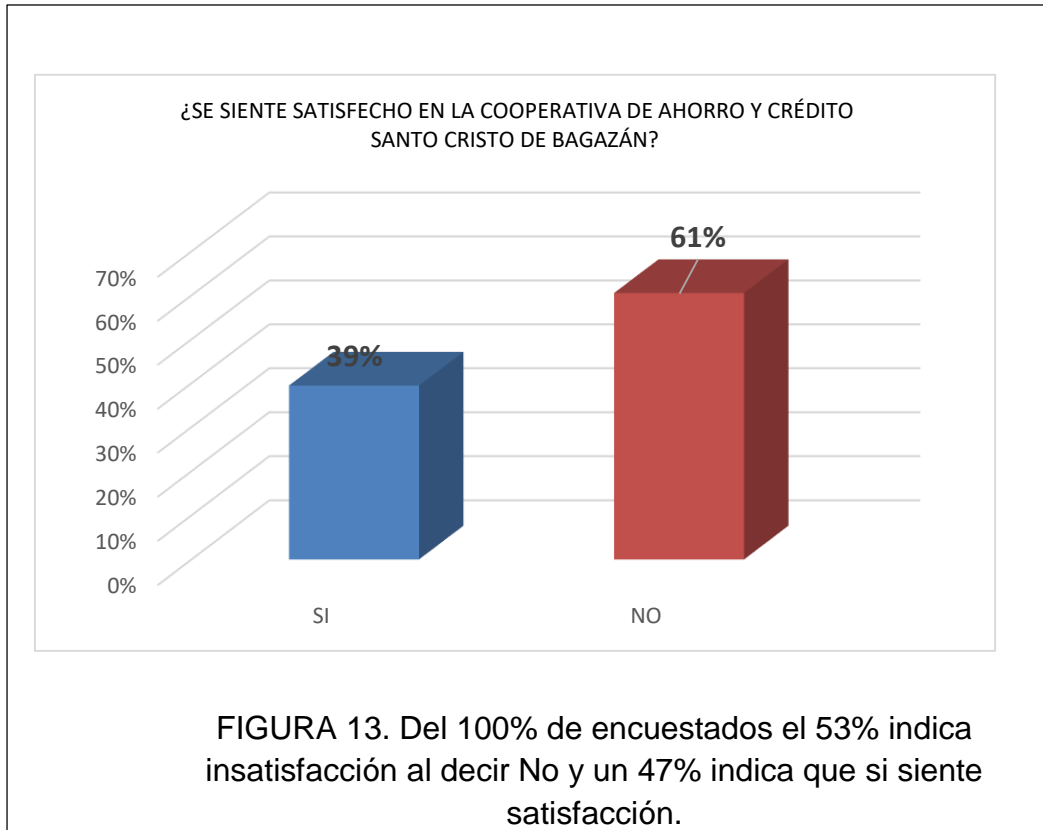
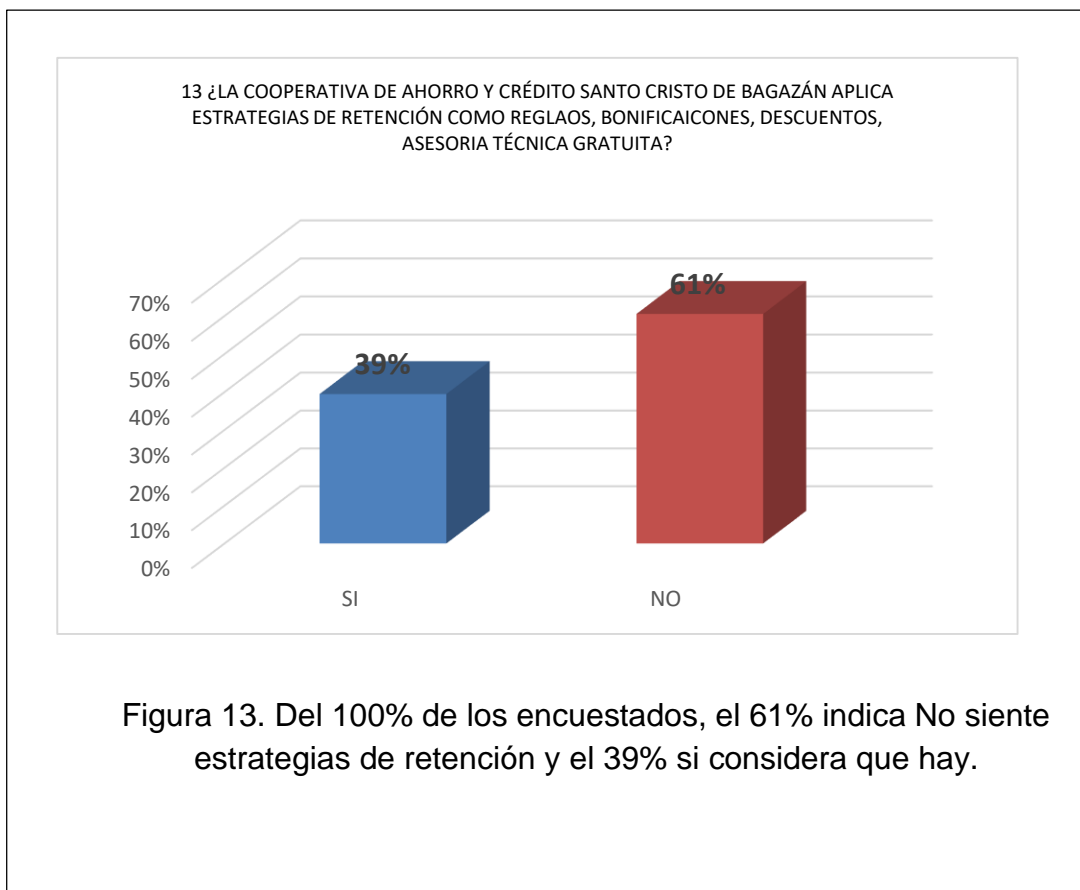


TABLA 13 ¿LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN APLICA ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN COMO REGLAOS, BONIFICAICONES, DESCUENTOS, ASESORIA TÉCNICA GRATUITA?

SI	15	39%
NO	23	61%
TOTAL	38	100%



CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.1. Visión, Misión y Valores institucionales

5.1.1. Visión

"Ser una cooperativa diferenciada por un servicio de calidad con cobertura nacional".

5.1.2. Misión

"Servir a nuestros asociados con productos y servicios financieros con valor agregado, promoviendo la protección del medio ambiente".

5.1.3. Valores Institucionales

- > Trabajo honesto, responsable y creativo
- > Servicio de calidad al asociado
- > Confidencialidad y transparencia de la información.
- > Respeto mutuo entre los que conformamos nuestra organización.

5.2 Análisis de entorno

5.2.1. Análisis Externo

El análisis externo consistió en conocer, investigar y analizar todos los elementos externos que tienen que ver o que influyen, de una forma u otra manera, en el desempeño de Santo Cristo de Bagazán, y se precisan de la siguiente manera:

Aspectos económicos - perspectivas de la economía en América Latina: El impacto de la crisis internacional fue muy intenso a fines de 2008 y a comienzos de 2009 y afectó a todos los países de la región. En el segundo trimestre comenzó una recuperación que se generalizó en la segunda mitad del año.

El detenimiento del crecimiento afectó negativamente la demanda por empleo. Las repercusiones en las economías de

América Latina y el Caribe se manifestaron principalmente a través del sector real, afectando negativamente los que habían sido los principales motores del crecimiento regional. Las exportaciones registraron una fuerte caída, mientras que el menor nivel de actividad global y la disminución del comercio tuvieron impactos negativos sobre los precios de los productos básicos y los términos de intercambio. Al mismo tiempo, se observó una contracción de las remesas y una disminución de la actividad turística, afectando principalmente a México, Centroamérica y el Caribe. En algunos países se observó también un impacto negativo sobre la actividad interna proveniente de la contracción del crédito privado, que no pudo ser compensado por la mayor actividad de la banca pública.

Este cúmulo de factores se combinó con un deterioro de las expectativas que indujo una disminución del consumo privado y de la inversión. De hecho, el consumo público fue el único componente de la demanda que creció en la primera parte del año, gracias a que muchos de los países de la región implementaron políticas contracíclicas que contribuyeron a acelerar el proceso de recuperación.

El impulso fiscal fue uno de los aspectos distintivos de la evolución económica del 2009. El saldo primario pasó de un nivel positivo equivalente a 1,4% del PIB en 2008 a un déficit primario estimado para ese año en 1% del PIB. Los ingresos públicos fueron afectados por la evolución del nivel de actividad y de los precios de los productos básicos de exportación.

Los bancos centrales de la región disminuyeron las tasas de política monetaria y adoptaron medidas orientadas a garantizar la liquidez de los mercados financieros.

En muchos casos la banca pública formó parte de la estrategia

anticíclica para compensar el comportamiento restrictivo de los bancos privados. Al mismo tiempo, para defender la paridad cambiaria y en consonancia con el objetivo de sostener los niveles de liquidez, muchos bancos centrales intervinieron en los mercados de cambios, lo que en algunos casos permitió recomponer las reservas internacionales.

En el 2009 el Perú registró una marcada desaceleración de la actividad económica como consecuencia de los efectos de la crisis financiera internacional. El crecimiento del PIB se redujo del 9,8% en 2008 al 0,8% en 2009, debido principalmente a la pronunciada caída de la demanda externa, con la consecuente disminución de la producción industrial, un fuerte proceso de ajuste de los inventarios y una reducción significativa de la inversión privada producto de la menor demanda y de la incertidumbre sobre el futuro de la economía internacional que reinaba a fines de 2008 y durante 2009.

A partir del tercer trimestre de 2009 se comenzó a observar una recuperación de la actividad económica, gracias al término del proceso de ajuste de los inventarios, la aplicación del programa de estímulo fiscal, la política monetaria expansiva y la mejoría de las expectativas de los agentes económicos.

En relación con los ingresos fiscales del gobierno central, en el período comprendido entre enero y septiembre de 2009, los ingresos corrientes se redujeron un 17,7% respecto de igual período del año anterior, debido a la disminución de la recaudación por concepto del impuesto a la renta y de los ingresos no tributarios. A su vez, los gastos no financieros aumentaron un 6,2%, lo que obedeció al incremento de los gastos de capital (70%).

A fin de cubrir las necesidades de financiamiento de 2009 y

2010, el gobierno emitió primero en marzo del 2009 bonos globales a diez años de plazo por un monto de 1.000 millones de dólares y, luego en julio, bonos a 16 años por un monto similar.

Con el objeto de hacer frente a la crisis financiera internacional, las autoridades adoptaron medidas orientadas a asegurar la liquidez del sistema financiero local, tanto en moneda nacional como en dólares, a fin de estabilizar tanto el mercado de dinero como el cambiario. Posteriormente procedieron a bajar la tasa de interés de referencia, la que se redujo entre enero y agosto de 2009 del 6,5% al 1,25%, tasa que se mantiene inalterada desde entonces. En consecuencia, las tasas activas medias del sistema bancario en moneda nacional disminuyeron del 17,2% en diciembre de 2008 al 15,1% en octubre de 2009. A su vez, las tasas de interés activas medias en dólares se redujeron del 10,1% al 8,9% en igual período.

Sin embargo, a pesar de la situación económica, el crédito del sistema financiero al sector privado siguió expandiéndose paulatinamente a lo largo del 2009. Entre diciembre de 2008 y octubre de 2009 el crédito en moneda nacional registró una expansión cercana al 21% y se apreció un aumento del crédito hipotecario en nuevos soles. Por su parte, hasta fines del 2009 el crédito en dólares se situaba en niveles similares a los registrados en diciembre de 2008. Como resultado, el crédito total aumentó un 6,6% en igual período (un 11,6% con relación a octubre del 2008). Dado el mayor crecimiento del crédito en moneda nacional, el coeficiente de dolarización disminuyó del 52% en diciembre de 2008 al 46% en octubre de 2009. Entre diciembre de 2008 y octubre de 2009, el porcentaje de los créditos en cartera vencida se elevó del 1,3% al 1,6% y aumentó en mayor medida la cartera vencida de los créditos a las microempresas.

Entre diciembre de 2008 y fines del 2009 el nuevo sol se apreció en términos nominales un 7,8% respecto del dólar, a la vez que el tipo de cambio bilateral real lo hizo en menor medida (5,3%). Por su parte, el tipo de cambio real efectivo se depreció un 0,5% en igual período.

En cuanto a la política comercial, a inicios del 2009 entró en vigor el tratado de libre comercio con los Estados Unidos y en marzo, el acuerdo de complementación económica con Chile. Además se firmó un tratado de libre comercio con China.

Durante los primeros nueve meses del 2009 el PIB acumuló un crecimiento del 0,1% respecto de igual período de 2008. Ello obedeció en gran parte a la contracción de la industria manufacturera no primaria (-9,1%), la pesca (-7%) y el comercio (-1,2%). Por su parte, el sector de la construcción mostró el mayor dinamismo, con un crecimiento del 3% en igual período.

Con respecto al gasto, en comparación con el resultado observado en 2008, en que la demanda interna creció un 12,3%, entre enero y septiembre de 2009 este agregado registró una caída del 3,9%, debido a la disminución de la inversión bruta fija (-9,9%), dada la reducción de la inversión privada (-14,9%) y pese al aumento de la inversión pública (21,6%). Como consecuencia del fuerte ajuste de los inventarios, la inversión bruta interna disminuyó un 22,2%. El consumo privado continuó creciendo (2,4%), pero su escaso dinamismo no pudo compensar la caída de la inversión. El volumen exportado de bienes y servicios se redujo un 3,1% a la vez que el volumen importado de bienes y servicios lo hizo un 20,3%.

A lo largo de 2014 la tasa de inflación, medida a través del

índice de precios al consumidor de Lima se redujo significativamente y alcanzó en los primeros diez meses del año un 0,04% (0,7% en doce meses), debido a la caída de los precios internacionales de los alimentos y los hidrocarburos, que repercutieron en la reducción de los precios de los rubros de transporte y de los combustibles domésticos y la electricidad.

En cuanto a los indicadores laborales, la tasa de desempleo media de los primeros diez meses de 2009 fue del 8,4%, similar a la registrada en 2013; el empleo urbano en empresas de más de 10 trabajadores aumentó un 1,9% en el período enero-agosto de 2009 respecto de igual período de 2013; la tasa de ocupación media en los primeros diez meses de 2014 alcanzó el 62,3%; y los ingresos medios por concepto de empleo evolucionaron favorablemente con respecto a los valores registrados en el cuarto trimestre de 2013. No obstante, a lo largo del año se observó una paulatina mejoría con respecto a los resultados registrados en el primer trimestre de 2014. A fin de reforzar la demanda de los hogares, en 2014 y de manera transitoria, se otorgó a los trabajadores formales la libre la compensación por tiempo de servicio y se eliminó el pago de contribuciones previsionales por las gratificaciones que reciben los asalariados formales dos veces al año.

En los primeros tres trimestres de 2014 las exportaciones de bienes se redujeron un 25,9% (- 22,6% en precios y -4,3% en volumen), a la vez que las importaciones de bienes disminuyeron un 30,8% (-10,3% en precios y -22,9% en volumen) en igual período. Como resultado, la balanza comercial registró un superávit de 3.580 millones de dólares. En los primeros nueve meses del año, los términos de intercambio, en promedio, disminuyeron un 9,5% con relación al promedio de 2008. Las reservas internacionales netas alcanzaron los 32.920

millones de dólares en octubre de 2014, en comparación con los 31.196 millones de dólares registrados a diciembre de 2013.

El impulso fiscal sobre la demanda interna, acompañado por los factores señalados anteriormente y la gradual normalización de los mercados financieros, en muchos casos con el apoyo de la banca oficial, permitió recuperar la actividad económica y mejorar los indicadores del mercado de trabajo de la región. A estos elementos positivos se agregó el renovado acceso de algunos países al crédito internacional y la recuperación de los mercados bursátiles. Esto permitió una recomposición patrimonial del sector privado y apuntalar la normalización del crédito lo cual, junto con la mejora de los indicadores del mercado de trabajo y la recuperación de la confianza del sector privado, cabe esperar que induzca un aumento de la demanda interna

El crecimiento proyectado para el 2016 es 4,3% y se espera que sea algo mayor en América del Sur que en el resto de la región, dado el mayor tamaño relativo de los mercados internos en algunos países y la mayor diversificación de los mercados de exportación y por la mayor participación de China el comercio de varios países. En cambio, se espera un crecimiento más lento en economías más abiertas y con una cartera de socios comerciales menos diversificada y más concentrada en el comercio de manufacturas. Algo similar puede decirse de las economías del Caribe que, en algunos casos, atraviesan una compleja situación financiera y cambiaria.

Por otra parte, resta aún saber si las economías desarrolladas podrán continuar su dinámica a medida que se retiren los cuantiosos estímulos implementados en los Estados Unidos y Europa. Esto, sumado al aumento del desempleo y al aún volátil mercado financiero internacional, plantean interrogantes sobre la

fortaleza de la recuperación iniciada en 2014.

La salida de la crisis es más rápida que lo esperado, en gran medida por fortalezas que los países de la región construyeron gracias a políticas macroeconómicas más sanas. El renovado dinamismo de algunos factores que impulsaron la demanda en los años previos a la crisis, sumado al empuje proveniente de las políticas públicas permite, en un contexto de elevada capacidad ociosa, una rápida recuperación.

En el corto plazo, frente a la necesidad de contrarrestar la crisis, los Estados de la región respondieron según sus capacidades, evidenciando importantes diferencias. Pero el objetivo de retomar el crecimiento sostenido plantea nuevos y más complejos desafíos. Por ello, la generación y ampliación del espacio de políticas, mediante el aumento de los recursos, la creación de instrumentos y el fortalecimiento institucional, en especial de las instancias de coordinación, son tareas fundamentales para nuestros países.

La economía peruana sigue teniendo fortalezas importantes y presenta buenas perspectivas de crecimiento para el 2016. No se perdió valor, lo que hubo fue una parada brusca de proyectos de inversión y un shock de inventarios. Pero esta parada brusca es fácil de revertir si las empresas están saneadas, pues el 5,5% de crecimiento que se espera para el 2016, es una proyección que puede ser revisada al alza.

No solo las perspectivas para China (8,5% de crecimiento previsto para el 2010) son positivas para el Perú, sino también el hecho de que el empleo en Estados Unidos venga recuperándose a un ritmo de 300 mil puestos por semana. A diferencia de otros ciclos, la demanda interna ha tenido mayor importancia en la estrategia de desarrollo de los países

latinoamericanos y algunos asiáticos.

Tradicionalmente, en época de elecciones, las empresas reducen sus inversiones, pero ahora, la inversión de capital se calcula en torno al 20% hasta el 2014.

Por otro lado, las cooperativas se han mantenido sólidas financieramente frente a la crisis; pues éstas en el 2014, han conseguido excedentes, están viendo incrementar el volumen de su negocio, y siguen creciendo.

Cada vez más personas están eligiendo el modelo de empresa cooperativo para responder a las nuevas realidades económicas. ¿Por qué son las cooperativas capaces de sobrevivir e incluso prosperar en situaciones de crisis e incluso más allá? Es el modelo. La empresa cooperativa es un modelo de empresa alternativo, que en lugar de centrarse en los beneficios, se centra en las personas, incrementando el poder de las personas en el mercado, mientras guía sus operaciones sobre la base de los valores y principios cooperativos.

Las cooperativas han registrado incremento de capital debido a que sus asociados reconocen la seguridad y la fiabilidad de sus instituciones promoviendo el desarrollo de las microfinanzas urbanas y rurales. Al hacerlo, están demostrando que el negocio cooperativo es sostenible y que las empresas basadas en valores éticos, pueden tener éxito y contribuir a la recuperación económica sostenible.

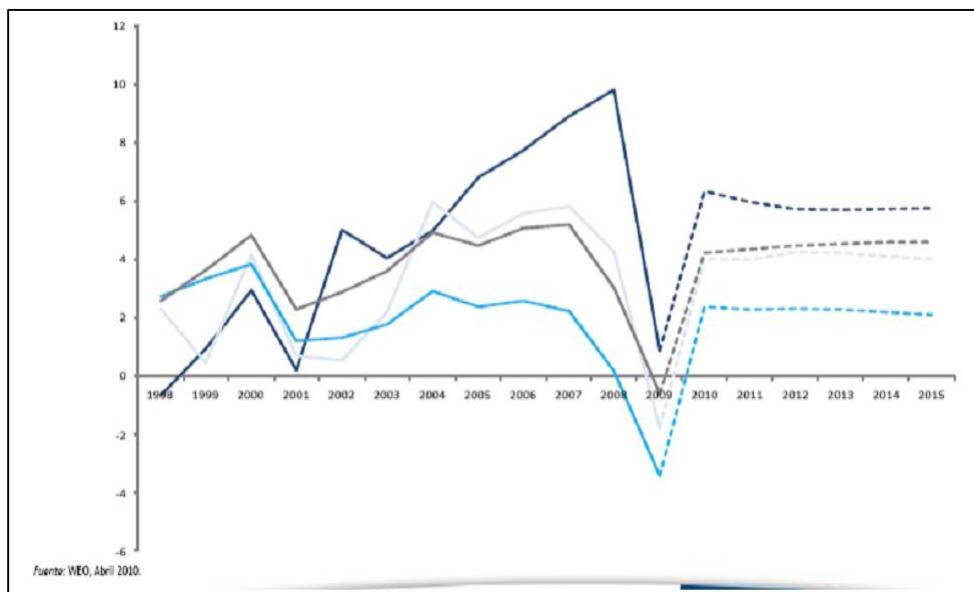


Figura 13. Tasas de crecimiento del PIB real por regiones y pronósticos del FMI a Abril 2014

5.2.2. Aspectos Políticos

El Perú, luego de la dramática situación de fines de la década del 80, adoptó políticas más orientadas hacia la economía de mercado, abriendo la economía al comercio, liberalizando los mercados, así como adoptando políticas macroeconómicas, fiscales y monetarias más responsables. Después de resultados iniciales promisorios, la economía sufrió el embate de la crisis de fines de los 90, pero se recuperó, alcanzando en los últimos años altas tasas de crecimiento anual, constituyéndose en la economía de mayor crecimiento de la región en el periodo. A pesar de la crisis actual, el Perú tuvo en el 2009 un crecimiento del PBI positivo de 0.9% y se espera que retome crecimientos mayores en el 2016.

Sin embargo, el aparato público es todavía bastante inefectivo, especialmente en la provisión de servicios, el cumplimiento de las normas es débil y a veces arbitrario. Por ejemplo, en el reporte Doing Business 2014, Perú ocupa el

puesto 112 en Apertura de un Negocio y 114 en Cumplimiento de Contratos. Adicionalmente, conflictos sociales, en muchos casos politizados, son todavía frecuentes.

En Julio de 2016, tendrá lugar la elección de autoridades locales y regionales y en abril de 2017, la elección presidencial y del congreso. El contexto electoral que se aproxima da particular relevancia a los temas mencionados.

Es necesario impulsar aún más la economía solidaria, que incorpore al mercado el sector rural y al sector informal urbano mediante diversas formas de asociatividad. Las alianzas estratégicas y las cadenas productivas, entre otros mecanismos, permitirían alcanzar economías de escala y la productividad necesaria para insertarse competitivamente en el mercado.

Actualmente, el cooperativismo está apoyando a la transformación del país, con una alternativa de financiamiento en el sector rural donde el sector financiero se aleja al no ser rentable su inversión. En efecto, se han formado iniciativas importantes de financiamiento y ahorro para la localidad rural.

5.2.3. Aspectos Legales

En el ámbito legal, existe una incertidumbre respecto a la aprobación de proyectos de leyes que lejos de promover a las cooperativas, establecen una serie de exigencias para las mismas a la par que las empresas del sistema financiero. Mediante el reconocimiento del “acto cooperativo”², conllevará a la inafectación al Impuesto General a las Ventas (IGV), por las operaciones que realicen con sus socios, y al

Impuesto a la Renta (IR) por los ingresos netos provenientes de las operaciones que realicen con sus socios.

Por otro lado, la necesidad de modificar la Ley de Cooperativas que data del año 1990, presentará innovaciones importantes al sistema, por ende a Santo Cristo de Bagazán.

5.2.4. Aspectos Socioculturales

Se vive nuevos tiempos en el Perú y la valentía de los nuevos problemas sociales requiere de pensamientos solidarios para consolidar la estabilidad del crecimiento económico y lograr una distribución más equitativa de la riqueza, así como la corrección a la falta de empleo. Estas nuevas necesidades sociales, que ni el sector público ni el sector privado están resolviendo afectan a millones de peruanos en riesgo de exclusión social (personas con discapacidad, personas adultas, grupos de minorías étnicas, desempleados sin posibilidad de reinserción laboral, mujeres en alto riesgo, enfermos crónicos y jóvenes desamparados, etc.). Por lo tanto el movimiento cooperativo, ha demostrado estar posicionado en sus comunidades garantizando el apoyo social y buscando siempre el bienestar de sus asociados.

5.2.5. Aspectos Tecnológicos

En los últimos años, las nuevas tecnologías de información y comunicación se han convertido a nivel internacional en factores claves para un desarrollo económico sostenible. Estas tecnologías permiten el acceso a una red global de información y agilizan el desarrollo económico a través de ofertas de nuevas posibilidades de negocios entre las

empresas y los consumidores finales, así como entre las mismas empresas. El acceso rápido y la utilización adecuada de información relevante para la toma de decisiones en las organizaciones pueden contribuir significativamente al aumento de la competitividad de las mismas.

La competitividad es hoy en día el factor más importante para el desarrollo de las empresas. En este sentido, contar con información oportuna y con valor de uso es de vital importancia para todas las empresas en general (pequeñas, medianas y grandes), toda vez que genera diferencia entre ellas, y por ende, competitividad.

Toda empresa, en su quehacer cotidiano requiere de información ágil y oportuna para tomar decisiones adecuadas en la gestión empresarial. Las grandes empresas, disponen de sistemas de información a través de los llamados Sistemas de Información Gerencial (SIG) y la utilización de redes Intranet e Internet y otras de uso público y privado. Las pequeñas y micro empresas, sin embargo adolecen de adecuados sistemas de información para su gestión empresarial, las disponibles para las grandes empresas, en la mayoría de los casos, no se adecúa a las necesidades de las pequeñas. Además, esta información es de naturaleza estática, siendo necesaria para este tipo de empresas una información dinámica y actualizada.

En un negocio, la capacidad de respuesta, el rápido acceso a la información es determinante; sin embargo una de las grandes dificultades de la mayoría de las cooperativas en el Perú es la falta de información o la accesibilidad a ella en forma oportuna y confiable.

En un avance importante, el Sistema Cooperativo viene orientando su interés en la implementación de cajeros automáticos, como medio para prestar servicios financieros a nivel nacional, a los asociados de las cooperativas conformantes del sistema, aspecto que favorece el emprendimiento de actividades productivas que permiten mejorar el nivel de vida de los asociados y el de sus familias.

5.2.6. Cinco fuerzas de Porter

BARRERAS DE ENTRADA: ALTAS, SOLO ATRACTIVO PARA GRANDES OPERADORES.

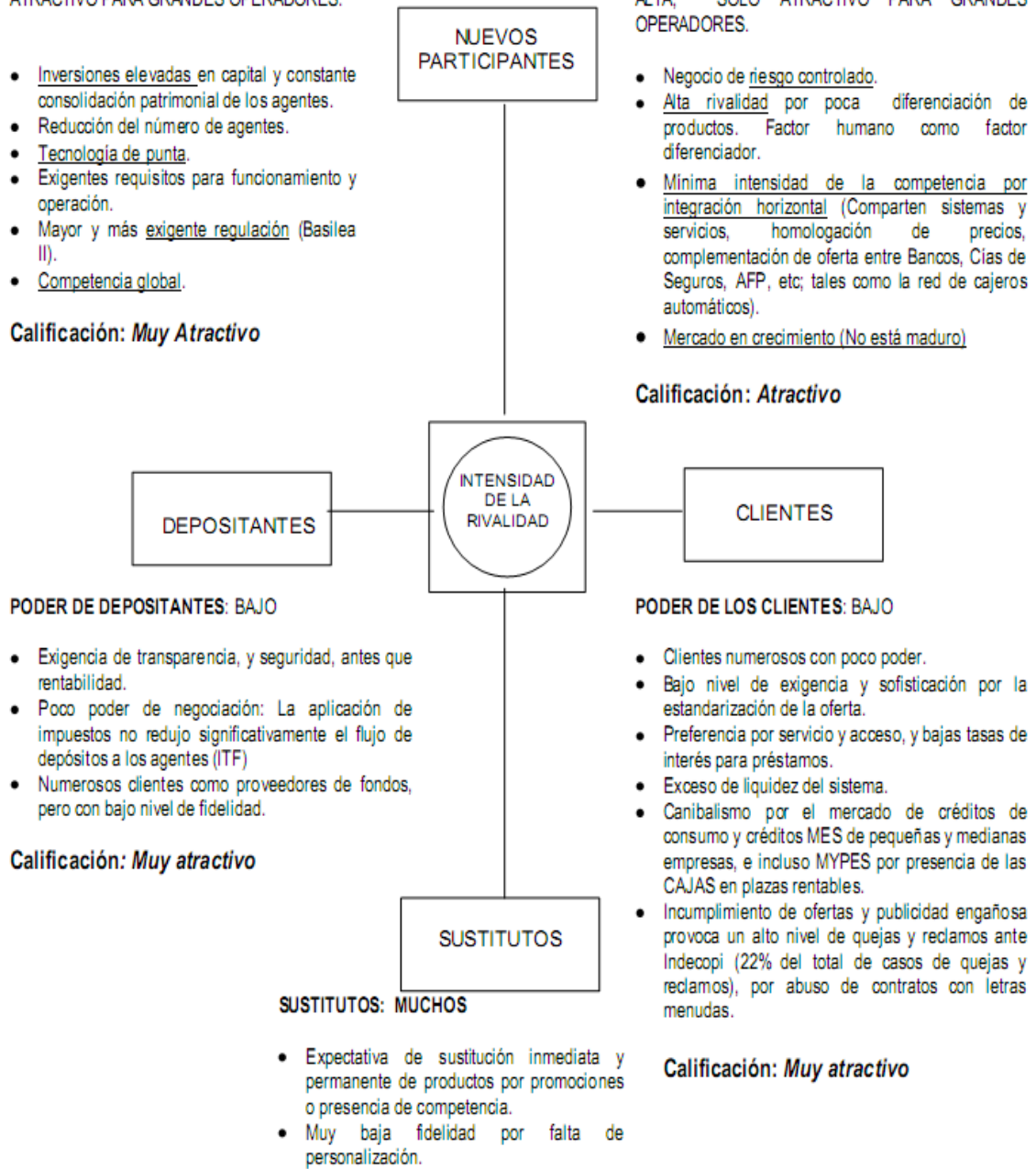
- Inversiones elevadas en capital y constante consolidación patrimonial de los agentes.
- Reducción del número de agentes.
- Tecnología de punta.
- Exigentes requisitos para funcionamiento y operación.
- Mayor y más exigente regulación (Basilea II).
- Competencia global.

Calificación: *Muy Atractivo*

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD Y COMPETENCIA: ALTA, SOLO ATRACTIVO PARA GRANDES OPERADORES.

- Negocio de riesgo controlado.
- Alta rivalidad por poca diferenciación de productos. Factor humano como factor diferenciador.
- Mínima intensidad de la competencia por integración horizontal (Comparten sistemas y servicios, homologación de precios, complementación de oferta entre Bancos, Cías de Seguros, AFP, etc; tales como la red de cajeros automáticos).
- Mercado en crecimiento (No está maduro)

Calificación: *Atractivo*



Calificación: *Muy atractivo*

Figura 14. Análisis estratégico de la industria financiera en el Perú

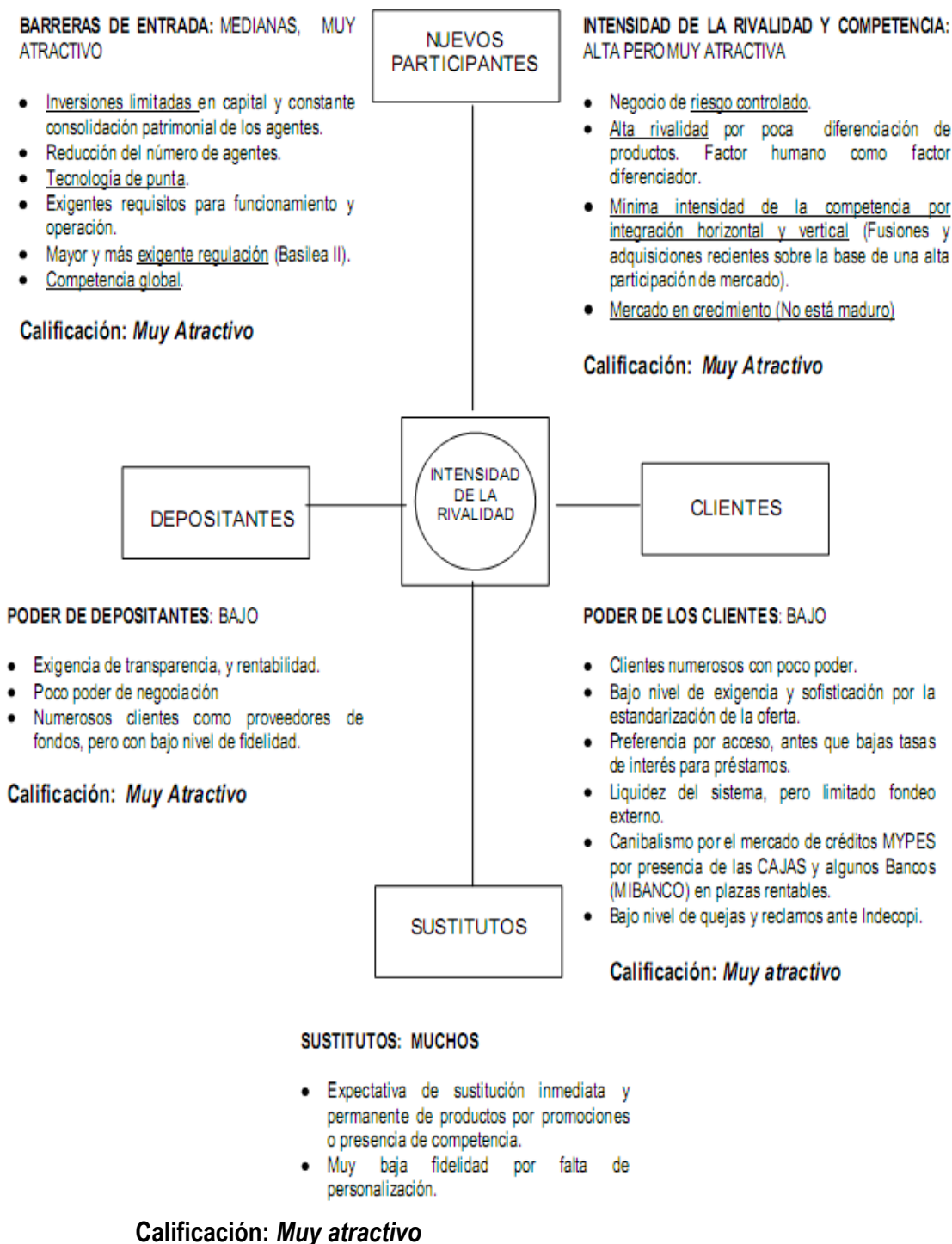


Figura 15. Análisis estratégico de la industria micro financiera en el Perú

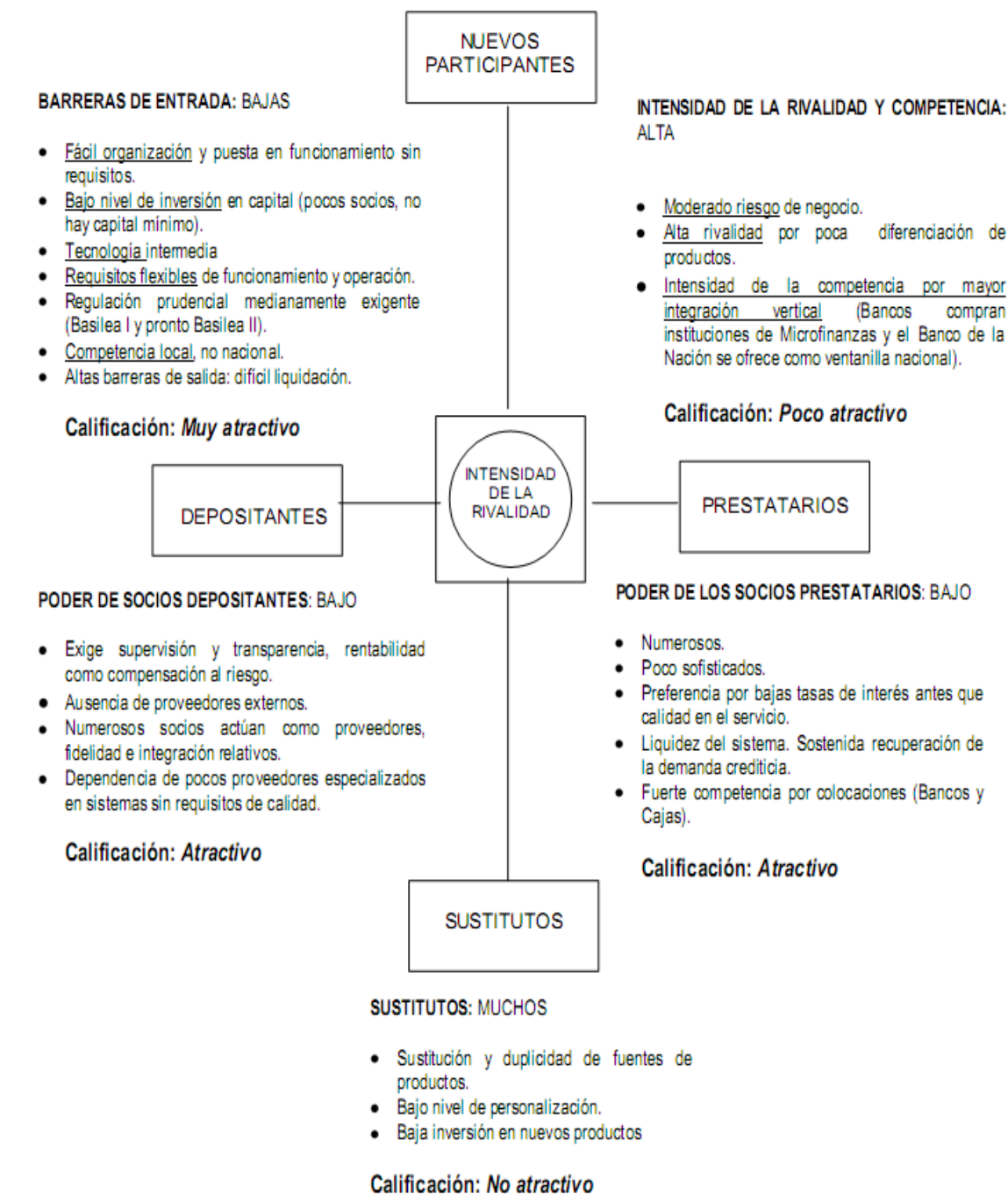


Figura 16. Análisis Estratégico del servicio financiero cooperativo en el Perú

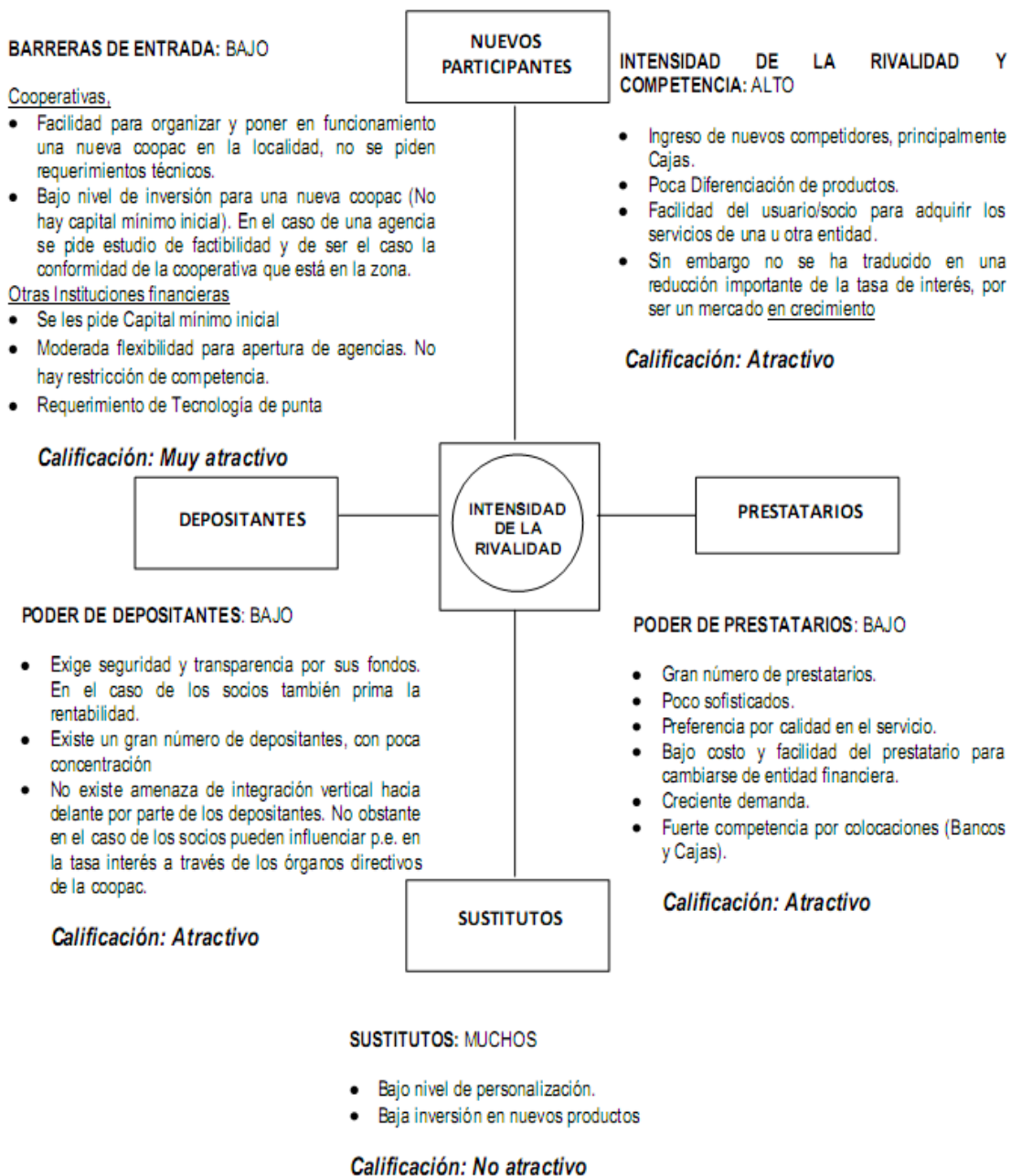


Figura 17. Sector financiero región San Martín

5.2.7. Mercado financiero en Rioja

El distrito de Rioja en la Provincia de Rioja de la Región San Martín, con una población de 22,290 (11329 hombres y 10961 mujeres) y una población económicamente activa (PEA) de 8,987, es sede de la oficina principal de la cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Cristo de Bagazán. A la fecha se encuentran establecidas en la zona cuatro instituciones financieras: Banco BCP, CMAC Paita, CMAC Piura y Santo Cristo de Bagazán.

Por el lado de los depósitos, presenta un fuerte crecimiento en las captaciones (ahorro libre y a plazo fijo) en el periodo Diciembre 2013 - Diciembre 2014 (47% en 2014/2015 y 25% en 2015/2016), mostrando un estancamiento en los últimos 2 años del periodo (2.83% año 2013/2012 y -0.12% año marzo 2014/2013).

Cuadro Nro.01: Competidores de Ahorros 2010 - MARZO 2014
En miles de S/.

ENTIDAD	2,010	2,011	2,012	2,013	MAR 2014
BANCO BCP	3,778	5,359	5,610	6,645	6,157
CMAC PAITA	2,292	2,402	1,654	1,032	960
CMAC PIURA	0	0	908	1,348	1,142
CAC SANTO CRISTO DE BAGAZAN	11,797	18,521	24,589	24,663	25,388
TOTAL	17,867	26,282	32,761	33,688	33,647

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazán

De acuerdo a la información presentada, la cooperativa tiene una participación del 75.45% a marzo 2014, manteniendo un fuerte liderazgo en el último quinquenio. Su inmediato competidor, el banco BCP, se mantiene en el rango del 18% de participación en el mercado.

Cuadro Nro.02: Competidores de Ahorros 2010 - MARZO 2014 En Cuota de mercado

ENTIDAD	2,010	2,011	2,012	2,013	MAR 2014
BANCO BCP	21.15%	20.39%	17.12%	19.72%	18.30%
CMAC PAITA	12.83%	9.14%	5.05%	3.06%	2.85%
CMAC PIURA	0.00%	0.00%	2.77%	4.00%	3.39%
CAC SANTO CRISTO DE BAGAZAN	66.03%	70.47%	75.06%	73.21%	75.45%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazán

Evolución del Mercado Financiero

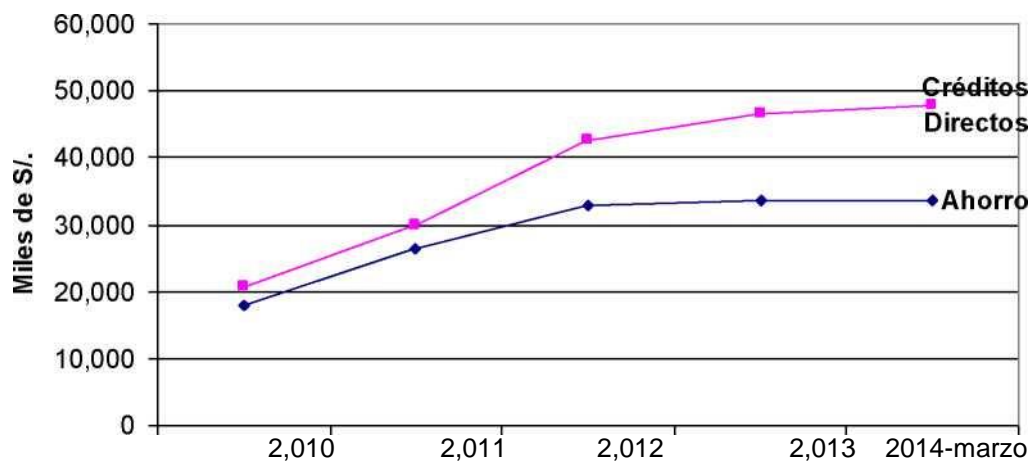


Figura 18. Mercado financiero del distrito de Moyobamba 2010-2014 marzo En miles de S/.

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazan

Tabla 12. Competidores de Créditos Directos 2010-2014 marzo

ENTIDAD	2,010	2,011	2,012	2,013	MAR 2014
BANCO BCP	1	19	30	7	8
CMAC PAITA	10,654	13,758	16,736	18,370	18,590
CMAC PIURA			4,647	5,311	4,930
CAC SANTO CRISTO DE BAGAZAN	9,930	16,006	21,072	22,761	24,394
TOTAL	20,585	29,783	42,485	46,449	47,922

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazan En miles de S/.

Respecto a las colocaciones, se ha producido el mismo fenómeno, presentando un crecimiento entre el 2010 y 2012 superiores al 40% (45% en 2011/2010 y 43% en 2012/2011), mientras que en los últimos años se aprecia un freno en las colocaciones producto de la crisis internacional (9% en 2013/2012 y 3% en 2014 marzo/2013).

En los últimos 4 años la cooperativa mantiene un liderazgo en las colocaciones de 50.90% a marzo 2014, superando a la Caja Paita que actualmente ocupa el segundo lugar con 38.79%.

Tabla 13. Competidores de Créditos Directos 2010-2014 marzo En Cuota de mercado

ENTIDAD	2,010	2,011	2,012	2,013	MAR 2014
BANCO BCP	0.01%	0.07%	0.07%	0.02%	0.02%
CMAC PAITA	51.75%	46.19%	39.39	39.55%	38.79%
CMAC PIURA	0.00%	0.00%	10.94	11.43%	10.29%
CAC SANTO CRISTO DE BAGAZAN	48.24%	53.74%	49.60	49.00%	50.90%
		%			
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00	100.00%	100.00%

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazán

5.2.8. Mercado financiero en Moyobamba

El distrito de Moyobamba en la Provincia de Moyobamba de la Región San Martín, con una población de 65,048 (33,489 hombres y 31,559 mujeres) y una población económicamente activa (PEA) de 24,272, es sede de la agencia Moyobamba. A la fecha se encuentran establecidas en la zona 9 instituciones financieras: Banco BCP, Interbank, Scotiabank, BBVA, Financiero, Mibanco, CMAC Piura, Edpyme Efectiva y la Cooperativa. En abril del 2012 la CRAC San Martín fue absorbida por la CMAC Piura.

Por el lado de los depósitos, salvo el periodo 2011/2012 en donde se produjo un crecimiento del 23%, en los demás periodos se aprecia un estancamiento en las captaciones del mercado, registrando un decrecimiento en el primer trimestre del 2014 de -8.83%.

Tabla 14. Competidores de Ahorros 2010 - 2014 marzo

En miles de S/.

ENTIDAD	2,010	2,011	2,012	2,013	MAR 2014
BANCO BCP	4,070	5,038	6,595	6,252	5,835
INTERBANK	0	0	409	1,329	1,229
SCOTIABANK PERU	0	0	1,752	1,979	2,222
B B V A BANCO CONTIN	15,222	12,038	12,661	13,315	11,076
FINANCIERO	186	249	543	2	14
MIBANCO	0	834	1,492	1,631	1,447
CMAC PIURA	4,192	5,237	9,096	8,266	7,258
EDPYME EFECTIVA	0	0	0	0	0
CRAC SAN MARTIN	6,703	4,485	0	0	0
CAC SANTO CRISTO DE BAGAZAN	5,257	6,875	10,206	10,487	10,359
TOTAL	35,630	34,755	42,755	43,260	39,440

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazán

En este mercado, la cooperativa ocupa el segundo lugar con una participación del 26.27% a marzo 2014. El liderazgo lo mantiene el banco BBVA, con el 28.08% de participación en el mercado. Si bien la cooperativa tuvo crecimientos destacables en los periodos 2011/2010 con 30% y 2012/2011 con 48.45%, este se estancó también en los últimos 2 periodos, siguiendo la tendencia del mercado.

Tabla 15. Competidores de Ahorros 2010 - 2014 marzo En Cuota de mercado

ENTIDAD	2,010	2,011	2,012	2,013	MAR 2014
BANCO BCP	11.42%	14.50%	15.43	14.45%	14.79%
INTERBANK	0.00%	0.00%	0.96	3.07%	3.12%
SCOTIABANK PERU	0.00%	0.00%	4.10	4.57%	5.63%
B B V A BANCO CONTIN FINANCIERO	42.72%	34.64%	29.61	30.78%	28.08%
MIBANCO	0.00%	2.40%	3.49	3.77%	3.67%
CMAC PIURA	11.76%	15.07%	21.28	19.11%	18.40%
EDPYME EFECTIVA	0.00%	0.00%	0.00	0.00%	0.00%
CRAC SAN MARTIN	18.81%	12.90%	0.00	0.00%	0.00%
CAC SANTO CRISTO DE BAGAZAN	14.75%	19.78%	23.87	24.24%	26.27%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazan

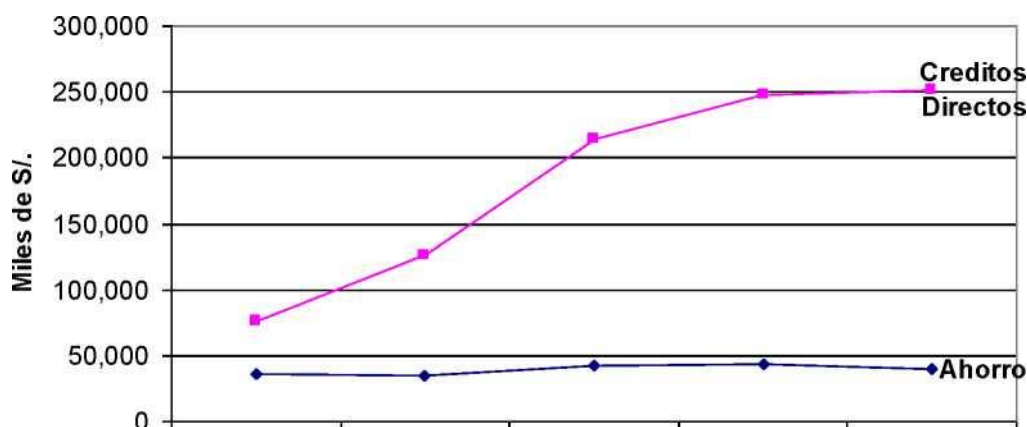


Figura 19. Mercado financiero del distrito de Moyobamba 2010-2014 marzo En miles de S/.

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazán

Tabla 16. Competidores de Créditos Directos 2010-2014 marzo

En miles de S/.

ENTIDAD	2,010	2,011	2,012	2,013	MAR 2014
BANCO BCP	16,669	34,163	54,132	67,744	67,594
INTERBANK			1,606	14,250	14,619
SCOTIABANK PERU			20,693	31,012	31,096
B B V A BANCO CONTIN	24,884	35,248	54,482	66,552	69,434
FINANCIERO	4,686	6,664	11,328	6	10
MIBANCO		11,585	27,629	25,398	26,047
CMAC PIURA	18,290	22,580	30,942	27,614	27,162
EDPYME EFECTIVA			506	683	670
CRAC SAN MARTIN	2,972	4,559			
CAC SANTO CRISTO DE BAGAZAN	8,107	10,788	13,147	13,968	14,681
TOTAL	75,609	125,587	214,466	247,226	251,314

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazán

Respecto a las colocaciones, el fenómeno ha sido similar presentando fuertes crecimientos en los 2 primeros periodos (66% en 2011/2010 y 71% en 2012/2011), desacelerando en el periodo 2013/2012 con 15% y el 1.65% en el primer trimestre.

En este mercado la cooperativa ocupa el sexto lugar con el 5.84%, habiendo cedido lugares del 4to puesto que ocupaba en el 2010, con el 11% del mercado. En los primeros lugares están los bancos BBVA con 27.63%, BCP con 26.90% y Scotiabank con 12.37%.

Tabla 17. Competidores de Créditos Directos 2010-2014 marzo En Cuota de mercado

ENTIDAD	2,010	2,011	2,012	2,013	MAR 2014
BANCO BCP	22.05%	27.20%	25.24%	27.40%	26.90%
INTERBANK	0.00%	0.00%	0.75%	5.76%	5.82%
SCOTIABANK PERU	0.00%	0.00%	9.65%	12.54%	12.37%
B B V A BANCO CONTIN	32.91%	28.07%	25.40%	26.92%	27.63%
FINANCIERO	6.20%	5.31%	5.28%	0.00%	0.00%
MIBANCO	0.00%	9.22%	12.88%	10.27%	10.36%
CMAC PIURA	24.19%	17.98%	14.43%	11.17%	10.81%
EDPYME EFECTIVA	0.00%	0.00%	0.24%	0.28%	0.27%
CRAC SAN MARTIN	3.93%	3.63%	0.00%	0.00%	0.00%
CAC SANTO CRISTO DE BAGAZAN	10.72%	8.59%	6.13%	5.65%	5.84%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazán

5.2.9 MERCADO FINANCIERO EN SORITOR

El distrito de Soritor en la Provincia de Moyobamba de la Región San Martín, con una población de 23,320 (12,068 hombres y 11,252 mujeres) y una población económicamente activa (PEA) de 7,961, es sede de la agencia Soritor. A la fecha se encuentran establecidas en la zona 2 instituciones financieras: La CRAC Sipan y la Cooperativa.

Por el lado de los depósitos, se ha producido una fuerte caída en el periodo 2013/2012 de 23.21% y una caída de -4.70% en lo que va del primer trimestre. La información de ahorro solo corresponde a la cooperativa debido a que la CRAC Sipan no presenta captaciones.

Tabla 18. Competidores de Ahorros 2010 - 2014 marzo En miles de S/.

ENTIDAD	2,010	2,011	2,012	2,013	MAR 2014
CRAC SIPAN S A	0	0	0	0	0
CAC SANTO CRISTO DE BAGAZAN	3,296	4,423	5,376	4,128	3,934
TOTAL	3,296	4,423	5,376	4,128	3,934

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazán

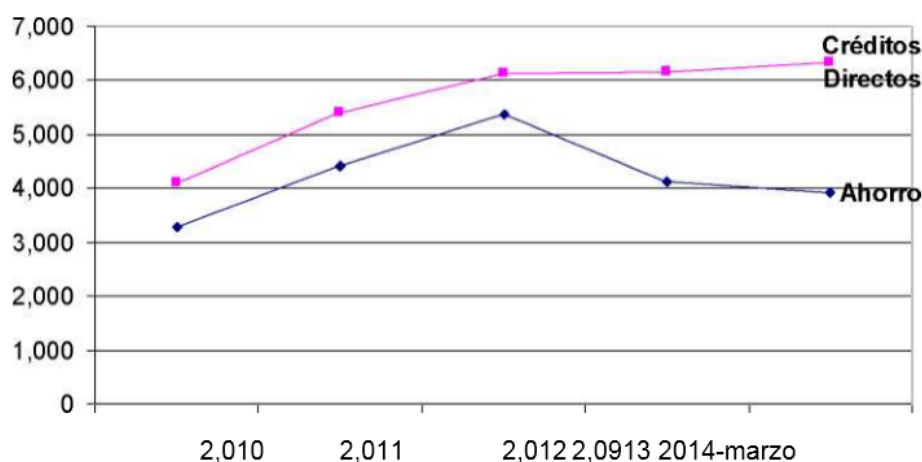


Figura 20. Mercado financiero del distrito de Soritor 2010-2014 marzo En miles de S/. Evolución del Mercado Financiero

Fuente: Estadísticas SB

Respecto a las colocaciones, no se produjo una caída pero si un estancamiento en los periodos 2013/2012 con 0.47% y 2014/2013 con 3.01%. El 91.86% de las colocaciones presentadas corresponden a la cooperativa.

Tabla 19. Competidores de Créditos Directos 2010-2014 marzo En Cuota de mercado

ENTIDAD	2,010	2,011	2,012	2,013	MAR 2014
CRAC SIPAN S A	0.00%	0.00%	5.31%	7.95%	8.14%
CAC SANTO CRISTO DE BAGAZAN	100.00%	100.00%	94.69%	92.05%	91.86%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazán

5.2.9. Mercado financiero en nueva Cajamarca

El distrito de Nueva Cajamarca en la Provincia de Moyobamba de la Región San Martín, con una población de 35,718 (18,424 hombres y 17,294 mujeres) y una población económicamente activa (PEA) de 12,748, es sede de la agencia Nueva Cajamarca. A la fecha se encuentran establecidas en la zona 3 instituciones financieras: CMAC Piura, CRAC Sipan y la Cooperativa. En abril del 2012 la CRAC San Martín fue absorbida por la CMAC Piura⁶.

Por el lado de los depósitos, como en las otras localidades se aprecia un freno en el crecimiento de -1.53% en el periodo 2013/2012 y un expectante crecimiento de 6.20% en el primer trimestre del 2014, lo que muestra una rápida recuperación de la crisis internacional.

Tabla 20 Competidores de Ahorros 2010- 2014 marzo

En miles de S/.

ENTIDAD	2,010	2,011	2,012	2,013	MAR 2014
CMAC PIURA	0	0	2,356	2,322	2,620
CRAC SIPAN S A	0	0	0	0	0
CRAC SAN MARTIN	1,719	1,462	0	0	0
CAC SANTO CRISTO DE BAGAZAN	3,209	5,260	7,200	7,088	7,373
TOTAL	4,928	6,722	9,556	9,410	9,993

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazán

En este mercado, la cooperativa ocupa el primer lugar con una participación del 73.78% a marzo 2014. Sin embargo, en el último periodo se observa una caída en la participación de la cooperativa, que ha sido aprovechado por la CMAC Piura.

Tabla 21. Competidores de Ahorros 2010 - 2014 marzo En Cuota de mercado

ENTIDAD	2,010	2,011	2,012	2,013	MAR 2014
CMAC PIURA	0.00%	0.00%	24.66%	24.67%	26.22%
CRAC SIPAN S A	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
CRAC SAN MARTIN	34.88%	21.75%	0.00%	0.00%	0.00%
CAC SANTO CRISTO DE BAGAZAN	65.12%	78.25%	75.34%	75.33%	73.78%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazán

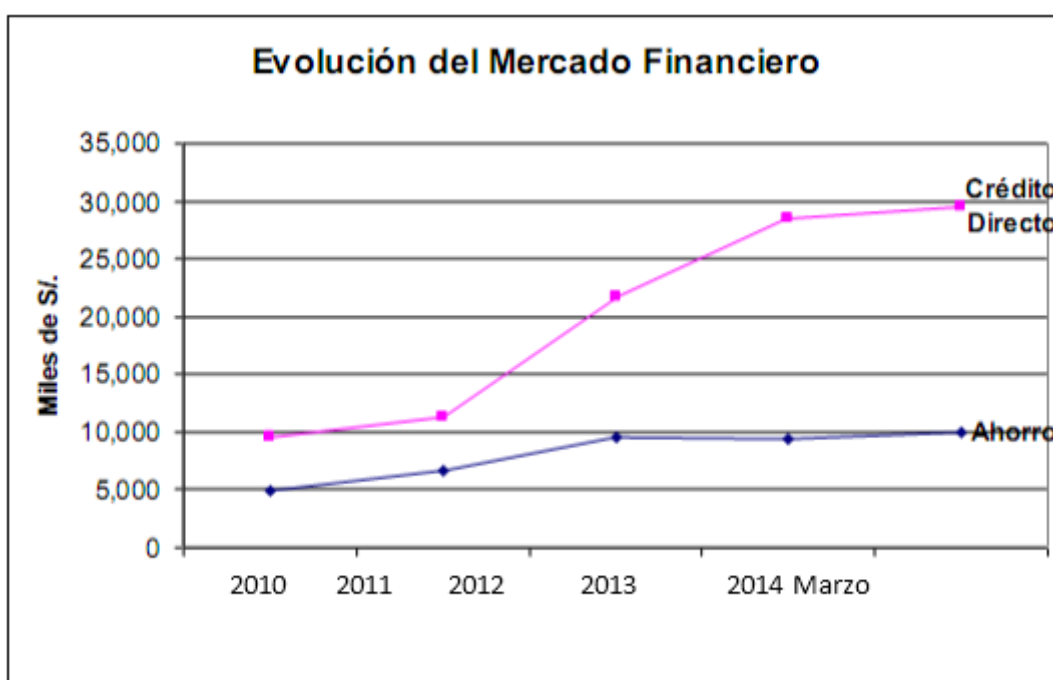


Figura 21. Mercado financiero del distrito de Nueva Cajamarca 2006-2010 marzo En miles de S/.

Respecto a las colocaciones, luego del fuerte crecimiento registrado en el periodo 2012/2011 de 91.93%, en el periodo crítico de 2013/2012 se obtuvo un crecimiento de 30.91%. Sin embargo en el primer trimestre del 2014 se registra un bajo crecimiento de 3.42%.

Tabla 22. Competidores de Créditos Directos 2010-2014 marzo En Cuota de mercado

ENTIDAD	2,010	2,011	2,012	2,013	MAR 2014
CMAC PIURA	0.00%	0.00%	49.94%	41.83	40.20%
CRAC SIPAN S A	0.00%	0.00%	0.33%	1.89%	2.34%
CRAC SAN MARTIN	36.44	29.66%	0.00%	0.00%	0.00%
CAC SANTO CRISTO DE BAGAZAN	63.56	70.34%	49.72%	56.28	57.46%
TOTAL	100.00	100.00%	100.00%	100.00	100.00%

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazán

En la Tabla 15 se observa lo siguiente: En este mercado la cooperativa ocupa el primer lugar con el 57.46% del mercado a marzo del 2014, seguido muy de cerca por la CMAC Piura con el 40.20%.

5.2.10 Mercado financiero en bagua grande

El distrito de Bagua Grande en la Provincia de Utcubamba de la Región Amazonas, con una población de 47,336 (24,221 hombres y 23,115 mujeres) y una población económicamente activa (PEA) de 16,451, es sede de la agencia Bagua Grande. A la fecha se encuentran establecidas en la zona 4 instituciones financieras: Banco BCP, CMAC Piura, CMAC Trujillo y la Cooperativa⁷.

Por el lado de los depósitos, se observan fuertes crecimientos en los periodos 2011/2010 con 59.14% y 2012/2011 con 60.76%. Sin embargo se produce una fuerte caída en el periodo 2013/2012 de -19.13% y una recuperación de 8.64% en el primer trimestre del 2014.

Tabla 23. Competidores de Ahorros 2010 - 2014 marzo

En miles de S/.

ENTIDAD	2,010	2,011	2,012	2,013	MAR 2014
BANCO BCP	6,012	8,603	12,503	8,672	9,586
CMAC PIURA	678	1,967	2,750	2,478	2,804
CMAC TRUJILLO	0	0	1,089	1,742	1,557
CAC SANTO CRISTO DE BAGAZAN	0	76	773	949	1,090
TOTAL	6,690	10,64	17,115	13,842	15,038

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagamán

En este mercado, la cooperativa ocupa el último lugar con una participación del 7.25% a marzo 2014. Sin embargo, su participación se encuentra en crecimiento, pudiendo alcanzar en un corto plazo el tercer lugar ocupado por la CMAC Trujillo que tiene 10.36%. El liderazgo lo tiene el banco BCP que tiene el 63.75% del mercado.

Tabla 24. Competidores de Ahorros 2010 - 2014 marzo En Cuota de mercado

ENTIDAD	2,010	2,011	2,012	2,013	MAR 2014
BANCO BCP	89.86	80.81%	73.05%	62.65%	63.75%
CMAC PIURA	10.14	18.48%	16.07%	17.90%	18.65%
CMAC TRUJILLO	0.00%	0.00%	6.36%	12.59%	10.36%
CAC SANTO CRISTO DE BAGAZAN	0.00%	0.71%	4.52%	6.86%	7.25%
TOTAL	100.00	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazán

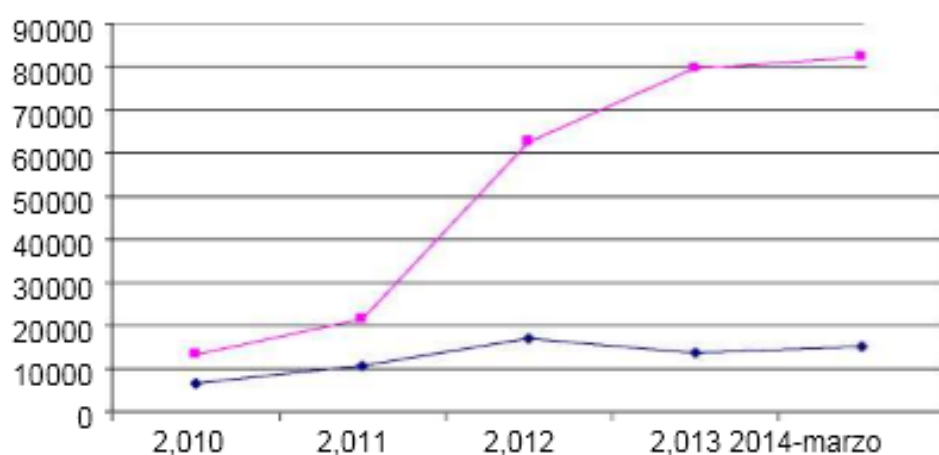


Figura 22. Mercado financiero del distrito de Bagua Grande 2010-2014 marzo En miles de S/.

Fuente: Estadísticas

Tabla 25. Competidores de Créditos Directos 2010-2014 marzo En miles de S/.

ENTIDAD	2,010	2,011	2,012	2,013	MAR 2014
BANCO BCP	5,602	10,178	19,349	24,994	25,890
CMAC PIURA	7,688	10,982	17,800	19,706	19,845
CMAC TRUJILLO			23,178	31,016	32,292
CAC SANTO CRISTO DE BAGAZAN		414	2,213	3,804	4,134
TOTAL	13,290	21,574	62,539	79,521	82,161

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazán

Respecto a las colocaciones, luego del fuerte crecimiento registrado en el periodo 2010/2012 de 189.88%, en el periodo crítico de 2013/2014 se obtuvo un crecimiento de 27.15%. Sin embargo en el primer trimestre del 2014 se registra un bajo crecimiento de 3.32%.

En este mercado la cooperativa ocupa también el último lugar con el 5.03% del mercado a marzo del 2014, todavía muy alejado de sus inmediatos competidores. El liderazgo lo tiene la CMAC Trujillo con el 39.30%.

Tabla 26. Competidores de Créditos Directos 2010-2014 marzo En Cuota de mercado

ENTIDAD	2,010	2,011	2,012	2,013	MAR 2014
BANCO BCP	42.15	47.18	30.94%	31.43	31.51%
CMAC PIURA	57.85	50.91	28.46%	24.78	24.15%
CMAC TRUJILLO	0.00%	0.00%	37.06%	39.00	39.30%
CAC SANTO CRISTO DE	0.00%	1.92%	3.54%	4.78%	5.03%
TOTAL	100.0	100.0	100.00%	100.0	100.00%

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazán

5.2.11. Mercado financiero en Chachapoyas

El distrito de Chachapoyas en la Provincia de Chachapoyas de la Región Amazonas, con una población de 23,939 (11,202 hombres y 12,737 mujeres) y una población económicamente activa (PEA) de 9,564, es sede de la agencia Chachapoyas. A la fecha se encuentran establecidas en la zona 6 instituciones financieras: Banco BCP, CMAC Paita, CMAC Piura, CMAC Trujillo, CMAC Nuestra Gente y la Cooperativa⁸.

Por el lado de los depósitos, a diferencia de otros mercados se observa bajos crecimientos en los periodos 2011/2010 con 9.28% y 2012/2011 con 11.49%. En el periodo crítico 2013/2012 se produce el mayor crecimiento con 27.01%, sin embargo se produce una caída de -1.83% en el primer trimestre del 2014.

Tabla 27. Competidores de Ahorros 2010 - MAR 2014 En miles de S/.

ENTIDAD	2,010	2,011	2,012	2,013	MAR 2014
BANCO BCP	15,756	15,006	14,01	18,47	16,365
CMAC PAITA	1,526	1,522	1,685	1,614	2,026
CMAC PIURA	1,798	1,877	2,921	2,985	3,223
CMAC TRUJILLO	0	0	879	1,664	1,502
CAJA NUESTRA GENTE	0	0	0	0	29
CAC SANTO CRISTO DE BAGAZAN	3,678	6,465	8,230	10,48	11,428
TOTAL	22,759	24,870	27,729	35,21	34,572

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazán

En este mercado, la cooperativa ocupa el segundo lugar con una participación del 33.06% a marzo 2014, alejado de sus inmediatos competidores (CMAC Piura, Paita y Trujillo). El liderazgo lo tiene el banco BCP que tiene el 47.34% del mercado.

Tabla 28. Competidores de Ahorros 2010 - 2014 marzo En Cuota de mercado

ENTIDAD	2,010	2,011	2,012	2,013	MAR 2014
BANCO BCP	69.23%	60.34	50.54%	52.46	47.34%
CMAC PAITA	6.71%	6.12%	6.08%	4.58%	5.86%
CMAC PIURA	7.90%	7.55%	10.54%	8.47%	9.32%
CMAC TRUJILLO	0.00%	0.00%	3.17%	4.73%	4.34%
CAJA NUESTRA GENTE	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.08%
CAC SANTO CRISTO DE BAGAZAN	16.16%	26.00	29.68%	29.76	33.06%
TOTAL	100.00%	100.00	100.00%	100.00	100.00%

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazán

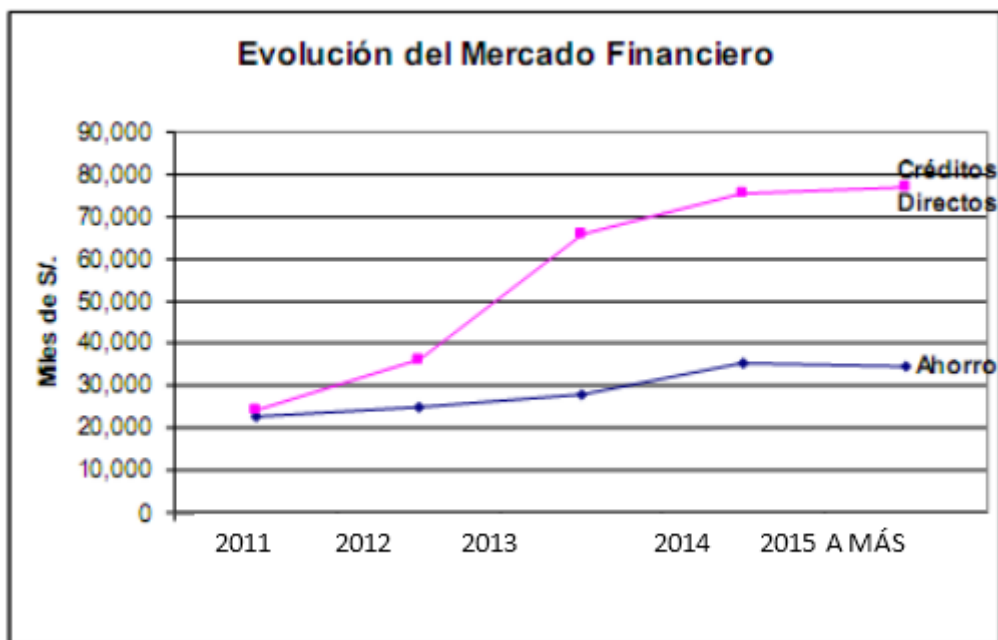


Figura 23. Mercado financiero del distrito de Chachapoyas 2011-2014 marzo En miles de S/.

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazán

Figura 24. Competidores de Créditos Directos 2006-2010 marzo En miles de S/.

ENTIDAD	2,010	2,011	2,012	2,013	MAR 2014
BANCO BCP	4,672	8,354	12,840	14,72	14,913
CMAC PAITA	3,650	5,748	8,740	10,97	11,775
CMAC PIURA	10,18	12,30	18,465	17,95	16,851
CMAC TRUJILLO			13,780	20,67	21,111
CAJA NUESTRA GENTE					912
CAC SANTO CRISTO DE BAGAZAN	5,799	9,817	11,894	11,12	11,528
TOTAL	24,30	36,22	65,718	75,45	77,090

Respecto a las colocaciones, luego del crecimiento registrado en el periodo 2012/2011 de 81.42%, en el periodo crítico de 2013/2012 se obtuvo un leve crecimiento de 14.82%. Sin embargo en el primer trimestre del 2014 se registra un bajo crecimiento de 2.17%, es decir no se espera una recuperación para este año.

En este mercado la cooperativa ocupa el quinto lugar con el 14.95% del mercado a marzo del 2014, a pesar de haber ocupado el segundo lugar en el 2011. Se encuentra muy próximo a sus inmediatos competidores (CMAC Paita con 15.27% y CMAC Piura con el 21.86%). El liderazgo lo tiene la CMAC Trujillo con el 27.39%, que ingresó al mercado en el 2012.

Figura 25. Competidores de Créditos Directos 2010-2014 marzo En Cuota de mercado

ENTIDAD	2,010	2,011	2,012	2,013	MAR 2014
BANCO BCP	19.22%	23.06%	19.54%	19.52%	19.34%
CMAC PAITA	15.02%	15.87	13.30%	14.55%	15.27%
CMAC PIURA	41.90%	33.97%	28.10%	23.79%	21.86%
CMAC TRUJILLO	0.00%	0.00%	20.97%	27.40%	27.39%
CAJA NUESTRA GENTE	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.18%
CAC SANTO CRISTO DE BAGAZAN	23.86%	27.10%	18.10%	14.74%	14.95%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazán

5.2.12. Mercado financiero en Jaén

El distrito de Jaén en la Provincia de Jaén de la Región Cajamarca, con una población de 86,021 (42,902 hombres y 43,119 mujeres) y una población económicamente activa (PEA) de 31,963, es sede de la agencia Jaén. A la fecha se encuentran establecidas en la zona 13 instituciones financieras: Banco BCP, BBVA, Financiero, Mibanco, Azteca, CMAC Piura, CMAC Sullana, CMAC Trujillo, CMAC Nuestra Gente, CRAC Sipan, Edpyme Raíz, Edpyme Efectiva y la Cooperativa. El banco del Trabajo fue adquirido por el Scotiabank a mediados del 2008⁹.

Por el lado de los depósitos, en el periodo 2011/2010 se registró el más fuerte crecimiento de los últimos 5 años, con un crecimiento de 32.40%. En el periodo 2012/2011 bajo el crecimiento a 16.48%, mientras en los últimos periodos se registró un estancamiento de 1.94% en el periodo 2013/2012 y 1.38% en el primer trimestre del 2014.

Tabla 29. Competidores de Ahorros 2010 - MAR 2014 En miles de S/.

ENTIDAD	2,01	2,01	2,012	2,013	MAR 2014
BANCO BCP	11,5	16,2	14,778	18,337	24,293
B B V A BANCO CONTIN	12,3	15,4	22,622	20,057	18,934
FINANCIERO	0	0	0	10	6
MIBANCO	0	440	2,285	2,454	2,658
AZTECA DEL PERU	0	0	638	1,059	761
TRABAJO	1,052	1,629	1,161	0	0
CMAC PIURA	13,8	14,8	16,397	15,454	13,358
CMAC SULLANA	0	0	281	836	970
CMAC TRUJILLO	5,257	9,598	9,618	10,990	9,571
CAJA NUESTRA GENTE	0	0	0	0	0
CRAC SIPAN S A	2,363	2,887	2,075	2,164	1,919
EDPYME RAIZ	0	0	0	0	0
EDPYME EFECTIVA	0	0	0	0	0
CAC SANTO CRISTO DE BAGAZAN	0	334	1,638	1,519	1,419
TOTAL	46,3	61,3	71,494	72,880	73,888

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazán

En este mercado, la cooperativa ocupa el séptimo lugar con una participación del 1.92% a marzo 2014, muy alejado aún de sus competidores (CMAC Piura y Trujillo). El liderazgo lo tiene el banco BCP que tiene el 32.88% del mercado.

Tabla 30. Competidores de Ahorros 2010 - 2014 marzo En Cuota de mercado

ENTIDAD	2,010	2,011	2,012	2,013	MAR 2014
BANCO BCP	24.86%	26.41%	20.67%	25.16%	32.88%
B B V A BANCO CONTIN	26.64%	25.12%	31.64%	27.52%	25.62%
FINANCIERO	0.00%	0.00%	0.00%	0.01%	0.01%
MIBANCO	0.00%	0.72%	3.20%	3.37%	3.60%
AZTECA DEL PERU	0.00%	0.00%	0.89%	1.45%	1.03%
TRABAJO	2.27%	2.65%	1.62%	0.00%	0.00%
CMAC PIURA	29.79%	24.22%	22.94%	21.21%	18.08%
CMAC SULLANA	0.00%	0.00%	0.39%	1.15%	1.31%
CMAC TRUJILLO	11.34%	15.64%	13.45%	15.08%	12.95%
CAJA NUESTRA GENTE	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
CRAC SIPAN S A	5.10%	4.70%	2.90%	2.97%	2.60%
EDPYME RAIZ	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
EDPYME EFECTIVA	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
CAC SANTO CRISTO DE BAGAZAN	0.00%	0.54%	2.29%	2.08%	1.92%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazán

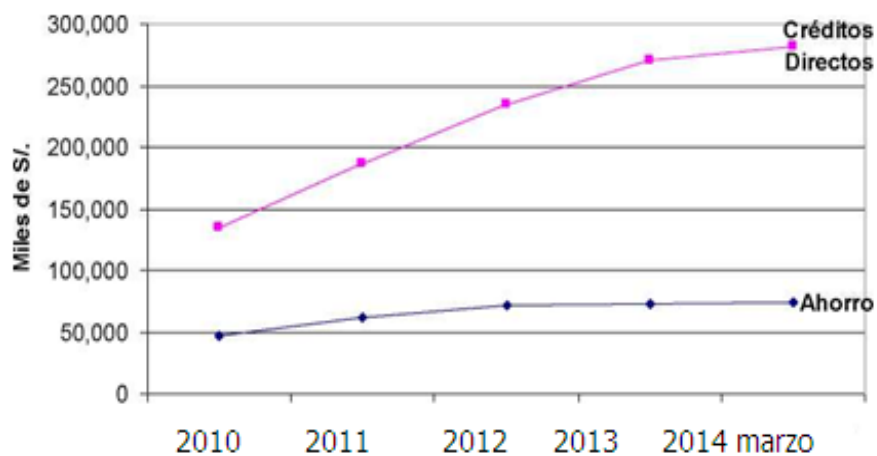


Figura 26. Mercado Financiero del Distrito de Jaén 2006 - MAR 2010 En miles de S/.

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazán

Tabla 31. Competidores de Créditos Directos 2010-20140 marzo En miles de S/.

ENTIDAD	2,010	2,011	2,012	2,013	MAR 2014
BANCO BCP	13,098	22,212	38,594	50,865	52,734
B B V A BANCO CONTIN	23,970	38,286	56,902	60,516	58,985
FINANCIERO				108	100
MIBANCO		5,181	15,827	22,524	25,754
AZTECA DEL PERU			1,233	1,364	1,341
TRABAJO	4,700	5,330	7,741		
CMAC PIURA	33,672	37,578	48,215	49,334	52,170
CMAC SULLANA			401	9,521	10,950
CMAC TRUJILLO	43,684	52,024	28,207	31,637	32,670
CAJA NUESTRA GENTE					0
CRAC SIPAN S A	8,659	10,815	9,265	9,774	10,254
EDPYME RAIZ	6,329	9,731	17,789	22,731	24,693
EDPYME EFECTIVA	631	1,232	1,398	1,307	1,215
CAC SANTO CRISTO DE BAGAZAN		4,463	8,439	10,614	10,472
TOTAL	134,744	186,853	234,011	270,295	281,339

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazán

Respecto a las colocaciones, la tendencia ha sido similar al de ahorros, obteniendo el mayor crecimiento en el periodo 2010/2011 con 38.67%, en el periodo 2012/2013 creció en 25.24% y en el periodo 2013/2014 su crecimiento bajo a 15.54%. En el primer trimestre del 2014 se registra un crecimiento de 4.09%, es decir se espera un crecimiento más bajo que el año anterior.

En este mercado la cooperativa ocupa el octavo lugar con el 3.72% del mercado a marzo del 2014, compitiendo con la Caja Sullana que registra una participación del 3.89%. El liderazgo lo tiene el banco BBVA con el 20.97% compitiendo muy de cerca con el banco BCP y las cajas Piura y Trujillo.

Tabla 32. Competidores de Créditos Directos 2010-2014 marzo En Cuota de mercado

ENTIDAD	2,010	2,011	2,012	2,013	MAR 2014
BANCO BCP	9.72%	11.89%	16.49%	18.82%	18.74%
B B V A BANCO CONTIN	17.79%	20.49%	24.32%	22.39%	20.97%
FINANCIERO	0.00%	0.00%	0.00%	0.04%	0.04%
MIBANCO	0.00%	2.77%	6.76%	8.33%	9.15%
AZTECA DEL PERU	0.00%	0.00%	0.53%	0.50%	0.48%
TRABAJO	3.49%	2.85%	3.31%	0.00%	0.00%
CMAC PIURA	24.99%	20.11%	20.60%	18.25%	18.54%
CMAC SULLANA	0.00%	0.00%	0.17%	3.52%	3.89%
CMAC TRUJILLO	32.42%	27.84%	12.05%	11.70%	11.61%
CAJA NUESTRA GENTE	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
CRAC SIPAN S A	6.43%	5.79%	3.96%	3.62%	3.64%
EDPYME RAIZ	4.70%	5.21%	7.60%	8.41%	8.78%
EDPYME EFECTIVA	0.47%	0.66%	0.60%	0.48%	0.43%
CAC SANTO CRISTO DE BAGAZAN	0.00%	2.39%	3.61%	3.93%	3.72%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Estadísticas SBS y CAC Santo Cristo de Bagazán

5.3. Análisis interno

5.3.1. Análisis cadena de valor

Permite identificar los recursos y habilidades que puedan agregar valor

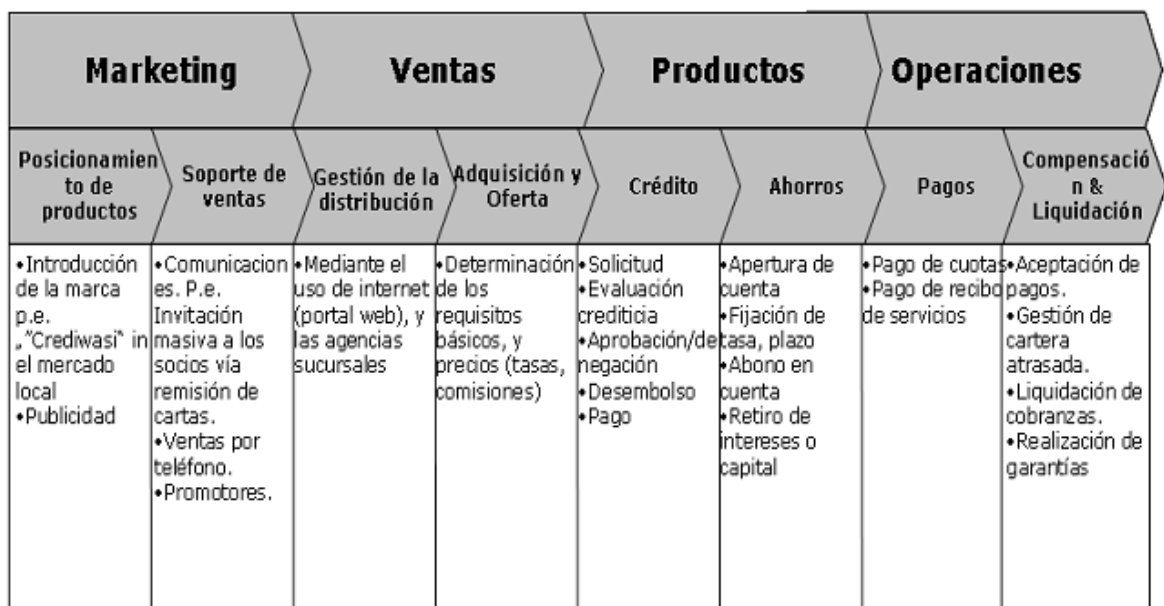
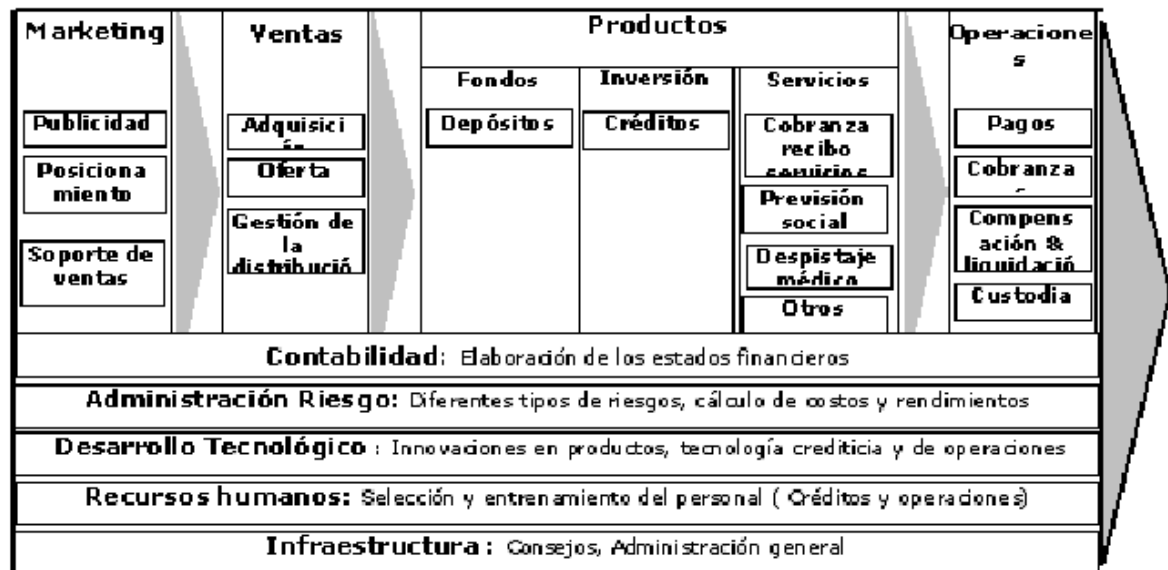


Figura 27. Cadena De Valor

5.4 Análisis FODA

El análisis FODA representa un esfuerzo para examinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza; así como la interacción entre las características particulares de Santo Cristo de Bagazán y el entorno en el

cual compite. Tomando en cuenta el análisis de entorno, el análisis FODA se concluye en:

Tabla 33. Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Tasas de interés activas y pasivas competitivas (bajas y atractivas).	D1	Falta de capacitación al personal principalmente en tecnologías crediticias, y técnicas de atención.
F2	Bajo nivel de morosidad.	D2	Distribución desfasada de la cartera de créditos, generando concentración de la misma en ciertos analistas de créditos.
F3	Organización con más de 40 años al servicio de sus asociados.	D3	Falta promoción de los productos crediticios por parte de los analistas.
F4	Infraestructura amplia y moderna de la sede principal.	D4	Página web institucional desactualizada y no operativa.
F5	La Oficina de Marketing constituye principal apoyo para las áreas de créditos y operaciones, a través de un	D5	Algunas agencias no están interconectadas con la oficina principal.
F6	Gran porcentaje de equipos informáticos responden a nuevas	D6	La oficina principal no cuenta con línea dedicada.
F7	Personal identificado con la cooperativa y predispuesto a la consecución de	D7	Plan de contingencia desactualizado.
F8	Ambiente agradable de trabajo.	D8	Software no acorde al crecimiento de la cooperativa.
F9	Dirigentes sensibilizados en la búsqueda del fortalecimiento	D9	Personal profesional que no cumple el perfil para la función del puesto en algunas agencias.
F10	Servicio de remesas a nivel de toda la cooperativa.	D10	Carencia de políticas referidas a la seguridad en el centro de trabajo. (Asaltos, sismos, primeros auxilios)
F11	Fidelización de membresía infantil a través del producto súper ahorro kid.	D11	Proceso débil de inducción al personal nuevo y transferido.
		D12	No existe un área dedicada exclusivamente a la gestión de recursos humanos que responda a las necesidades y crecimiento de la cooperativa.
		D13	Los Estados Financieros no son oportunos para el análisis de la gestión financiera.
		D14	Falta de políticas y procedimientos actualizados para las diferentes áreas de la cooperativa (créditos, operaciones, contabilidad, entre otros)
		D15	Caída en el crecimiento (6.51%) de los activos totales (2009) en relación a los periodos anteriores, debido al estancamiento de las captaciones de depósitos, y en consecuencia, la baja en el crecimiento de la cartera de colocaciones.

Fuente: elaboración propia

Tabla 34. Oportunidades y Debilidades

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
01	Acceso de financiamiento externo (COFIDE, Banco de la	A1	Cambios en el régimen tributario actual (eliminación de beneficios tributarios).
02	Captaciones de CTS	A2	Ingreso de nuevos competidores (cajas municipales, EDPYMES) con menores tasas.
03	Captaciones de ahorro sueldos	A3	Reducción de tasas por instituciones financieras ubicadas en la región, principalmente en créditos por descuento en planillas.
04	Crecimiento de las PYMES	A4	Incertidumbre de la estabilidad macroeconómica por la crisis europea.
05	Nuevos nichos de mercado	A5	Inestabilidad en los precios de los productos agrícolas (arroz, café)
		A6	Incremento de la delincuencia.
		A7	Falta de fondo de seguro de depósitos.
		A8	El deterioro de las vías de comunicación afectando las actividades económicas.

Fuente: elaboración propia

5.5. Elección De Estrategias

5.5.1 Identificación Del Negocio

En el negocio de las finanzas o más particularmente de las microfinanzas, las entidades bancarias, las instituciones de microfinanzas no bancarias (IMFNB) y las Cooperativas de Ahorro y Crédito tienen factores comunes, teniendo en cuenta que un cambio en la estrategia de uno afecta la estrategia de los demás, debido a que atienden al mismo mercado, los mismos competidores; y tienen lineamientos y servicios similares. Consecuentemente se puede afirmar que los Bancos, Cajas municipales, Cajas rurales, Edpymes y las Cooperativas, se hallan compitiendo en el negocio de las finanzas.

5.5.2. Objetivos Estratégicos

Los objetivos se derivan del análisis estratégico del FODA, y la Cooperativa debe dar atención preferencial en el horizonte de

planificación.

5.5.3. Objetivo General

La cooperativa de Ahorro y Crédito santo Cristo de Bagazán se propone como objetivo general, alcanzar un crecimiento del 150% de los activos totales, que le permita un liderazgo y una cobertura nacional.

5.5.4. Objetivos Específicos

> AREA FINANCIERA

- Obtener mayor estructura de la cartera de préstamos sobre el activo total, incrementando la participación de créditos de microempresa.
- Incrementar la participación de los depósitos de ahorro en las fuentes de financiamiento, frente a la participación del crédito externo por el riesgo de concentración de fondeo.
- Crecer en la membresía y en las aportaciones
- Fortalecer el capital institucional (reservas)
- Mantener un bajo nivel de morosidad.
- Contar con un sistema de riesgos acorde a las exigencias de la normativa

> AREA ORGANIZACIONAL

- Lograr una gestión eficiente de recursos humanos, que permita contar con personal competente, capacitado, entrenado y motivado para el cumplimiento de sus funciones sobre la base de objetivos y valores institucionales.
- Contar con procedimientos alineados a las políticas y normativa interna de la cooperativa para alcanzar estándares de calidad.

- Ofrecer un servicio personalizado y de calidad al socio. Posicionamiento en el mercado de influencia mediante calidad de servicio al socio y precio.
- Ingresar a nuevos mercados.

> **INFRAESTRUCTURA, SISTEMAS Y COMUNICACIONES**

- Lograr la interconexión eficaz de la oficina principal y agencias.
- Contar con un sistema de información útil a nivel de usuarios y acorde al crecimiento de la cooperativa.

> **AREA DE NEGOCIOS**

- Desarrollar servicios complementarios a los asociados.

> **CONTABILIDAD**

- Contar con información contable y financiera oportuna a nivel de agencias.
- Contar con un sistema de medición de resultados a nivel de agencias.

> **GOBERNABILIDAD**

Consolidar las mejores prácticas de un buen gobierno corporativo.

5.6. Metas e indicadores estratégicos

Objetivos y estrategias tabla balanceada

Área Financiera

Tabla 35. Estructura financiera

1	Obtener mayor estructura de la cartera de préstamos sobre el activo total, incrementando la participación de créditos de microempresa.	Meta=85% Meta= 70%	Cartera neta/activo tota Cartera mes/Cartera total				
	ESTRATEGIAS						
1.1	Reasignación de cartera a analistas especializados por tipo de crédito.		2015	2016	2017	2018	2019
1.2	Diseño y rediseño de productos de créditos		X	x	x	x	x
1.3	Actualizar las políticas de créditos a fin de consolidar la tecnología crediticia aplicada a nivel de toda la cooperativa		X		x		x
1.4	Mayor participación de los microcréditos en la cartera global, que genere mayores ingresos financieros.		X	X	X	X	X
1.5	Adecuar la oferta crediticia a los requerimientos del sector micro financiero y de consumo, previo análisis de costo beneficio.		X		X		
2	Incrementar la participación de los depósitos de ahorro en las fuentes de financiamiento, frente a la participación del crédito externo por el riesgo de concentración de fondeo.	Meta=85% Meta= 70%	Cartera neta/activo tota Cartera mes/Cartera total				
	ESTRATEGIAS						
2.1	Establecer responsabilidades directas en las metas de captaciones a nivel de agencias		X				
2.2	Diseño y rediseño de los productos de ahorro		X	X	x	x	x
2.3	Continuar con las campañas estacionales para captaciones y promoción		X	X	X	X	x

Tabla 36. Crecimiento

3	Crecer en la membresía y las aportaciones.	Meta=85% Meta= 70%	Capital Institucional / Activo Total # Socios año final - # Socios año base / # Socios año base (sin considerar niños)				
ESTRATEGIAS		2015	2016	2017	2018	2019	
3.1	Establecer campañas de socios referidos			X			
3.2	Implementación del club infantil para captación de Socios infantiles y renovación de la membresía	X					
3.3	Incorporar metas de captación de socios nuevos y aportaciones a nivel de agencias y analistas	X					
CAPITAL INSTITUCIONAL							
4	Fortalecer el capital institucional (reservas).	Meta=85% Meta= 70%	Capital Institucional / Activo Total Excedente Neto / Promedio de Activos Cartera mes/Cartera total				
ESTRATEGIAS		2015	2016	2017	2018	2019	
4.1	Incorporar en el plan del comité de educación charlas de sensibilización a nuevos directivos y delegados para el fortalecimiento institucional	X	X	X	X	X	
4.2	Destinar mayores porcentajes, del establecido en el estatuto, del remanente para la reserva legal			X		X	
4.3	Reducción gradual de tasas pasivas, a fin de reducir el costo financiero asumido por las captaciones		X		X		

Tabla 37. Morosidad

5	Mantener un bajo nivel de morosidad	Meta=4%	Capital Institucional / Activo Total				
		Meta= 8%	Excedente Neto / Promedio de Activos				
			Cartera mes/Cartera total				
	ESTRATEGIAS		2015	2016	2017	2018	2019
5.1	Revisión semestral de las políticas de recuperaciones de la cooperativa, a fin de mejorarlas, difundirlas y aplicarlas uniformemente.		X	X	X	X	X
5.2	Seguimiento a la cartera de créditos a partir del primer día de atraso		X	X	X	X	X
5.3	Depuración y seguimiento de cartera de créditos		X	X	X	X	X
	RIESGOS						
6	Contar con un sistema de riesgos acorde a las exigencias de la normativa	Meta=4%	Capital Institucional / Activo Total				
		Meta= 8%	Excedente Neto / Promedio de Activos				
			Cartera mes/Cartera total				
	ESTRATEGIAS		2015	2016	2017	2018	2019
6.1	Capacitación y consultaría externa para la implementación		X				
6.2	Obtener una herramienta para la gestión de riesgos (software)			X	X		
6.3	Evaluación de las tasas de interés activas y pasivas		X	X	X	X	X
6.4	Revisión trimestral del sistema de remuneración variable (evolución del cumplimiento de metas)		X	X	X	X	X

AREA ORGANIZACIONAL

Tabla 38. Recursos Humanos

7	<p>Lograr una gestión eficiente de recursos humanos, que permita contar con personal competente, capacitado, entrenado y motivado para el cumplimiento de sus funciones sobre la base de objetivos y valores institucionales.</p>	<p>Meta=95% Meta=70%</p>	<p># trabajadores que cumplan perfil / # total de trabajadores # trabajadores capacitados y entrenados / # trabajadores que cumplan con el perfil # trabajadores con motivación / # total de trabajadores</p>				
7.1	ESTRATEGIAS		2015	2016	2017	2018	2019
	Estructurar el Área de Recursos Humanos		X				
7.2	Revisión y/o diseño e implementación del proceso de admisión de trabajadores (reclutamiento y selección, inducción)		X		X		
7.3	Establecer un sistema de compensaciones a fin de incentivar a los trabajadores.						
	Diseño y ejecución anual de un Programa de Capacitación para el desarrollo profesional de los trabajadores (competencias).		X	X			
	Diseño de un programa de carrera (promoción y ascensos del personal)				X		
	Implementación de sistemas de evaluación periódica de desempeño, a fin de controlar las actividades de los trabajadores y verificar resultados		X				
	Implementación de un sistema de seguridad y salud laboral.						
8	ORGANIZACIÓN Y PROCESOS						
	<p>Contar con procedimientos alineados a las políticas y normativa interna de la cooperativa para alcanzar estándares de calidad.</p>		<p>Meta=90%</p>	<p># proced. Validados, actualizados y aprobados # Proced. Formulados</p>			
	ESTRATEGIAS		2015	2016	2017	2018	2019

8.1	Modernización y socialización constante de procedimientos y procesos operativos (operaciones, créditos, administración, personal, contables, auditoría y control)	X	X	X	X	X
8.2	Diseño y actualización de normativa interna de la cooperativa.	X				X

AREA DE MERCADO

Tabla 39. Servicios/Productos

9	Ofrecer un servicio personalizado y de calidad al socio. Posicionamiento en el mercado de influencia mediante calidad deservicio al socio y precio.	Meta=90%	# proced. Validados, actualizados y aprobados # Proced. Formulados				
	ESTRATEGIAS		2015	2016	2017	2018	2019
	9.1	Diferenciación de productos y servicios a través de la imagen y marca de la cooperativa	X				
	9.2	Aplicación de normas de transparencia financiera		X			
	9.3	Ampliar la oferta de productos y servicios, así como los canales de atención del socio			X		
	9.4	Obtener mayor conocimiento de las necesidades de los asociados (estudios de necesidades de socios).	X	X	X	X	X
9.5	Mantener una página o site web de la cooperativa renovada	X	X	X	X	X	
10	Ingresar a nuevos mercados.	Meta=90%	# proced. Validados, actualizados y aprobados # Proced. Formulados				
	ESTRATEGIAS		2015	2016	2017	2018	2019
	10.1	Identificación de nuevos mercados con viabilidad financiera, e implementación de nuevas agencias según estudio de mercado.	X	X	X	X	X
	10.2	Promoción zonificada con participación de los trabajadores de los servicios y productos que oferta la cooperativa	X				X

AREA INFRAESTRUCTURA / TECNOLOGIA Y COMUNICACIONES

Tabla 40. Tecnología Sistema Y Comunicaciones

11	Lograr la interconexión eficaz de la oficina principal y agencias.	Meta=90%	# proced. Validados, actualizados y aprobados # Proced. Formulados				
	ESTRATEGIAS						
11.1	Contar con líneas dedicadas o satelital	2015	2016	2017	2018	2019	
11.2	Actualización e implementación del plan de contingencias / continuidad del negocio	X	X				
11.3	Diseñar un plan de renovación de equipos y contar con un soporte técnico oportuno.		X				
11.4	Mantenimiento preventivo de equipos (servidores, estaciones de trabajo, impresoras	X	X	X	X	X	
12	Contar con un sistema de información útil a nivel de usuarios y acorde al crecimiento de la cooperativa	Meta=90%	# utilitarios ejecutados y validados / # utilitarios requeridos (autorizados)				
	ESTRATEGIAS						
12.1	Generar y actualizar constantemente aplicativos requeridos y autorizados por la gerencia	2015	2016	2017	2018	2019	
		X	X	X	X	X	

Tabla 41. Nuevos Negocios

13	Desarrollar servicios complementarios a los asociados	Meta=10%	# socios con nuevos serv. complementarios / # socios activos				
	ESTRATEGIAS		2015	2016	2017	2018	2019
	13.1	Diseñar y ejecutar proyectos de servicios distintos a los que actualmente ofrece la cooperativa		X	X	X	
	13.2	Repotenciar el servicio de remesas a nivel de agencias	X	X			
13.3	Estudio de mercado para conocer las necesidades de los socios por servicios adicionales	X	X	X	X	X	
INFORMACION CONTABLE Y FINANCIERA							
14	Contar con información contable y financiera oportuna a nivel de agencias	Meta= 5 DÍAS	# de días calendario al finalizar el mes				
	ESTRATEGIAS		2015	2016	2017	2018	2019
	14.1	Mejoramiento del sistema de custodia de la documentación que soporta las operaciones contables y financieras de la cooperativa.	X				
	14.2	Revisión y actualización constante de procedimientos y políticas contables	X	X	X	X	X

15 **Contar con un sistema de medición de resultados a nivel de agencias**

Meta= Trimestral al 1er año, y mensual a partir del 2do. año
agencias
Periodicidad de las evaluaciones financieras
x

ESTRATEGIAS	
15.1	Establecer el análisis financiero de la gestión por agencias a base de indicadores PERLAS
15.2	Diseñar anualmente planes de negocio y evaluar trimestralmente su desempeño

2015	2016	2017	2018	2019
X	X	X	X	X
X	X	X	X	X

GOBERNABILIDAD

16 **Consolidar las mejores prácticas de buen gobierno corporativo**

Meta = 100 %
Programa de buenas prácticas de gobierno implementado
Periodicidad de las evaluaciones financieras
x

ESTRATEGIAS	
16.1	Decálogo de responsabilidad y ética de los dirigentes, funcionarios y colaboradores.
16.2	Sensibilización de delegados y socios a través de charlas, para mejor desempeño de sus roles.

2015	2016	2017	2018	2019
	X			
X	X	X	X	X

5.7 Plan de Implementación y de seguimiento

El proceso de implementación del Plan Estratégico supone la ejecución de las siguientes actividades claves:

Difusión y socialización del plan estratégico a todo el personal y directivos de la Cooperativa.

Consolidar el equipo de planificación, responsable de liderar, monitorear y evaluar la implementación del plan, y contar con un equipo de asesoramiento técnico.

Revisión de enfoques y métodos de trabajo; y establecer decisiones y cambios estratégicos en la organización interna que garanticen la implementación del plan.

5.8 Responsables De Implementación

Los responsables de la implementación son las siguientes instancias:

Gerencia General.

Funcionarios de la CAC

Administradores de agencia

Todo el personal de cada nivel de la CAC.

5.9 El seguimiento

El seguimiento y acompañamiento del proceso de implementación y ejecución del plan estratégico será una labor permanente. Consistirá en el control del cumplimiento de los objetivos y monitoreo de los indicadores contenidos en la Tabla Balanceada, así como en la actualización periódica y en la adecuación a las nuevas exigencias del contexto.

La responsabilidad del seguimiento estará a cargo de la Gerencia General, los funcionarios y administradores de agencia, quienes para cumplir con sus funciones utilizarán los siguientes instrumentos:

Tabla balanceada de metas e indicadores estratégicos.

Plan Operativo Anual (POA)

Para las evaluaciones semestrales, se empleará la metodología de taller, en las que se medirá el grado de aproximación a los objetivos, metas e indicadores, tomando como base el Plan Operativo Anual en vigencia.

5.10. Plan De Fidelización

Que sea fácil de entender: Los planes de fidelización verdaderamente efectivos deben ser fáciles de entender. Muchas veces se usan sistemas de puntuación o de recompensa complejos que lejos de hacer estas iniciativas algo atractivo, terminan por convertirlos en un dolor de cabeza y en una mala experiencia para los clientes (en lugar de atraer disuaden).

Que sea flexible: Las “trabas”, condiciones o restricciones que suelen poner algunas empresas para hacer que las personas hagan efectivos sus premios o puntos acumulados, también son un elemento peligroso que puede terminar jugando en contra de la compañía. Para que un plan de estos funcione, se necesita que sea flexible y claro en cuanto a sus políticas desde el principio.

Que tenga una dinámica que enganche: La *gamificación* o el hacer de estos planes una actividad que parezca un juego, es clave para que tengan éxito e impacten positivamente en los clientes. En este sentido las nuevas tecnologías pueden hacer mucho más entretenidos estos planes logrando que las personas se involucren mucho más.

Que la gente pueda hacerle seguimiento a su desempeño: También a través de las nuevas tecnologías y con el ánimo de que las personas se involucren en la dinámica, es necesario que en cualquier momento puedan conocer su desempeño.

Que las personas puedan acceder a nuevos beneficios: Para que se mantenga interesante en el tiempo y ayude a crear relaciones de largo plazo

con los clientes, un plan de fidelización debe incorporar diferentes niveles que incentiven a la gente a asumir un rol activo con la marca con el ánimo de acceder a nuevos beneficios.

Que el plan sea atractivo también para quienes no son clientes: Un efectivo plan de fidelización, además de generar lealtad entre los clientes, debe atraer a quienes aún no lo son.

5.11. Plan táctico



Figura 28. Plan Táctico

5.12. Presupuesto

Tabla 42. Presupuestos y Responsables

Estrategias	Responsable	Presupuesto
Estructura Financiera	Contabilidad	2,500.00
Crecimiento	RR.HH	3,500.00
Morosidad	Créditos	4,000.00
Recursos Humanos	RR.HH	5,00.00
Servicios/Productos	Créditos	3,500.00
Tecnología sistemas / comunicaciones	RR.HH	8,000.00
Nuevos negocios	RR.HH	3,500.00
TOTAL		S/. 25,000.00

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. Actualmente la situación actual de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Cristo de Bagazán, es de la siguiente manera, las prestaciones son requeridas de cuatro a 8 meses, justo lo que dura un crédito corto y de seis a un año (Ver Fig. 1) , eso significa que los créditos si son comprados por los clientes, con respecto a la satisfacción, se puede decir que El 26% se muestra indiferente, el 24% satisfecho, el 21% insatisfecho, el 18% completamente satisfecho, el 11% completamente insatisfecho (ver Fig. 5), eso quiere decir que se debe implementar estrategias que mejoren la satisfacción del cliente. Sin embargo a la pregunta clave en cuanto a recomendación de la Cooperativa a otras personas o cliente el 68% manifiesta que si lo haría. Asimismo gracias a la herramienta de análisis FODA, se logró determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para luego elaborar estrategias como por ejemplo: rediseño de productos de créditos, mayor participación de créditos, robustecer campañas estacionales, Incrementar la participación de los depósitos de ahorro en las fuentes de financiamiento.
2. Entre las estrategias que permitan mejorar la satisfacción al cliente tenemos las siguientes: Estrategias financieras: en donde se planea obtener mayor estructura de la cartera de préstamos, incrementar la participación de los depósitos de ahorros, crecer en membresía y aportaciones, fortalecer el capital institucional, mantener un nivel bajo de morosidad y contar con un sistema de riesgos. Estrategias organizacionales: Lograr una gestión eficiente de los recursos humanos, ofrecer un servicio personalizado al cliente, ingresar a nuevos mercados. Estrategia de Infraestructura, Sistemas y comunicaciones: Lograr una interconexión eficaz de la oficina principal y agencias, contar con un sistema de información útil a nivel de usuarios y acorde de información útil a nivel de usuarios. Estrategia de negocios y Contabilidad: desarrollar servicios complementarios de los asociados y contar con información contable financiera oportuna a nivel de agencias. (Ver 4.5 Metas e indicadores estratégicos)
3. Gracias a la propuesta de un plan estratégico para el mejoramiento del servicio y satisfacción de los clientes Cooperativa De Ahorro Y Crédito Santo Cristo De Bagazán, se pudo identificar 4 pilares fundamentales las cuales son: Área de Finanzas, Área Organizacional, Área de Contabilidad, Infraestructura, Sistemas y Comunicaciones y Área de Negocios, todas estas áreas deben de estar muy bien comunicadas a través de una eficaz interconexión.

6.2 Recomendaciones

1. Realizar un constante seguimiento y acompañamiento del proceso de implementación y ejecución del plan estratégico será una labor permanente. De esta manera se podrá hacer los ajustes necesarios a las estrategias logrando con mayor eficacia el logro de las metas trazadas.
2. Realizar las evaluaciones trimestrales de las actividades planeadas, analizándolas en conjunto o equipo, de esta manera la organización se retroalimenta, aprende y sigue siendo una organización inteligente que se adapta rápidamente al cambio que exigen el mercado.
3. Fidelizar a los clientes, mediante un sistema de comunicación en línea, usando para ello call center, pagina web, redes sociales y todo lo que hoy en día la tecnología nos pone a nuestro alcance para comunicarnos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aching, A. (2013). Ecuador. En su trabajo de investigación: "Fidelización de clientes en empresa de software. Caso: Sciencetech S.A.".
- AGROBANCO (2014) Planes Estratégicos. Extraído el 24 de Agos-2014 Disponible en: <http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/plan/planestrategico2013-2017.pdf>
- Banco de la Nación (2014) Plan Estratégico Institucional. Extraído el 24 de Agos-2014 Disponible en: <http://www.bn.com.pe/transparenciabn/plan-estrategico/plan-estrategico-2009-2013.pdf>
- Caicedo (2011). Ecuador. En su trabajo de investigación Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Manantial de Oro Ltda." Entre los hallazgos obtenidos tenemos:
- Damiano, K. (2012). Lima, en su trabajo de investigación: "Diseño y validación de un sistema de Fidelización de Clientes usando Supermarket Application en los Supermercados Maxi-Bodegas".
- Fuertes y Paz (2014). Madrid. En su trabajo de investigación: Plan Estratégico 2012-2014 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda.
- GUIADELACALIDAD (2015) Plan Estratégico, extraído el 10/02/2015, disponible en: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efgm/plan-estrategico>
- Torres I (2013) Éxito en un programa de fidelización; la regla de las "cuatro erres", extraído el 10/02/2015, disponible: <http://retailalimentacion.blogspot.com/2014/02/exito-en-un-programa-de-fidelizacion-la.html>.
- Ichubanda, A. y Barragan, M. (2011). Venezuela. En su trabajo de investigación: Plan de Marketing Relacional para la Fidelización de Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda. Cantón San Miguel. Provincia Bolívar.
- Pérez. O, y Otros (2014). La calidad en el servicio empresarial a partir del criterio de diferentes autores nacionales e internacionales, extraído el 04/04/2015, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/marketing/calidad-en-el-servicio-al-cliente.htm>
- Roldán y Otros (2010). Lima. En su trabajo de investigación: Calidad de servicio y lealtad de compra del consumidor en supermercados limeños.

- Moreno, J. (2012), Piura, en su trabajo de investigación: Medición de la satisfacción del cliente en el restaurante la cabaña de Don Parce.
- Samillán J. y Albuja, E. (2013). Chiclayo. "Propuesta de un Plan de Estrategias para mejorar la satisfacción de los clientes, en la empresa Neo Motors S.A.C. Chiclayo"
- Sánchez, S. (2013). Cómo Fidelizar Clientes: 10 Claves En Infografía, extraído el 10/02/2015, disponible: <http://www.essaulsanchez.com/como-fidelizar-clientes/>
- Negocios Geográficos Quality Perú ING(2014) Plan estratégico de la cooperativa de ahorro y crédito Credicoop Extraído el 24 de Agos-2014 Disponible en: <http://www.credicoopluzfuerza.coop/formularios/PE%20CREDICOOP%202012.pdf>
- Politécnica Ltda. (2014). Plan Estratégico Institucional Extraído el 24 de Agos-2014 Disponible en: <http://www.coopepn.com/pdf/PlanEstrategico.pdf>
- Caicedo Salvador L.(2014) Plan estratégico de la cooperativa de ahorro y crédito "manantial de oro ltda." Extraído el 24 de Agos-2014 Disponible en: <dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2400/1/330X1312.pdf>
- Terrazas y Otros (2011) Plan Estratégico para una compañía de seguros de cd. Obregón, Sonora. Extraído el 24 de Agos-2014 Disponible en: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/3.-_plan_estrategico_para_una_compania_de_seguros_de_cd._obregon_sonora.pdf
- larepublica.pe (2014) BCP y LAN Perú renuevan alianza para fidelizar a más clientes con Programa LANPASS. Extraído el 24 de Agos-2014 Disponible en: <http://www.larepublica.pe/22-09-2014/bcp-y-lan-peru-renuevan-alianza-para-fidelizar-a-mas-clientes-con-programa-lanpass>
- Lerner M, (2014). Estrategias y Tácticas de Fidelización y Retención Estrategias y Tácticas de Fidelización y Retención de Clientes de Clientes. , extraído el 10/02/2015, disponible <http://www.eficienciagerencial.com/tienda/temario/50.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1 GUÍA DE ENCUESTA

GUÍA DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN - MOYOBAMBA

Satisfacción del cliente

1. ¿Qué tiempo lleva utilizando los servicios de LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN?

Un Mes
De Dos a tres meses
De cuatro a ocho meses
Entre seis meses y un año
Entre dos y tres años
Más de tres años

2. ¿Cómo se informó de la empresa de y servicios LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN?

Redes sociales
TV
Prensa o revistas
Radio
Personalmente

3. ¿Con qué frecuencia solicita los servicios de empresa LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN?

Una vez al mes
Dos o tres veces al mes
Tres a más veces mes
Menos de una vez al mes

4. ¿Cuál es el grado de satisfacción general con la empresa LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN?

Completamente satisfecho
Satisfecho
Indiferente
Insatisfecho
Completamente insatisfecho

5. ¿Recomendaría usted los servicios de la empresa y servicios LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN?

SI
NO

6. ¿Seguiría utilizando los servicios de la empresa de LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN?

SI
NO

7. ¿Cómo contacta el servicio de la empresa LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN?

Por teléfono
En persona
Por e-mail
Otro (por favor, especifique).....

8. Si fue por teléfono ¿Cuánto tuvo que esperar aproximadamente para ser atendido?

Me atendieron inmediatamente
Unos tres minutos aproximadamente
Entre tres y cinco minutos
Entre cinco y diez minutos
Diez minutos o más

9. ¿En qué medios de comunicación le gustaría que la empresa anuncie sus servicios?

Internet
Facebook
Periódico
Revistas

10. ¿Le gustaría que la empresa de LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN, cuente con vehículos de alta capacidad (nuevos), 2012?

SI
NO

11. ¿Conoce empresas, que cubren el servicio que ofrece la empresa LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN?

SI
NO

12. ¿SE SIENTE SATISFECHO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN?

SI
NO

- 13 ¿LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN APLICA ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN COMO REGLAOS, BONIFICAICONES, DESCUENTOS, ASESORIA TÉCNICA GRATUITA?

SI
NO

ANEXO Nº 02: DECLARACIÓN JURADA

DATOS DEL AUTOR: Autor Autores

Acosta Aspajo Darlyn Danilo
Apellidos y nombres

42771679 2131811972
DNI N° Código N°

Distancia
Modalidad de estudio

Apellidos y nombres

DNI N° Código N° Modalidad de estudio

Administración
Escuela académico profesional

Ciencias Empresariales
Facultad de la Universidad Señor de Sipán.

Ciclo

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN:

Proyecto de investigación Informe de investigación

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor o autores del proyecto o informe de investigación titulado:

Plan Estratégico para mejorar la fidelización de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Cristo de Baguján - Maguacamba 2015

La misma que presento para optar el grado de:

Licenciado en Administración

2.- Que el proyecto y/o informe de investigación citado, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atentan contra los derechos de autor normados por ley.

3.- Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del proyecto y/o informe de tesis.

4.- Que el título de la investigación y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico previo al título profesional.

Me someto a la aplicación de sanciones y procedimientos vigentes por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN y otras terceras, en caso de determinarse la comisión de algún delito en contra de los derechos de autor.


Nombre y Apellidos
DNI N°



Nombre y Apellidos
DNI N°



Anexo N° 03

Validez del instrumento de investigación de juicios de expertos

Responsables

Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación "GUÍA DE ENCUESTA" (Anexo 1), le solicitamos en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

Nota: Para cada criterio establezca una escala del 1 al 5 dónde

1= Mu poco 2= Poco 3=Regular 4= Aceptable 5=Muy aceptable

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observación y/o sugerencia
	1	2	3	4	5		
Validez del contenido					X	ninguna	ninguna
Validez de criterio metodológico					X	ninguna	ninguna
Validez de intención y objetividad de medición y observación					X	ninguna	ninguna
Presentación y formalidad del instrumento				X		ninguna	Mejorar presentación
TOTAL PARCIAL					19	ninguna	ninguna
TOTAL					19	ninguna	ninguna

PUNTUACIÓN	MARCAR CON UNA ASPA(X)
De 4 a 11 No válido, Reformular	
De 12 a 14 No válido, modificar	
De 15 a 17 válido, mejorar	
De 18 a 20 válido, aplicar	X



Augusto David Seclén Tejada
 Ing° Augusto David Seclén Tejada

ANEXO Nº 04: CONSENTIMIENTO INFORMADO

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación, aplicada por el tesista ACOSTA ASPAJO DARLYN DANILO, como requisito para obtener el título de Licenciado en Administración. Estoy consciente que la información que estoy suministrando permitirá analizar la información que poseen los operadores de la entidad en estudio.

Entiendo que fui elegido (a) para este estudio por ser cliente de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN - MOYOBAMBA. Además doy fé de que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apporto es confidencial, por lo que no se revelará a otras personas, por lo tanto no afectará mi situación laboral, ni salud. Asimismo sé que puedo dejar de proporcionar la información y de participar en el trabajo en cualquier momento, incluso después de haber asistido a las actividades acordadas.

Además firmo que se me proporcionó suficiente información sobre los aspectos éticos y legales que involucran mi participación y que puedo obtener más información en caso que lo considere necesario con el tesista de la investigación, a través de los siguientes números telefónicos

Fecha:

Firma del participante

Firma del investigador