



UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
ESCUELA DE POST GRADO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL

**“PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA
MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CREDITO TUMÁN EN LA CIUDAD DE
CHICLAYO”**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN
GERENCIA EMPRESARIAL**

AUTOR:

Lic. Adm. NOÉ ALBERTO ROSILLO ALBERCA

ASESOR:

Dr. MAURO ADRIEL RÍOS VILLACORTA

**LAMBAYEQUE – PERÚ
2018**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TUMÁN
EN LA CIUDAD DE CHICLAYO**

Lic. Adm. Noé Alberto Rosillo Alberca
AUTOR

Dr. Mauro Adriel Ríos Villacorta
ASESOR

**Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo para
optar el Grado Académico de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN
EN GERENCIA EMPRESARIAL.**

Aprobado por el jurado:

Mg. Marino Eneque Gonzales
PRESIDENTE DEL JURADO

Mg. Jorge Hernán Atoche Pacherres
SECRETARIO DEL JURADO

Mg. Willy Anaya Morales
VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

A Dios por brindarme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón, iluminar mi mente y haber puesto en mi camino a aquellas personas que de manera directa o indirecta han hecho posible la culminación de este trabajo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi asesor el Dr. Mauro Adriel Ríos Villacorta, por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico. Así como también haber tenido toda la paciencia del mundo para guiarme durante todo el desarrollo de la tesis.

A mis padres, por haberme enseñado que con esfuerzo, trabajo y constancia todo es posible, y que en esta vida nada es fácil.

A todos mis familiares, por su apoyo y a todos aquellos que siguen cerca de mí y que cada instante le dan a mi vida algo de ellos.

INDICE

INDICE.....	5
LISTA DE TABLAS.....	8
LISTA DE FIGURAS.....	10
RESUMEN.....	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCION.....	14
I. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	18
1.1 Realidad problemática	18
1.2 Formulación del problema	26
1.3 Justificación e importancia del estudio	28
1.4 Objetivos	40
1.5 Marco metodológico	40
1.5.1 Diseño de contrastación de hipótesis.....	41
1.5.2 Finalidad de la investigación	41
1.5.3 Alcance de la investigación	41
1.5.4 Diseño de la investigación	41
1.5.5 Naturaleza de la investigación.....	42
1.5.6 Población, muestra y muestreo.....	42
1.5.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	43
1.5.8 Métodos de análisis de datos	44
II. MARCO TEORICO	45
2.1 Antecedentes relacionados con el problema.....	45
2.2 Marco Teórico	47
2.2.1 Plan de Marketing.....	47

2.2.1.1 Tipos de Plan de Marketing.....	48
2.2.1.2 Importancia de un Plan de Marketing.....	50
2.2.1.3 Finalidad de un Plan de Marketing.....	50
2.2.1.4 Etapas de un Plan de Marketing.....	52
2.2.2 Competitividad.....	71
2.2.2.1 Definición.....	71
2.2.2.2 Dimensiones.....	72
2.2.2.3 Claves para alcanzar la Competitividad.....	73
2.2.2.4 Teoría del Diamante.....	74
2.2.3 Cooperativismo.....	75
2.2.3.1 Definición.....	75
2.2.3.2 Los principios vertebradores del Cooperativismo.....	75
2.2.3.3 Clases de Cooperativas.....	76
2.2.3.4 Órganos Sociales de las COOPAC.....	79
2.2.3.5 Constitución de las COOPAC.....	79
2.2.3.6 Importancia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	79
2.2.3.7 Cooperativa de Ahorro y Crédito.....	80
2.2.3.8 Antecedentes Históricos del Sistema Cooperativo en general.....	81
2.2.3.9 Valores que poseen las COOPAC.....	82
2.2.4 Marketing de Servicios.....	82
2.2.4.1 Definición.....	82
2.2.4.2 Características.....	82
2.2.4.3 El marketing mix de Servicios.....	83

2.3	Construcción de la definición de términos utilizados en la investigación.....	87
2.4	Hipótesis.....	90
2.5	Definición de variables.....	90
2.5.1	Variable Independiente.....	90
2.5.2	Variable Dependiente.....	91
2.5.3	Operacionalización de las Variables.....	93
III.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	93
3.1	Análisis e interpretación de resultados.....	93
3.2	Discusión.....	109
3.3	Propuesta.....	111
	CONCLUSIONES	140
	RECOMENDACIONES	141
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142
	ANEXOS	146

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Estructura Dimensional de las Variables.....	43
Tabla 2	Ley de Cooperativas: Clasificación.....	76
Tabla 3	Planes de Acción del Producto.....	127
Tabla 4	Planes de Acción del Precio.....	128
Tabla 5	Planes de Acción de Plaza.....	129
Tabla 6	Planes de Acción de la Promoción.....	131
Tabla 7	Presupuesto.....	132
Tabla 8	Control para la Estrategia de Producto.....	135
Tabla 9	Control para la Estrategia de Precio.....	136
Tabla 10	Control para la Estrategia de Plaza.....	137
Tabla 11	Control para la Estrategia de la Promoción.....	139
Tabla 12	Operacionalización de las Variables.....	91
Tabla 13	Sexo del Socio.....	93
Tabla 14	Edad del Socio.....	94
Tabla 15	Visitas a la COOPAC.....	95
Tabla 16	Horario de Visitas a la COOPAC.....	96
Tabla 17	Motivo de Visita.....	97
Tabla 18	Préstamos en el último año.....	98
Tabla 19	Monto de Préstamos.....	99
Tabla 20	Atención Recibida.....	100
Tabla 21	Conocimiento y Competencia.....	101

Tabla 22	Resolución de sus solicitudes.....	102
Tabla 23	Profesionalidad.....	103
Tabla 24	Predisposición para ayudar.....	104
Tabla 25	Cuando llama a la COOPAC el Servicio es inmediato.....	105
Tabla 26	Recomendaría los Servicios de esta Cooperativa.....	106
Tabla 27	Otros Servicios que le gustaría.....	107
Tabla 28	Recomendaciones para los servicios de la COOPAC.....	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Activos Totales Diciembre 2015.....	20
Figura 2	Créditos Totales Diciembre 2015.....	21
Figura 3	Depósitos Totales Diciembre 2015.....	22
Figura 4	Morosidad, Diciembre 2015.....	23
Figura 5	Esquema de Plan de Marketing.....	61
Figura 6	Organización de los Planes de Marketing.....	63
Figura 7	Plan de marketing, basado en cuatro decisiones estratégicas...	66
Figura 8	Priorización de Planes de Acción.....	70
Figura 9	Elementos para lograr la Competitividad.....	72
Figura 10	Claves para alcanzar la Competitividad.....	73
Figura 11	Diamante de Porter	74
Figura 12	El Marketing Mix de Servicios las 7Ps.....	84
Figura 13	Sexo del Socio.....	93
Figura 14	Edad del Socio.....	94
Figura 15	Visitas a la COOPAC.....	95
Figura 16	Horario de Visitas a la COOPAC.....	96
Figura 17	Motivo de Visita.....	97
Figura 18	Préstamos en el último año.....	98
Figura 19	Monto de Préstamos.....	99
Figura 20	Atención Recibida.....	100
Figura 21	Conocimiento y Competencia.....	101

Figura 22	Resolución de sus solicitudes.....	102
Figura 23	Profesionalidad.....	103
Figura 24	Predisposición para ayudar.....	104
Figura 25	Cuando llama a la COOPAC el Servicio es inmediato.....	105
Figura 26	Recomendaría los Servicios de esta Cooperativa.....	106
Figura 27	Otros Servicios que le gustarían.....	107
Figura 28	Recomendaciones para los servicios de la COOPAC.....	108

RESUMEN

La presente investigación titulada “Propuesta de un Plan de Marketing para mejorar la Competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumbán en la ciudad de Chiclayo” pretende mejorar las estrategias de marketing de servicios que permita remontar los niveles de captación y conservación de clientes en la oferta diversa de sus productos, tanto en las operaciones pasivas (depósitos) como en las operaciones activas (colocaciones) y de esta manera mejorar su posición en el ranking de las cooperativas.

El objetivo general de la investigación es elaborar y fundamentar la propuesta de un Plan de Marketing basado en las teorías del Marketing de Servicios para mejorar la Competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumbán, de la ciudad de Chiclayo, departamento de Lambayeque.

Los métodos de investigación utilizados fueron el descriptivo, empírico, no experimental y cuantitativo, las técnicas de investigación aplicadas fueron la encuesta y la entrevista; así mismo se hizo uso del análisis documental y la internet. La estadística utilizada es la descriptiva; el cual ayudo a identificar las características más relevantes del problema, tanto en su origen como en el desarrollo del mismo y en base a ella se han elaborado los cuadros y gráficos que muestran las frecuencias y porcentajes. Los resultados nos muestran ciertas deficiencias en lo que respecta al desarrollo del marketing sin embargo también nos indican que la COOPAC, por su tiempo de permanencia, ya tiene un lugar ganado en el mercado de las microfinanzas y que tiene las condiciones suficientes para mejorar su desempeño y competitividad.

De este modo en el presente estudio se recomienda la ejecución del Plan de Marketing propuesto para mejorar la Competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumbán, de la ciudad de Chiclayo, departamento de Lambayeque, lo que a su vez ayudará a diferenciarse de la competencia siendo líder en el sector.

Palabras claves: Plan de Marketing, Competitividad, Cooperativa de ahorro y Crédito.

ABSTRACT

The present research is titled "proposal of a marketing plan to improve competitiveness of Cooperative of Saving and Credit Tumán of Chiclayo. This pretends to develop the marketing strategies of services which allow the cooperativa to increase the levels of acquisition and retention of customers in the different products and services, as well as passive financial operations (deposits) and active operations (placements) so to better the position in the cooperative ranking.

The main objective of the research is to elaborate and to substantiate the proposal of a marketing plan based on the Theories of marketing to improve competitiveness of Cooperative of Saving and Credit Tumán of Chiclayo, department of Lambayeque.

The methods of research used were descriptive, empiricla, non-experimental and quantitative. The techniques used were a survey and an interview, documental anlisys and internet research. The statistics was descriptive which helps to identify the most relevant characteristics of the problema, in its origine and in its development. The information was based to elaborate the charts and graphics that show the frequencies and percentages. The results indicate some weaknesses about developing of marketing in the institution. Although they also indicate COOPAC, because of the time of funtioning, has a good place in the market of the microfinance, and also has good conditions ti improve its performance and competitiveness.

Thus, in this study we recommend the implementation of the proposed Marketing Plan to improve the competitiveness of the Cooperativa de Ahorro y Credito Tumán, of the city of Chiclayo, department of Lambayeque, which in turn will help to differentiate itself from the competition. being a leader in the sector.

KEY WORDS: marketing plan, competitiveness, Coperative of Saving and Credit.

INTRODUCCIÓN

La economía mundial actual se caracteriza por un elevado grado de incertidumbre, por lo que se ha hecho necesario que las organizaciones desarrollen estudios que permitan analizar de manera sistemática y objetiva el presente, para ser mejores en el futuro, actuando con asertividad; en consecuencia, se deben elegir las estrategias adecuadas que permitan conducir a un mejor desempeño organizacional y altos niveles de competitividad.

Esta realidad no es ajena para el sector financiero y específicamente para las micro finanzas, cuyo grado de competencia es mucho más intenso y agresivo, por ser este el sector que dinamiza la economía, en cualquier parte del mundo. En nuestro país esta situación es mucho más grave debido a que más del 90% de empresas pertenecen al sector MYPES, mercado objetivo de las instituciones micro financieras.

Las cooperativas de ahorro y crédito (COOPACS) son empresas micro financieras en las cuales la rentabilidad de la empresa no es un fin, sino un medio para alcanzar la satisfacción integral de sus socios. Son empresas de propiedad conjunta, autónomas frente al Estado y democráticamente administradas. Se constituyen en forma libre y voluntaria, por medio de la asociación de personas, con la finalidad de atender las necesidades financieras, sociales y culturales de sus miembros. Las cooperativas fomentan el ahorro en sus diversas modalidades, además de brindar otros servicios financieros a sus socios; representan una verdadera opción de apoyo mutuo y solidario frente a la crisis, porque agrupan a personas comunes que están al margen del sistema financiero tradicional. (Zaña, 2013).

El interés en las cooperativas de ahorro y crédito como fuente de micro financiamiento es cada vez mayor en toda América Latina y el Caribe. Existen por lo menos tres razones que explican este renovado interés. Primero, no cabe duda que las cooperativas de ahorro y crédito con más de \$2.600 millones en préstamos constituyen la mayor fuente de crédito formal e informal para microempresas en América Latina. Segundo, aunque las cooperativas de ahorro y crédito no se dirigen exclusivamente a prestar servicios a los más pobres, las mismas suelen atender a un gran número de personas pertenecientes a este sector económico. Tercero, a pesar de ser el principal abastecedor de micro financiamiento, las cooperativas de ahorro y crédito aún no han realizado su potencial, por lo que sus oportunidades de expansión y crecimiento son considerables. Sin embargo, este potencial ha permanecido inexplorado, en gran medida

debido a una cantidad de deficiencias que caracterizan a la mayoría de cooperativas de ahorro y crédito. (Revista Futuros, 2011)

Según Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP, 2014) Los préstamos y depósitos de las cooperativas de ahorro y crédito en la mayoría de países de América Latina constituyen únicamente entre el 1 y el 3 por ciento de los préstamos y depósitos del sistema bancario, versus un porcentaje que va del 10 al 20 por ciento en muchos países industrializados. Actualmente en el Perú existen 163 Cooperativas de Ahorro y Crédito activas, con presencia en 24 regiones, cada año se mantiene la tendencia al aumento, cuentan con 1,169.6 mil socios incrementándose en un 13.35% con respecto al año anterior, las colocaciones han logrado una tasa de crecimiento de 21.68% que representa un total de S/. 787 millones, los depósitos 21.79% que equivale a S/. 4,137.2 millones, lo que nos muestra que existe confianza de los socios en la gestión cooperativa.

Según FENACREP (2014), la COOPAC TUMÁN ocupa el puesto 24 entre las 163 COOPACS que existe en el país, lo que representa una gran oportunidad para mejorar la competitividad y seguir creciendo.

En nuestro país la competencia en el sector micro financiero es realmente intensa y diversa y se ha pronosticado que a corto plazo crecerá este mercado. La COOPAC TUMÁN es una institución peruana, del departamento de Lambayeque, especializada en micro finanzas y se desempeña en un entorno económico que afecta los ingresos de los socios, aumenta del riesgo de entrada de competidores en su zona de influencia, la variabilidad de las tasas de interés, presenta un bajo nivel de identidad corporativa; asimismo un lento proceso de modernización. La COOPAC TUMÁN trata de orientarse al mercado y prepararse ante la proximidad de una Nueva Ley General de Cooperativas, que someterá la supervisión y regulación a la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones e influirá en este proceso, para el cual no están preparadas la mayoría de las COOPACS. (Zaña, 2013).

Uno de los factores que afecta a la competitividad de la COOPAC TUMÁN es la fuga de clientes, trayendo como consecuencia una drástica reducción del nivel de competitividad y si aunamos a esto el incremento de la competencia en el sector, la incursión de los bancos en las micro finanzas y otras instituciones financieras informales; el panorama que se observa es preocupante.

El plan de marketing, es una herramienta esencial en la gestión de cualquier organización y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio. El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final, lo que se quiere conseguir y nos señala el camino que hay que recorrer para alcanzarlo, informa con detalle lo que se tiene que hacer en cada etapa para llegar desde donde estamos hasta donde se quiere ir. Sin un plan de marketing, ni si quiera sabe uno si lo que estamos haciendo nos permitirá alcanzar los objetivos.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que los servicios difieren de los bienes tangibles, por lo que se requiere de estrategias y de enfoques de marketing diferentes o adicionales. Como sabemos la producción de bienes tangibles se puede estandarizar y almacenar, pero en los servicios no sucede así, varían debido a la interacción entre cliente y proveedor del servicio y los resultados del servicio o el grado de satisfacción dependen de ambos y de los procesos que respaldan la labor de los colaboradores.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, el diseño de un Plan de Marketing para la Cooperativa de ahorro y crédito Tumán es de necesidad vital, pero para lograr mejores resultados no solo tendremos en cuenta el enfoque tradicional del Marketing de bienes; el cual solo considera el Marketing Externo, sino que utilizaremos la teoría del Marketing de Servicios, el cual considera que no solo hay que desarrollar el Marketing externo sino también un Marketing interno y un marketing interactivo.

Kotler y Armstrong (2008) manifiesta que “las buenas compañías de servicio enfocan su atención tanto en los clientes como en los empleados. Comprenden lo que es la cadena de utilidades del servicio, que vinculan las utilidades de la empresa de servicio con la satisfacción de los empleados y de los clientes. La estrategia de la mercadotecnia de servicios requiere no solo una mercadotecnia externa sino también una mercadotecnia interna para motivar a los empleados y una mercadotecnia interactiva para crear habilidades de prestación de servicios entre los proveedores de servicios. Para tener éxitos, los mercadólogos de servicios deben crear una diferenciación competitiva, ofrecer servicios de calidad y encontrar formas de incrementar la productividad del servicio”

En esa orientación, la presente investigación surge de las expectativas por mejorar las estrategias de marketing de servicios que permita remontar los niveles de captación y conservación de clientes en la oferta diversa de sus productos, tanto en las operaciones pasivas

(depósitos) como en las operaciones activas (colocaciones) y de esta manera mejorar su posición en el ranking de las cooperativas como también mejorar su imagen y performance en el sistema de las micro finanzas en general.

La presente investigación se estructuro de la siguiente manera:

E el capítulo I se ha considerado el análisis del objeto de estudio en el cual se aborda la realidad problemática, la formulación del problema, justificación, los objetivos y el marco metodológico de la investigación.

El capítulo II está dedicado al desarrollo del marco teórico en cual se hace un análisis de las teorías del Marketing, en lo que respecta al plan de marketing y al Marketing de servicios, teorías sobre competitividad y cooperativismo. A sí mismo en este capítulo se define la hipótesis y la operacionalizacion de variables.

El capítulo III está dedicado a los resultados de la investigación, la discusión y la presentación de la propuesta del Plan de Marketing.

Finalmente tenemos las concusiones y sus recomendaciones, las referencias bibliográficas, y los anexos respectivos.

I. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Realidad Problemática

Las COOPACs en América Latina.

Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP, 2015)

Las COOPACs son instituciones solidarias de propiedad de los miembros, quienes dirigen las políticas internas y se benefician con los diversos servicios financieros (ahorro y créditos) y de previsión social. Estas organizaciones han sido creadas o solo existen para servir a sus asociados.

Según el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU, por sus siglas en inglés), se tiene las siguientes ideas principales sobre las COOPAC:

- Son cooperativas financieras democráticas propiedad de los socios;
- Existen para atender a sus socios y comunidades; y
- Son lugares seguros, prácticos, que permiten el acceso a servicios financieros accesibles.

En el Perú, (FENACREP 2015) supervisa a las 164 COOPAC en las 24 regiones del país, y mantiene afiliadas a 96 de estas cooperativas. Así también, asume las funciones de representación, defensa, educación cooperativa, asistencia técnica y capacitación. Las cooperativas peruanas de este tipo forman parte del sistema internacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, que incluye a 101 países con más de 57 mil COOPAC, y agrupan a más de 217 millones de asociados en todo el mundo.

El sistema internacional que agrupa a las COOPAC, es el WOCCU, el cual es una asociación gremial y agencia de desarrollo global para las COOPAC y cooperativas financieras a nivel internacional. En nombre de sus miembros, el Consejo Mundial realiza esfuerzos de defensa activa para lograr legislación y regulación apropiada a niveles globales y nacionales, así como estrategias para la inclusión financiera en todo el mundo.

Según las estadísticas de la WOCCU, publicadas en su informe estadístico anual 2014, las cooperativas tienen 1.2 billones de dólares en préstamos, 1.5 billones de dólares en

ahorros y 1.8 billones de dólares en activos, 208 millones de socios, todos agrupados en 103 países de 6 continentes.

A nivel internacional, la mayor participación está en Norteamérica con 79,2%, seguido por Asia (10,2%), Oceanía (4,3%), América Latina (4,0%) y Europa (1,5%). Del grupo de América Latina, el país con mayor participación es Brasil (53,9%), seguido por Ecuador (11,2%), México (8,5%), Colombia (5,9%), Costa Rica (5,1%), Perú (3,9%) y Chile (3,5%)

Las COOPAC y el Sistema Financiero.

En este punto, se dará a conocer el desenvolvimiento que tuvieron las COOPAC en el último trimestre del 2015, en comparación con el Sistema Financiero, en especial de las instituciones micro financieras no bancarias (IMFNB).

También es importante mencionar que por octavo año consecutivo, el Perú lideró el ranking de microfinanzas, compuesta por 55 economías de países emergentes según lo publicado en el reporte Microscopio Global 2015.

Participación de las COOPAC en el Sistema Financiero

A diciembre 2015, el Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito continuó con un crecimiento ascendente de las principales cuentas, y a consecuencia de eso ha logrado una importante participación de activos, créditos y depósitos, así como una sólida solvencia patrimonial y adecuados índices financieros.

Además, las COOPAC registraron los niveles de Morosidad más bajos del sistema, un índice de protección por encima del promedio y un ratio de apalancamiento global apropiados, exigidos por las normas vigentes de la SBS.

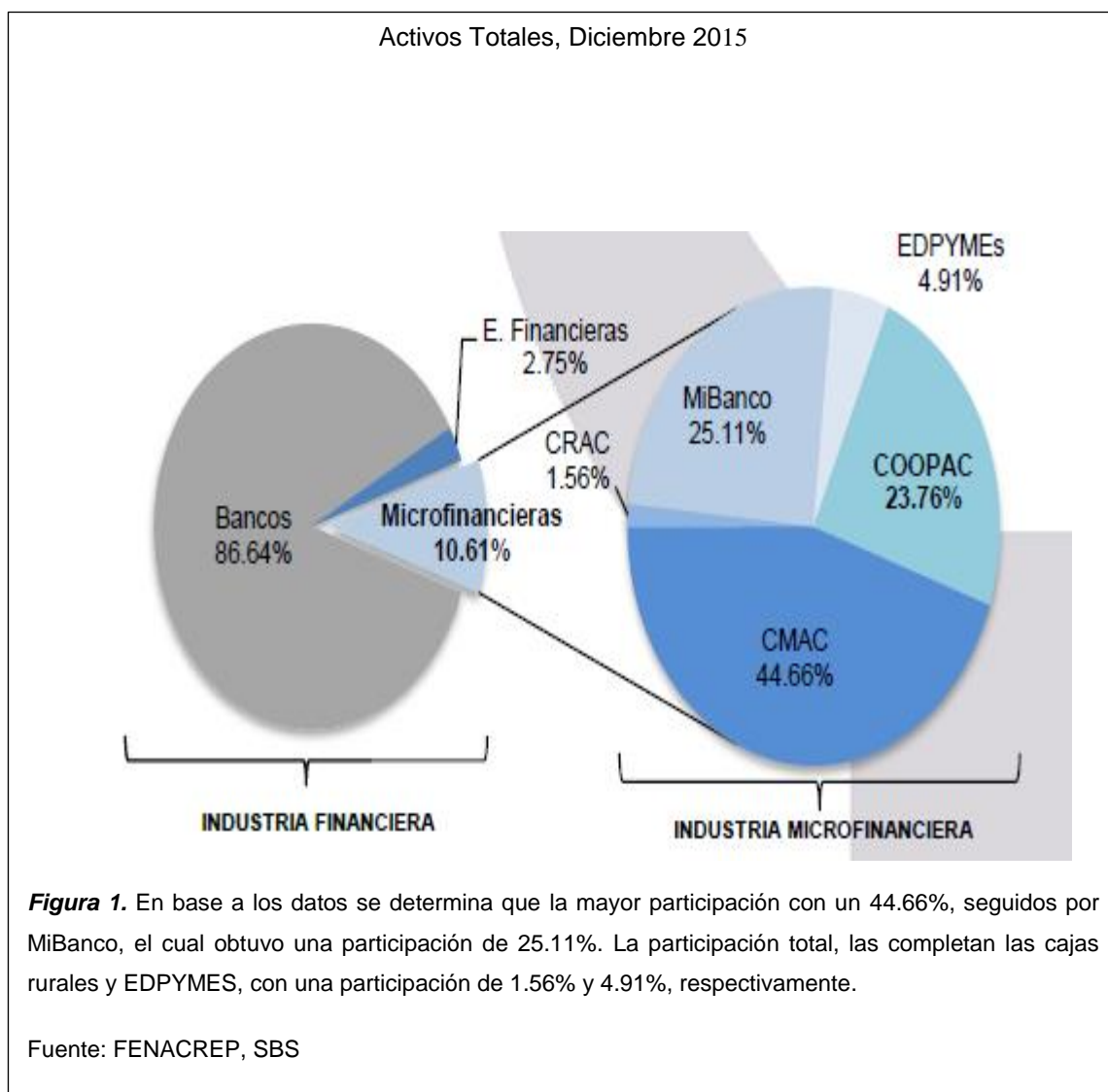
Activos

A diciembre 2015, la tendencia fue muy similar a los trimestres anteriores, obteniendo los bancos la mayor concentración de activos, S/ 347 mil millones (86.64% del mercado); las empresas financieras obtuvieron una porción del mercado del 2.75% (S/

11 mil millones); y las instituciones microfinancieras, el 10.61%, equivalente a S/. 42 mil millones.

De este último grupo, las COOPAC representaron el 23.76%, el equivalente a S/ 10 mil 094 millones, en tanto que, la mayor participación con un 44.66%, la tienen las cajas municipales con S/ 18 mil 975 millones, seguidos por MiBanco, el cual obtuvo una participación de 25.11%, equivalente a S/ 10 mil 668 millones. La participación total, las completan las cajas rurales y EDPYMES, con una participación de 1.56% y 4.91%, respectivamente.

De los resultados se aprecia, la notable participación que ha ido obteniendo el Sistema Cooperativo, reflejados en este cuarto trimestre del año, representando el 53.20% de los activos de las cajas municipales y el 2.91% del total de activos de la Banca Múltiple.

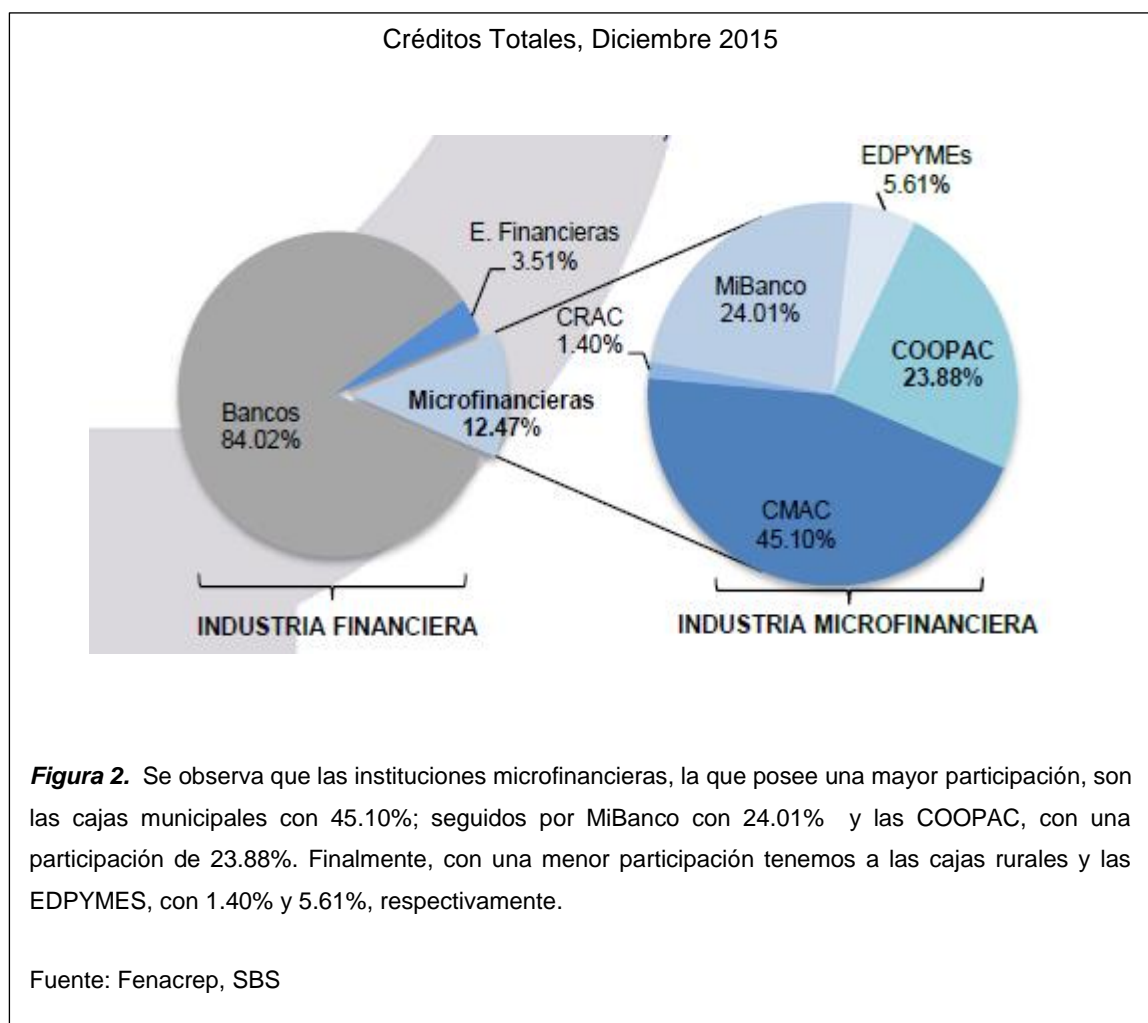


Créditos

Respecto al saldo de los créditos brutos de las entidades del sistema financiero, se registró S/ 259 mil 793 millones.

De este total el 84.02% le correspondió a los bancos, equivalente a S/ 218 mil 289 millones; seguido por las instituciones microfinancieras, con el 12.47%, equivalente a S/. 32 mil 393 millones.

De las instituciones microfinancieras, la que posee una mayor participación, son las cajas municipales con 45.10%, equivalente a S/ 14 mil 609 millones; seguidos por MiBanco con 24.01% (S/ 7 mil 776 millones) y las COOPAC, con una participación de 23.88% (S/ 7 mil 735 millones). Finalmente, con una menor participación tenemos a las cajas rurales y las EDPYMES, con 1.40% y 5.61%, respectivamente.



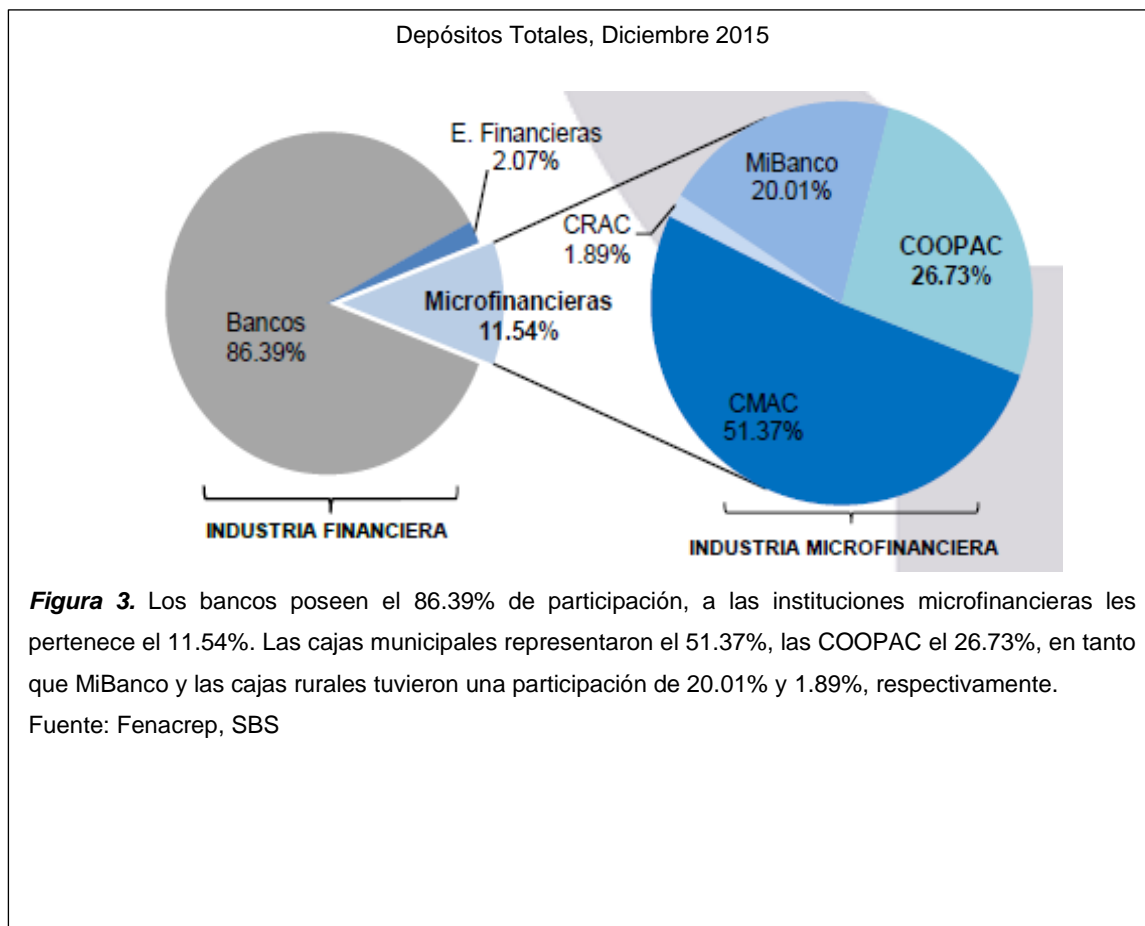
Depósitos

Entre el total de depósitos, se incluyen a los depósitos de ahorro, a plazo fijo, depósitos a la vista, compensación por tiempo de servicios (CTS) y obligaciones restringidas.

A diciembre 2015, el Sistema Financiero registró S/ 230 mil 302 millones.

De este monto, los bancos poseen el 86.39% de participación, a las instituciones microfinancieras les pertenece el 11.54%. De éstos últimos, las cajas municipales representaron el 51.37%, las COOPAC el 26.73%, en tanto que MiBanco y las cajas rurales tuvieron una participación de 20.01% y 1.89%, respectivamente.

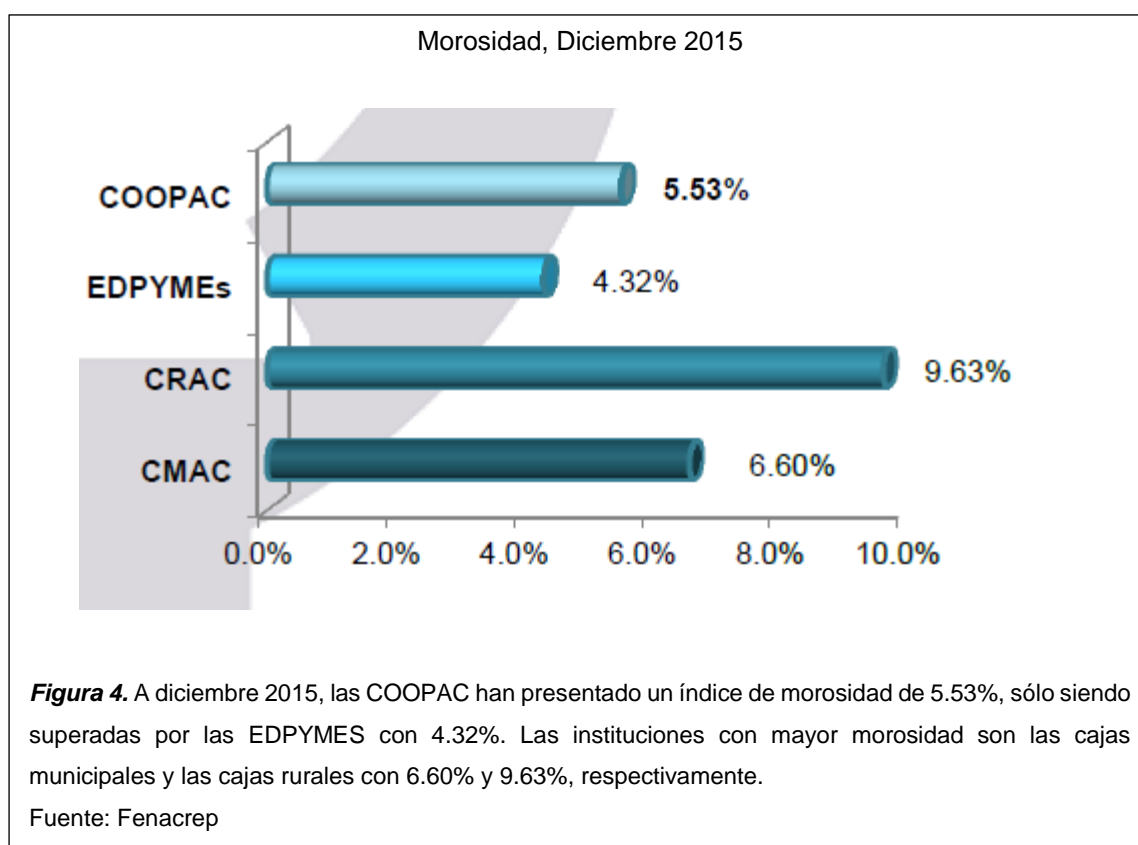
Los depósitos de las COOPAC en este cuarto trimestre representaron el 52.03% del total de depósitos de las cajas municipales y el 3.57% del total de depósitos de los bancos.



Morosidad

Siguiendo la tendencia de los tres trimestres del presente año, la morosidad de las COOPAC se ha establecido como una de las más bajas dentro del grupo de las IMFNB.

A diciembre 2015, las COOPAC han presentado un índice de morosidad de 5.53%, sólo siendo superadas por las EDPYMES con 4.32%. Sin embargo, las instituciones con mayor morosidad son las cajas municipales y las cajas rurales con 6.60% y 9.63%, respectivamente. Cabe mencionar que la disminución de la morosidad en las cajas rurales de ahorro y crédito se debe a la disolución de la Caja del Señor de Luren.



Descripción de la Cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán, es una institución financiera especializada en microfinanzas que inició sus operaciones el 12 de diciembre de 1960 con el objetivo de facilitar el acceso al mercado financiero formal a la población en las localidades donde opera.

Inicialmente, sus operaciones estuvieron enfocadas en brindar facilidades crediticias a quienes trabajan en la Empresa Agroindustrial Tumán S.A.A (antes C.A.A. Tumán) a través de su hoy sede principal (inaugurada el 26 de Marzo de 1998) ubicada en Calle Ramón castilla N° 505 – Tumán, operaciones que se han ido extendiendo paulatinamente hasta operar en ciudades como Chiclayo – Centro (09 de Julio de 2005), Chiclayo – Moshoqueque (09 de Junio de 2006), Piura – Centro (inaugurada el 23 de febrero del 2008); y en Trujillo _ Chepén (inaugurada el 10 de Mayo del 2010). La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Tumán, se rige por sus estatutos y por las políticas y procedimientos internos que norman sus actividades, bajo la regulación de la Ley general del sistema Cooperativo y de la Ley General del Sistema Financiero y por las Resoluciones y disposiciones que la SBS ha emitido al respecto.

El Consejo de Administración de Coopac Tumán es quien establece los lineamientos estratégicos y las políticas generales de la Entidad y está integrado actualmente por cinco miembros titulares y dos suplentes. La conformación del Consejo de Administración de la institución tiene una rotación de frecuencia anual (renovación por tercios). Mientras que la administración y aplicación de las estrategias está a cargo de la Gerencia General y sus principales funcionarios. La plana ejecutiva de Coopac Tumán está conformada por profesionales que cuentan con un nivel de capacitación apropiado que concuerda con el grado de responsabilidad asignado y con experiencia en el desempeño de sus funciones, así como por su experiencia en otras instituciones financieras.

Breve Reseña Histórica

El 12 de diciembre de 1960, en el Cine Teatro de Ex Hacienda Tumán se reunieron ciento once pioneros del cooperativismo; con la feliz idea de constituir mediante una asamblea de fundación, la cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán Ltda. aprobándose los estatutos y la elección al primer consejo de administración, el Ing. Cesar Becerra de

la Flor, como primer presidente de la Cooperativa. Este hecho histórico, basado en una corriente fuerte de solidaridad sobre la base de la doctrina del cooperativismo y lo más importante que se constituye sobre la base de los latifundios más poderosos y organizados del país de la propiedad de la familia Pardo, que dio dos presidentes constitucionales en el Perú.

La semilla Cooperativista recogía en el aspecto solidario de los obreros cañeros que 50 años atrás se organizaron también para fundar las añejas instituciones del Club de Auxilios Mutuos y en el Centro Obrero de la Unión. Cooperativa que nació precisamente ante la primera ley de cooperativas del país, otorgándole más mérito social e histórico.

En el devenir histórico se inició en un primer momento en un local que hoy se ubican las oficinas de campo de la Empresa Tumán, luego paso a la primera planta de la vivienda Nro.127 del block 1, para finalmente desde el 26 de marzo de 1988, se ubicó físicamente en su moderno local institucional, donde funciona actualmente en la Av. Ramón Castilla N° 505, Distrito de Tumán, Provincia de Chiclayo, Departamento y Región de Lambayeque.

Tiene dos agencias, la primera Agencia fue aperturada el 11 de Julio del 2005, ubicada inicialmente en Colón 652, fue trasladada el 01 de Marzo del 2006 a Pedro Ruiz 1076, y la segunda en el mercado de Moshoqueque del Distrito de José Leonardo Ortiz, el 09 de septiembre del 2006, significando el empuje del pueblo Tumán, que se muestra solidario con el desarrollo de la Región Norte.

La Cooperativa tiene calidad de “ABIERTA”, admitiendo como socios únicamente a personas ubicadas dentro de la jurisdicción de la Región Lambayeque.

Se rige por la Ley de Cooperativas, T.U.O. D.S. 074-90-TR, Ley General del Sistema Financiero y de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N° 26702, y es supervisada por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP, 2015).

Otorga créditos principalmente a la comunidad de Tumán, atendiendo a diversos usuarios de la Región de Lambayeque, en segmentos de la población que no son atendidos por la banca tradicional. Ofrece productos financieros de Depósitos de Ahorro y Colocaciones, a las Pymes y personas de diversa condición económica. A la fecha

contamos con 19,000 asociados, otorgando créditos por más de 14 millones y siendo las captaciones de 17 millones.

Ha obtenido una rentabilidad de 10.23% sobre su Capital Social, manteniendo el Standard dentro del sistema financiero cooperativo peruano, destacable dada su naturaleza de asociación sin fines de lucro.

La Cooperativa tiene como objetivo principal brindar servicios financieros de calidad a las personas, brindando la oportunidad de mejorar su bienestar y elevar su calidad de vida.

1.2 Formulación del problema

La competencia actual en el Perú en el sector microfinanciero se ha vuelto realmente intensa y diversa y se pronosticó que a corto plazo crecerá este mercado.

La COOPAC TUMÁN es una institución peruana, del departamento de Lambayeque, especializada en microfinanzas y se desempeña en un entorno económico que afecta los ingresos de los socios, el aumento del riesgo de la entrada de competidores en su zona de influencia, la variabilidad de las tasas de interés donde se presenta un bajo nivel de identidad cooperativa; asimismo un lento proceso de modernización.

El punto de partida de cualquier empresa debe ser identificar a los grupos de interés o stakeholders (empleados, gerentes, propietarios, clientes, proveedores, acreedores, sociedad, gobierno) y satisfacerlos mediante los intercambios que realicen a largo plazo. Una vez definidos éstos, la empresa tiene la responsabilidad de realizar un Plan de Marketing donde de forma estructurada se definen los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos. Debe estar supeditado al plan estratégico de la empresa y para su elaboración se requiere de un proceso previo de estudio y análisis en el que se consideren todos los factores, de la empresa y el entorno, que pueden afectar a su modelo negocio. Por lo tanto el plan de marketing es una gran herramienta a disposición de las PYMES en este caso a la COOPAC Tumán le servirá para mejorar su orientación al mercado y trabajar hacia la creación y aportación de valor para el cliente, ya que le otorga la suficiente capacidad para detectar y sacar el máximo partido a las nuevas oportunidades del mercado, además de que ayuda a establecer y cumplir los objetivos de forma eficiente, reduciendo riesgos y optimizando los recursos disponibles.

La presente investigación es importante porque existe la necesidad de atraer y retener socios de la COOPAC Tumán, la falta de implementación de herramientas de marketing en ésta cooperativa ha limitado su posicionamiento en el mercado financiero chiclayano, por lo tanto no es muy recordada y los servicios que presta son poco conocidos. Contar con un plan de marketing bien consensuado y desarrollado, es la clave del éxito en el actual mundo competitivo, implementar un Plan de marketing en la organización permitirá buscar y mantener un contacto directo con los asociados actuales y potenciales con la finalidad de persuadirlos para la adquisición de nuevos servicios y/o promociones que ofrezca la COOPAC Tumán. El plan de marketing permitirá realizar un análisis de la situación actual de la empresa, por ser una herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las tácticas a utilizarse para el cumplimiento del objetivo del plan, es decir se va describir el producto, precio, la promoción y plaza así como las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing,

Mejorar la competitividad de la Cooperativa de ahorro y Crédito Tumán – Chiclayo; que tiene problemas de clientes (captación y mantenimiento), que busca aprovechar las oportunidades que el entorno actual le brinda, y que las expectativas de crecimiento plasmadas en su plan estratégico no se hayan materializado, es una prioridad vital si se quiere que la empresa sobreviva y crezca. En esa orientación, la presente investigación surge de las expectativas por mejorar las estrategias de marketing de servicios que permita remontar los niveles de captación y conservación de clientes en la oferta diversa de sus productos, tanto en las operaciones pasivas (depósitos) como en las operaciones activas (colocaciones) y de esta manera mejorar su posición en el ranking de las cooperativas como también mejorar su imagen y performance en el sistema de las micro finanzas en general.

Esta investigación no solo pretende identificar los diferentes problemas y retos que plantea este entorno altamente competitivo, como hemos señalado, sino fundamentalmente busca formular una propuesta que permita revertir la situación; bajo los siguientes puntos:

- Analizar el nivel de las acciones de marketing de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán en la ciudad de Chiclayo.

- Determinar el nivel de competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán en la ciudad de Chiclayo.
- Elaborar la propuesta de plan de marketing que mejore la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán.

Se planteó el siguiente problema:

¿En qué medida la propuesta de un plan marketing mejorará la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán en la ciudad de Chiclayo?

1.3 Justificación e importancia del estudio

La necesidad de mejorar la competitividad de la Cooperativa de ahorro y Crédito Tumán – Chiclayo; que tiene problemas de clientes (captación y mantenimiento), que busca aprovechar las oportunidades que el entorno actual le brinda, y que las expectativas de crecimiento plasmadas en su plan estratégico no se hayan materializado, es una prioridad vital si se quiere que la empresa sobreviva y crezca. En esa orientación, la presente investigación surge de las expectativas por mejorar las estrategias de marketing de servicios que permita remontar los niveles de captación y conservación de clientes en la oferta diversa de sus productos, tanto en las operaciones pasivas (depósitos) como en las operaciones activas (colocaciones) y de esta manera mejorar su posición en el ranking de las cooperativas como también mejorar su imagen y performance en el sistema de las micro finanzas en general.

Esta investigación no solo pretende identificar los diferentes problemas y retos que plantea este entorno altamente competitivo, como hemos señalado, sino fundamentalmente busca formular una propuesta que permita revertir la situación; bajo dos líneas: solucionar los problemas mediante un monitoreo eficaz y proyectar una imagen de calidad y liderazgo competitivo que contrarreste las fuerzas competidoras del entorno. Bajo estas premisas el presente trabajo de investigación se constituye en una herramienta importante para formular una propuesta y justificar la aplicación de un plan de marketing en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán para incrementar y mantener clientes satisfechos y mejorar su nivel de competitividad entre las cooperativas y de modo general en el sector micro financiero.

La presente investigación se justifica desde las siguientes perspectivas:

Su relevancia social

En los últimos años, la palabra “marketing” se ha convertido en una de las más utilizadas en el ámbito empresarial. Actualmente se ha generado una importancia creciente del Marketing ya que permite trabajar de forma efectiva en un mercado en constante evolución y donde la competencia cada vez es más feroz y está mejor preparada. “El marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes de los bienes, servicios e ideas que la otra parte necesita”. El punto de partida de cualquier empresa debe ser identificar a los grupos de interés o stakeholders (empleados, gerentes, propietarios, clientes, proveedores, acreedores, sociedad, gobierno) y satisfacerlos mediante los intercambios que realicen a largo plazo.

Stakeholder, se define como grupo de personas que tiene un particular interés en nuestra empresa o que se ven afectados por las operaciones que ésta realiza. Stakeholder es una persona o grupo de personas, presentes y futuras, que tiene un interés en la empresa o que se ven o pueden verse afectados por las operaciones que ésta realiza. De esta forma, las personas sobre las cuales una empresa debe ser responsable y sobre las cuales debe basar su sostenibilidad, son y serán sus stakeholders.

Tipología

1. Accionistas o propietarios

Personas y entidades que poseen participaciones en la propiedad de una empresa. Para las sociedades de capital, en función de la cuantía de la aportación se puede distinguir entre accionistas dominantes y accionistas minoritarios. Según la personalidad jurídica de éstos se puede diferenciar entre accionistas individuales y accionistas institucionales (fondos de inversión y de pensiones). Los empleados, por su parte, pueden ser también accionistas.

La primera responsabilidad de la empresa tiene que ver con todos estos y, a sabiendas de que el objetivo fundamental de una empresa es su ánimo de lucro, para precisamente estos propietarios. Un directivo responsable es aquel que, teniendo a su cargo la

dirección y vigilancia de un ente empresarial, pone cuidado, atención y responde por la creación de valor para sus legítimos propietarios.

Los propietarios han realizado una inversión en la empresa, no han prestado un capital. De hecho, los propietarios son los que esperan que la empresa sea sostenible puesto que en el caso de no serlo, sus inversiones no les darían el retorno esperado y podrían perder todo su capital, no así los prestamistas u acreedores los que incluso, en caso de quiebra, podrían cobrar su deuda vía venta de los activos empresariales.

El área 1 de gobierno de la organización tiene en este stakeholder su eje clave, siendo el nivel de cumplimiento normativo la esencia básica.

2. Empleados

Personas que desarrollan su trabajo en la organización con un contrato, laboral o profesional, y una retribución dineraria y/o en especie. En función del tipo de trabajo realizado, el sector de actividad y las propias peculiaridades de la organización pueden distinguirse diversas categorías laborales. En términos generales, no obstante, los empleados podemos agruparlos en dos grandes grupos: directivos y no directivos. Los Consejeros y Alta Dirección se consideran incluidos en este grupo de interés. Los empleados se encuentran habitualmente representados por los sindicatos de trabajadores.

El área de derechos humanos y el de salud y seguridad son los ejes clave para este stakeholder.

3. Clientes

Clientes son todos aquellos que compran o consumen el bien comercializado por la empresa. En bienes industriales los compradores serán coincidentes con los consumidores, algo que no ocurrirá en el sector de bienes de consumo, puesto que quien compra el producto no tiene por qué consumirlo. De esta forma podemos decir que hay dos tipos de clientes:

- El que compra el bien que la empresa vende, denominado comprador.
- El que lo consume, denominado consumidor

Para una empresa de yogures su comprador es el supermercado o cualquier otro canal de distribución y el consumidor el que, comprando el yogur en el supermercado, lo utiliza para su consumo.

Es importante esta tipología simple de clientes, sin menoscabo de que se pueda profundizar en su análisis, ya que cuando la empresa quiera desarrollar una estrategia de responsabilidad tendrá que tener en cuenta las características propias de cada uno de esos clientes que, indudablemente, son diferentes.

Tanto salud y seguridad como la ética comercial son las áreas de responsabilidad esenciales a tener en cuenta para con este stakeholder.

4. Distribuidores y socios comerciales

Los distribuidores y los denominados socios comerciales son aquellos que facilitan la comercialización de los productos de la empresa acercándolos a los clientes, tanto compradores como consumidores.

Tanto la ética comercial como la cadena de valor responsable son ejes básicos que considerar con este stakeholder para evitar tanto el riesgo operacional como social.

5. Proveedores

Los proveedores son todos aquellos que venden algo a la empresa para que ésta pueda desarrollar sus actividades, tanto las primarias como las de apoyo. Esto incluye dos tipos de proveedores:

- Proveedores funcionales, que son aquellos que proveen de servicios o productos que hacen posible la realización de las actividades de apoyo de la empresa, tales como bancos, seguros, agencias de empleo o servicios de consultoría.
- Proveedores operacionales, que son aquellos que proveen de los recursos que son necesarios para producir el bien que la empresa produce y /o comercializa de forma directa, tales como conocimiento, materias primas, transporte, logística, etc.

La cadena de valor responsable es el área de comportamiento responsable esencial que atender con este stakeholder.

6. Competidores

Competidores son todos aquellos que comercializan el mismo producto que la empresa para los mismos clientes.

Si el bien que comercializa un competidor es un perfecto sustituto del de la empresa y lo vende con las mismas características decimos que es un competidor directo; si es vendido en diferentes condiciones será un competidor indirecto.

En este punto también se incluye el concepto de empresas que comercializan productos sustitutos, que son aquellos que siendo diferentes del bien comercializado, satisface las mismas necesidades. Ética comercial y gobiernos de la organización son aspectos socialmente responsables clave con los competidores.

7. Agentes sociales

Grupos de interés públicos que con su acción pueden influir de manera determinante en la forma de gestionar las empresas, condicionando incluso su futuro. Los agentes sociales pueden ser de muy distinto signo y finalidades, agrupando a veces a un número considerable de individuos y organizaciones que afectan a la empresa, como por ejemplo: asociaciones empresariales y sectoriales, analistas financieros, sindicatos, patronales, partidos políticos, asociaciones de consumidores, cámaras de comercio, ONGs, etc.

Los grupos de opinión, especialmente los representados en los informadores y medios de comunicación, los analistas y lobbies, junto a las organizaciones no gubernamentales de defensa de los derechos humanos y valores ecológicos son otros de los agentes sociales cuya acción afecta a la empresa.

Los mercados financieros pueden también considerarse como agente social de carácter cuya opinión es determinante para la evolución de las empresas cotizadas.

Los citados medios de comunicación, por su capacidad de llegar e influir en la opinión de prácticamente todos los grupos de interés, pueden ser determinantes en unas relaciones

empresa-sociedad más transparentes y en el grado de reputación de las compañías.

Salud y Seguridad, Preservación Medioambiental y filantropía son aquellos aspectos sobre los cuales estos stakeholders tendrán un mayor interés respecto al comportamiento socialmente responsable de la empresa, sin menoscabo de la ética comercial y la cadena de valor.

8. Administraciones públicas

Legisladores, reguladores y poderes públicos locales, regionales, nacionales e internacionales con potestad para configurar el marco jurídico en el que las organizaciones deben desarrollar sus actividades. Este marco reconoce derechos e impone deberes a las organizaciones. Las leyes y otras disposiciones oficiales establecen las obligaciones tributarias, los regímenes generales de ordenación y regulación

societaria y/ negocio, la otorgación de licencias y el escenario sancionador para los casos de incumplimiento de la normativa vigente.

Las administraciones públicas tienen su interés en el cumplimiento normativo de todas y cada una de las áreas, por lo tanto, para con este stakeholder, hay que atender más al nivel (legal) que a las áreas de responsabilidad social como tales.

9. Comunidad local

Por comunidades se entienden aquellas organizaciones y personas que son propias del propio foco mercantil que desarrolla la empresa y que están cerca de ella. Incluye asociaciones empresariales y sectoriales, analistas financieros, sindicatos, ONGs locales y vecinos operacionales, etc.

Así, una empresa cotizada tendrá en la comunidad de analistas financieros un stakeholder clave, una empresa del sector petroquímico la comunidad que conforman las ONGs ecologistas, una empresa de productos agrícolas la comunidad formada por las cooperativas agrarias o una firma de abogados los colegios profesionales.

Conjunto de entidades de iniciativa pública o privada del entorno local circundante a la actividad desarrollada por la empresa, con el que se interactúa estrechamente.

Destacamos entre ellas: iglesia, asociaciones vecinales y de otros tipos, fundaciones, partidos políticos, ONGs, etc.

La salud y seguridad, preservación medioambiental y filantropía son los aspectos clave para con este stakeholder sobre los cuales la empresa debe poner mayor atención.

10. Público en general

Lo constituyen aquellas personas, organizaciones y consumidores en general que aun no teniendo una relación directa con la organización, pueden influir en ésta a través de la expresión de su opinión respecto a determinadas acciones que, según ellas, pueden ser positivas o negativas para el conjunto de la sociedad.

Aspectos como salud y seguridad, preservación medioambiental, ética comercial y filantropía serían los cuatro aspectos clave.

Una vez definidos éstos, la empresa tiene la responsabilidad de realizar un Plan de Marketing donde de forma estructurada se definen los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos. Debe estar supeditado al plan estratégico de la empresa y

para su elaboración se requiere de un proceso previo de estudio y análisis en el que se consideren todos los factores, de la empresa y el entorno, que pueden afectar a su modelo negocio. Por lo tanto el plan de marketing es una gran herramienta a disposición de las PYMES en este caso a la COOPAC Tumán le servirá para mejorar su orientación al mercado y trabajar hacia la creación y aportación de valor para el cliente, ya que le otorga la suficiente capacidad para detectar y sacar el máximo partido a las nuevas oportunidades del mercado, además de que ayuda a establecer y cumplir los objetivos de forma eficiente, reduciendo riesgos y optimizando los recursos disponibles.

Aporte o implicancia teórica

El Plan de Marketing es una herramienta primordial para todas las cooperativas.

Gómez (2013) Manifiesta que existen multitud de definiciones sobre el plan de Marketing, basta con teclear en cualquier buscador en internet “definición Plan de marketing”, para volverte loco, desde la Wikipedia a blogs, o a definiciones más académicas; el plan de marketing se define como:

“Una herramienta de gestión empresarial, organizada y estructurada, que analiza el modelo de negocio particular de cada empresa, para obtener unos fines concretos con unos recursos determinados; a través de la planificación, ejecución y medición de unas acciones específicamente diseñadas para la consecución de esos fines”.

Un plan de marketing, ante todo, es un mecanismo, una herramienta, un esquema, un guión, un proceso de “negocio”, cuya única utilidad es facilitar que una organización/empresa se marque y consiga unos objetivos cuantitativos o cualitativos (imprescindibles para la supervivencia de la propia empresa), con una metodología, unas herramientas y técnicas de marketing.

Si se cumple al máximo, estaremos yendo por el buen camino.

Cabe destacar que en este enfoque no vemos nada, que a priori, nos indique que un plan de marketing siempre debe ser un documento Word, de más de doscientas páginas, denso, con infinidad de apartados, con un lenguaje muy técnico, que tarde en realizarse más de dos meses, en el que se involucra un equipo de más de cuatro personas.

Nada más lejos de la realidad, porque pensar así sería un tremendo error.

Cada empresa debe disponer de:

- Su plan de marketing personalizado,
- Adaptado al nivel de cultura de marketing que tenga su organización,
- Especialmente diseñado para conseguir sus objetivos,
- Medir sus resultados,
- Realizar sus correcciones y modificaciones,
- Evaluar y comparar sus resultados.

Partiendo de estas sencillas premisas, estaremos implantando un enfoque profesional; sino, mejor no lanzarse a aventuras en las que no vas a conocer el final y te va a costar recursos económicos y humanos.

Por supuesto que esta definición es general, solo indica líneas elementales de obligado cumplimiento. Los puristas del marketing me reprocharían que donde se encuentran las 4P's, el macro y micro entorno, el análisis de la matriz DAFO o el cuadro de mandos...paso a paso.

Los factores que inciden directamente en el modelo de negocio de una empresa u organización, los indicadores claves:

- El entorno en el que opero.
- La competencia.
- Cliente o público objetivo.
- Mis productos/servicios.
- Precio.
- Distribución.
- Comercialización.
- Promoción y difusión.
- Ventas e ingresos.
- Costes.

¿Hemos coincidido? Estos son elementos estructurales de un Plan de Marketing.

Pero qué pasaría con:

- Proveedores.
- Canal on-line.
- Exportación.
- Logística.
- Instalaciones.
- Mantenimiento.
- Operaciones.

Que serían también elementos estructurales específicos, a tener en cuenta cuando se diseñe un Plan de Marketing en función por ejemplo de un sector específico.

Hay que personalizar.

Después, una vez establecidos los elementos estructurales, necesitaríamos conocer y aplicar técnicas y herramientas que nos proporciona el marketing, como por ejemplo el análisis DAFO y CAME, la matriz BCG, cuadro de mandos, posicionamiento, previsiones de ventas, ROIM.

Todo esto bien ordenado, planificado, analizado, medido bajo el prisma de mi modelo de negocio nos daría como resultado un Plan de marketing empresarial.

Hay tres aspectos importantísimos para desarrollar con éxito un plan de marketing en una organización:

1. Orientación de toda la empresa hacia la consecución del plan. Cultura de marketing. Esto quiere decir que el primer creyente del proyecto, el impulsor y defensor, debe ser el propio director/gerente/presidente o CEO de la organización; y desde esta máxima figura, ir calando en cascada al resto de la organización.
2. Involucración de todas las áreas en el desarrollo del proyecto, no solo el responsable sino también el resto de trabajadores. Sin olvidar que siempre debe ser liderado por el responsable de marketing o la persona especializada en la realización del plan.
3. Seguimiento, medición y compartición de resultados con todos las áreas/departamentos involucrados. Haz participe al resto de la organización.

En próximos post analizaremos en detalle como estructurar un plan de marketing, como analizar el entorno, como marcar objetivos, como hacer un cuadro de mandos, como realizar una previsión de ventas, como medir los resultados, como y que aporta un DAFO, una matriz BCG o un sencillo análisis PESTE.

La presente investigación se realiza con el propósito de aportar a la COOPAC Tumán el conocimiento sobre el Plan de Marketing, en el cuál se realiza un análisis de la situación actual de la empresa, es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las tácticas a utilizarse para el cumplimiento del objetivo del plan, es decir se va describir el producto, precio, la promoción y plaza así como las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing.

Aporte o implicancia práctica

Gonzales (2017) Un plan estratégico de marketing bien desarrollado simplifica nuestro trabajo todos los días debido que hace que la implementación de diferentes iniciativas son las acertadas de implementar, debido a su previo análisis.

Definición de un Plan de marketing

El plan de marketing representa la dirección estratégica que debe seguirse con el fin de lograr un objetivo de negocio específico. Representa la “hoja de ruta” para lograr mayores resultados, como el crecimiento de ventas, reconocimiento de marca en todo el su mercado y alcance de distribución y comercialización, optimización del proceso operativo, mayor penetración en el mercado, medición y control de las finanzas, etc.

Los beneficios para tu negocio

Muchos propietarios de negocios no ven los beneficios de la incorporación de un plan de marketing en el proceso para el desarrollo estratégico global.

Un plan de marketing estratégico bien elaborado:

Proporciona a tu negocio un enfoque y la dirección mediante la identificación de las mejores oportunidades que vale la pena, así como las amenazas que deberás evitar

Identifica las herramientas que tu empresa puede utilizar con eficacia para combatir la competencia y ganar cuota de mercado

Ahorra tiempo y dinero concentrando los recursos en atraer a los empleados adecuados y la inversión de las iniciativas de marketing única que apoyan los objetivos generales de tu empresa

Diferencia a tu empresa de la competencia mediante la identificación de la ventaja distintiva y los elementos de apoyo que te harán eficiente en tus inversiones y acciones.

Traduce la visión de tu empresa, misión, objetivos, en las iniciativas de marketing de forma eficaz.

Sirve como base para todas tus campañas de comunicación y publicidad.

Mejora la eficacia del mensaje de marketing a tus clientes y socios (junta directiva).

Aumenta de las ventas y los beneficios.

Crea preferencia del consumidor por tu marca, porque habrás elaborado un proceso de branding y posicionamiento adecuado para captar la atención de tu público objetivo.

Identifica la cantidad y frecuencia de mercado (cualitativo y cuantitativo) para conocer e investigar diversos temas como: satisfacción al cliente, preferencias de usos, frecuencias de consumo y mucho más.

Los beneficios de usar un Plan de Marketing:

Permitirá que te enfoques en un objetivo.

Ahorrarás tiempo y dinero.

Mejora la eficacia de tu mensaje de marketing.

Crea preferencia del consumidor.

Identifica la cantidad y frecuencia de mercado.

Plan de negocio versus Plan de Marketing

Estos dos conceptos a veces crean una gran confusión entre los marketeros y ejecutivos de negocios. A continuación te presento algunas diferencias importantes entre los dos:

Un documento de medio a largo plazo con métodos detallados para alcanzar los objetivos de tu empresa.

No va a cambiar de un año a otro, pero sólo cuando se produce un cambio importante que afecta a la empresa en su conjunto: la subida de un nuevo competidor fuerte, la aplicación de una nueva legislación que afecta en gran medida el negocio, un cambio repentino en las necesidades del consumidor.

Apoya los objetivos de tu negocio.

Globaliza toda la operación de tu empresa, con presupuestos y plazos definidos aprobados.

Contiene un plan de marketing como un apartado del mismo con una lista de las iniciativas a implementar en el corto plazo (un año).

Cambios anuales en función de las acciones competitivas y oportunidades a corto plazo y amenazas.

Apoya la estrategia de marketing.

La “lista de tareas” que incluye responsabilidades bien definidas, presupuestos y plazos. Una estrategia de marketing eficaz es realista, fácil de entender y práctica de implementar. También hace que las iniciativas de comunicación sea más fácil de desarrollar.

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de atraer y retener socios de la COOPAC Tumán, la falta de implementación de herramientas de marketing en ésta cooperativa ha limitado su posicionamiento en el mercado financiero chiclayano, por lo tanto no es muy recordada y los servicios que presta son poco conocidos. Contar con un plan de marketing bien consensuado y desarrollado, es la clave del éxito en el actual mundo competitivo, implementar un Plan de marketing en la organización permitirá buscar y mantener un contacto directo con los asociados actuales y potenciales con la

finalidad de persuadirlos para la adquisición de nuevos servicios y/o promociones que ofrezca la COOPAC Tumán.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Proponer un plan de marketing que permita mejorar la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán en la ciudad de Chiclayo.

1.4.2 Objetivos específicos

Analizar el nivel de las acciones de marketing de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán en la ciudad de Chiclayo.

Determinar el nivel de competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán en la ciudad de Chiclayo.

Elaborar la propuesta de plan de marketing que mejore la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán.

1.5 Marco Metodológico

1.5.1 Diseño de contrastación de hipótesis

Este estudio de investigación es de tipo descriptivo propositivo con enfoque cuantitativo porque se sometió a un análisis en el que se midió y evaluó los fenómenos de los factores y hechos reales que afectan la competitividad de la COOPAC Tumán. El tipo de investigación es descriptiva debido a que analiza dos variables de estudios, según Bernal, Salvatierra, Sánchez y Salazar (2006) afirman que este tipo de investigación es descriptiva por que busca determinar los rasgos y atributos de las variables en estudio. Y cuantitativo porque es medible a través de la aplicación de instrumentos de medición para la formulación de hipótesis en relación a la contribución del plan de marketing mejorar la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán en la ciudad de Chiclayo.

Además aclarar que esta investigación de acuerdo al fin que persigue se trata de una investigación aplicada como lo indica Vargas (2009) son aquellas “experiencias de investigación con propósitos de resolver o mejorar una situación específica o particular, para comprobar un método o modelo mediante la aplicación innovadora y creativa de una propuesta de intervención (...)” (p.162).

1.5.2 Finalidad de la investigación

La presente investigación se hizo con la finalidad de tener un mejor conocimiento del proceso del Marketing desarrollado por la COOPAC Tumán, pero teniendo en cuenta, tanto a los clientes o socios de esta, como a los trabajadores o colaboradores por lo que fue necesario involucrarlos en el estudio a ambos y de esta manera poder desarrollar las estrategias de marketing para mejorar la competitividad, pero haciendo uso de la teoría del marketing.

A través de la presente investigación se elaboró y fundamento una propuesta de un plan de Marketing que servirá para mejorar su posición en el ranking de las cooperativas de ahorro y crédito así como también mejorar su imagen y performance en el sistema micro financiero en general. Con la investigación se ha logrado nuevo conocimiento científico que sirve de insumo para otras investigaciones, no está dirigido hacia un objetivo de aplicación inmediata.

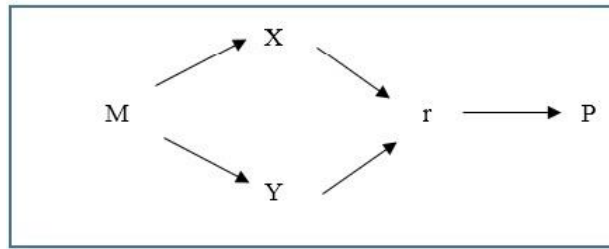
1.5.3 Alcance de la investigación.

La presente investigación se desarrolló en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán ubicada en la ciudad de Chiclayo y Tumán sobre los procesos de marketing desarrollada por la administración en el periodo 2013 - 2015.

1.5.4 Diseño de la investigación

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) consideran que el diseño de la investigación fue, diseño expost – facto o no experimental – transversal. No experimental dado que no se manipula ninguna de las dos variables analizándolas en su estado natural tanto como para plan de marketing y competitividad, además es transversal, ya que se recolectarán datos en un momento único, es decir, se aplica los instrumentos una sola vez.

Su diagrama es:



Donde:

M: muestra;

X: plan de marketing

Y: competitividad;

r: correlación

P: propuesta

1.5.5 Naturaleza de la investigación

La naturaleza de la investigación fue teórica empírica porque se logró explicaciones racionalmente fundadas en evidencia objetiva.

1.5.6 Población, muestra y muestreo

El estudio se basó en dos tipos de poblaciones, la primera población estuvo compuesta por el número de socios (clientes) de la cooperativa de 50,000; la segunda población estuvo conformada por los altos directivos de la cooperativa entre directivos y funcionarios compuesta por 13 profesionales de la empresa.

Muestra 01:

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

n: muestra

N: 50,000 socios

Z: 1.65

E: 5%

P: 0.5

Q: 0.5

$$\begin{aligned} n &= 270.8 \\ n &= 271 \text{ socios} \end{aligned}$$

Muestra 02:

Para la recopilación de información a través de la guía de entrevista estará representado por:

10 funcionarios de la COOPAC Tumbán – Chiclayo.

03 directivos de la COOPAC Tumbán – Chiclayo.

1.5.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizará dos técnicas: la primera la encuesta, como lo expresa Caballero (2016) que la encuesta es una técnica que funciona para recoger información a través de un cuestionario el cual se les aplica a una determinada muestra de sujetos en el que expresan sus opiniones, comportamientos y actitudes acerca de un tema de estudio. Y para el instrumento de recolección de datos se utilizará el cuestionario, Jiménez (2013) que indica que es un instrumento derivado de la encuesta para recolectar la información necesaria a una cantidad de sujetos, y que sirve para temas de enfoque cuantitativo y poder medir las variables de estudio.

En la Tabla 02 se muestra la estructura dimensional de las variables y con la cantidad de premisas diseñadas referente al cuestionario.

Tabla 1

Estructural dimensional de las variables

Variables	Dimensiones
Plan de Marketing	Elementos de la propuesta
	Lineamiento de metodología de plan de marketing
	Concepción y naturaleza del enfoque del marketing: solución de problemas y mejora de la competitividad.
	Orientaciones metodológicas
Competitividad	Niveles de oferta y demanda local por los servicios financieros
	Porcentaje captado de la demanda total
	Porcentajes de clientes perdidos
	Problemas administrativo y marketing existentes
	Ubicación de competidores

Fuente: Elaboración propia

Y la segunda herramienta es la entrevista a profundidad del tipo semiestructuradas dirigido a los directivos y funcionarios de la COOPAC Tumán.

Además del trabajo de gabinete, que nos permitirá recopilar información bibliográfica para sustentar nuestra información con teorías y experiencias de antecedentes similares.

1.5.8 Métodos, procedimiento, análisis e interpretación de la recolección de datos

Los métodos que se emplearan son los siguientes:

Método descriptivo; para describir las características de la realidad.

Método analítico; para sistematizar los datos y las bases teóricas, y así determinar los hallazgos.

Método del marco lógico; para determinar la situación problemática.

Método inductivo - deductivo; para evaluar la información y desarrollar las conclusiones que requieran en la investigación.

El trabajo de campo del estudio cuantitativo se aplicó la muestra de 271 socios en la oficina principal y agencia Chiclayo de la COOPAC Tumán que se apersonaba a esta.

Para la entrevista, fueron realizadas dentro de las instalaciones de la empresa.

La información obtenida de las encuestas fue clasificada y transferida a una base de datos para hacer analizadas por el software IBM SPSS Statistics v.22 para elaborar los gráficos, en términos porcentuales, y cuadros estadísticos. Lo que se necesitó para explicar los resultados de manera detallada. Y la información obtenida de la entrevista fue analizada según parámetros y criterios preestablecidos y de opinión.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES RELACIONADOS CON EL PROBLEMA.

Al realizar el acopio de información de trabajos de investigación, se encontraron las siguientes investigaciones de: Álvarez y Hidalgo (2009) que en su tesis para obtener el título de Ingeniera en Administración en Banca y Finanzas, llegaron a las siguientes conclusiones: Mediante el estudio realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuevos Horizontes en la ciudad de Loja, se elaboró un Plan de Marketing, con el fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado. Donde la fortaleza más importante para la cooperativa es personal administrativo y operacional que sea eficiente y eficaz. Facilidad y agilidad de acceso para la apertura en cuentas de ahorro como para la obtención de créditos. Estímulo a los socios a través de rifas, sorteos y otros. Diversificación de productos y servicios financieros que presta la Cooperativa. Ellos carecen de un Plan de Marketing y el número de créditos otorgados es bajo pero es por ello que se espera que mediante la ejecución del Plan de Marketing se logre incrementar el porcentaje de entrega de dicho producto financiero.

Espinoza (2013): En su tesis para obtener el título de Ingeniera Comercial, llegaron a las siguientes conclusiones: Mediante el estudio realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña empresa de Celica en la ciudad de Loja, se elaboró un Plan de Marketing, con el fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado. Donde la fortaleza más importante para la cooperativa es “Seguridad y Solvencia Económica”

Ellos carecen de un Plan de Marketing y el número de créditos otorgados es bajo pero es por ello que se espera que mediante la ejecución del Plan de Marketing se logre incrementar el porcentaje de entrega de dicho producto financiero ya que cuentan con la oportunidad más importante para la cooperativa que es el “Mercado por Explotar”.

Toapanta (2012 – 2013): En su tesis para obtener el título de Ingeniera en Marketing llegó a las siguientes conclusiones: Mediante el estudio realizado a la Cooperativa de ahorro y Crédito “Lucha Campesina Ltda. del Cantón Cumandá, provincia del chimborazo, se elaboró un Plan de Marketing, con el fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado. En este estudio se detectó que el 65% conoce de la existencia de esta institución y sabe que la sede principal está en cantón Cumanadá, el

55,3% está afiliado o mantienen una cuenta en la institución. La solicitud y entrega de créditos de parte de la Cooperativa a los habitantes de la zona es bajo y apenas el 37,6% han sido beneficiados con este servicio, lo que preocupa al existir oferta de financieras de la zona en mejores condiciones o ventajas.

La Cooperativa no cuenta con un departamento estructurado de marketing que desempeñe actividades que mejoran su nivel de posicionamiento en el mercado, ellos carecen de un Plan de Marketing y el número de créditos otorgados es bajo pero es por ello que se espera que mediante la ejecución del Plan de Marketing se logre incrementar el porcentaje de entrega de dicho producto financiero.

Acuña (2014): en su tesis para obtener el título de Licenciado en Administración llegó a las siguientes conclusiones: Mediante el estudio realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario en la ciudad de Huamachuco, se elaboró un Plan de Marketing, con el fin de lograr mejorar la fidelización de los socios. Donde además de la importancia de fidelizar a los socios actuales de la Cooperativa que es una necesidad primordial es tener un conocimiento claro sobre los resultados de las encuestas aplicadas tanto a los clientes internos como externos, observación, y entrevistas para obtener datos reales y poder desarrollar las estrategias pertinentes en el caso.

Este trabajo de investigación carecen de un Plan de Marketing y el número de créditos otorgados es bajo pero es por ello que se espera que mediante la ejecución del Plan de Marketing se logre incrementar el porcentaje de entrega de dicho producto financiero y tomar en cuenta que los clientes son el pilar fundamental de una institución y merecen respeto sea cual sea su origen sin ningún tipo de discriminación.

Pérez y Vílchez (2015): en su tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas llegaron a las siguientes conclusiones: Mediante el estudio realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Cristo de Bagazán en la ciudad de Chiclayo, se elaboró un Plan de Marketing, con el fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado. Donde la fortaleza más importante para la cooperativa es que cuentan con adecuadas estrategias relacionales con los socios, adecuado manejo de la tecnología para acelerar procesos, asimismo tienen profesionalismo dentro del consejo directivo, como también agilidad de trámites para otorgar créditos, además

cuenta con un crecimiento consistente de su cartera de clientes y sobre todo es regulada por la FENACREP.

Ellos carecen de un Plan de Marketing, poseen inadecuadas estrategias de promoción para sus productos y servicios, el número de créditos otorgados es bajo haciendo que sus clientes y socios busquen otras alternativas que pueden afectar al desarrollo de la Cooperativa pero es por ello que se espera que mediante la ejecución del Plan de Marketing se logre incrementar el porcentaje de entrega de dicho producto financiero ya que cuentan con las oportunidades como la tendencia creciente del mercado al sistema financiero, sólido crecimiento de la disposición de ahorro por parte de la sociedad, sólido crecimiento de los sectores de agricultura y construcción, como también constantes crecimiento del sector Pymes a nivel nacional y un adecuado posicionamiento de cooperativas.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Plan de Marketing

Al revisar la literatura se encontro a los siguientes autores: Hernández y García (1994): Un plan de Marketing es, básicamente, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio, donde entre otras cosas se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos que necesitará y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. Sin embargo Lovelock (1998) plantea que la planificación es un método para llegar a un fin. Si un negocio quiere sobrevivir y prosperar en un ambiente competitivo, necesita establecer una serie de metas de mercadotecnia que reconozcan explícitamente dónde se encuentra la organización en la actualidad, en donde desearía estar y cómo se propone llegar a donde quiere estar. Este autor plantea que un buen plan de mercadotecnia hace algo más que identificar metas y estrategias basadas en hechos y suposiciones actuales, también proporciona un plan de acción para el logro de la misión, utilizando los recursos existentes o fácilmente disponibles.

Para Hoyos (2000), señala que es un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos, es decir, es la bitácora mediante la cual la empresa establece qué objetivos en términos comerciales quiere alcanzar y qué debe hacer para alcanzar dichos objetivos es decir la estrategia de marketing. Aclara Kotler (2003) que el plan de Marketing es un instrumento central para dirigir y coordinar los esfuerzos del marketing. Los planes son desarrollados por equipos con representantes y participantes de todas las funciones importantes, estos se aplican en cada nivel de la organización, se controlan los resultados y se emprenden acciones correctivas cuando es necesario. En concordancia Rodríguez (2007) indica que el plan de marketing representa el conjunto de intervenciones y actuaciones sucesivas y coordinadas a desarrollar para que el producto tenga mejor salida en el mercado y cumpla así con los objetivos en el plan de la empresa.

Muñiz (2011) indica que un plan de negocio es un documento escrito que recoge las claves que nos van a permitir gestionar eficazmente nuestro proyecto, negocio o empresa. Pero Mayorga y Araujo (2011), revela que es un documento escrito en el que se establecen las estrategias y acciones de marketing para cumplir los objetivos del área de marketing y de la empresa en un determinado periodo de tiempo.

Mientras Ferrell y Hartline (2012) manifiestan que proporciona una elaboración detallada de las acciones necesarias para realizar el programa de marketing. Esto es un documento de acción, como el manual para la implementación evaluación y control del marketing. Es importante señalar que un plan de marketing no es igual que un plan de negocios. Los planes de negocio por lo general contienen un plan de marketing, abarca temas como organización de negocios y propiedad, operaciones, estrategia financiera, recursos humanos y administración del riesgo.

2.2.1.1 Tipos de Planes de Marketing

Para Gonzáles (1998) indica que el plan se redacta según los distintos niveles:

Nivel estratégico: Se divide en

Políticas: Marcos para la toma de decisiones

Estrategias: Planes dirigidos a alcanzar metas corporativas.

Nivel Táctico:

Planes de Negocio: Formulan metas de negocio y definen la manera de conseguirlas.

Planes Operacionales: Dirigidos al cumplimiento de una operativa eficiente del negocio

Planes de Proyectos: Planes inmediatos dirigidos a lanzar un producto al mercado con un presupuesto y calendario adecuados.

Nivel Operativo:

Planes de Ventas: Planes a corto plazo dirigidos a vender productos dentro de un mercado concreto o un colectivo de clientes específicos.

Planes de Trabajo: Planes a corto plazo para disponer de la estructura y guías para realizar el trabajo asociados con una o más tareas.

Según Lambin (1991): El plan de marketing se clasifica en:

El Plan de Marketing Operacional: es una gestión voluntarista de los mercados existentes, cuyo horizonte de actuación se sitúa en el corto y mediano plazo. Es la clásica Gestión de Mercadotecnia y Comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifra de ventas y que se apoya en los medios tácticos basado en la política de producto, de distribución, de precios y de comunicación. La acción del Marketing operacional se concentra en objetivos de cuotas de mercado a alcanzar y en presupuestos de marketing autorizados para realizar estos objetivos.

El Plan de Marketing Estratégico: se apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio que el producto es susceptible de ofrecerle; este servicio puede ser obtenido por

diferentes tecnologías, las cuáles están a su vez, en un continuo cambio. La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos – mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.

2.2.1.2 Importancia de un Plan de Marketing:

En relación a este punto, Hoyos (2000) nos dice que, el plan de marketing es una herramienta que permite a una organización hacer un análisis de su situación actual para conocer con certeza sus principales debilidades y fortalezas, al igual que las oportunidades y amenazas del entorno. Gracias a esto la organización puede aclarar el pensamiento estratégico y definir prioridades en la asignación de recursos. Mientras que Mayorga y Araujo (2011) Menciona que es una herramienta importante de la gestión empresarial por las siguientes razones:

Establece los pasos que se deben seguir para el desarrollo de la estrategia de marketing, es decir, detalla las acciones que la gerencia debe seguir para cumplir los objetivos del área en un tiempo determinado.

Motiva el adecuado uso de los recursos de la empresa.

Favorece el establecimiento de compromiso (logros y unificación de esfuerzos) del personal de la empresa.

Prevé los cambios que puedan ocurrir las acciones por tomar el plan de marketing también considera posibles cambios que pueden surgir al exterior o interior de la empresa.

Facilita el control de las actividades de la empresa.

2.2.1.3 Finalidad de un Plan de Marketing:

Descripción del entorno de la Empresa: Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.

Control de la Gestión: Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.

Alcance de los Objetivos: La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.

Captación de Recursos: De hecho, es para lo que se usa el Plan de Marketing en la mayoría de las ocasiones.

Optimizar el empleo de Recursos Limitados: Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan de Marketing y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.

Organización y Temporalidad: En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la suboptimización, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del Plan y cuando.

Analizar los Problemas y las Oportunidades Futuras: El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.

2.2.1.4. Etapas de un Plan de Marketing:

Para Hoyos (2000) expresa que el plan de marketing debe tener la siguiente estructura:

I. Análisis de situación

1. Análisis Interno

El análisis interno es el primer paso dentro de un proceso de planeación de marketing; mediante este proceso se evidenciarán las fortalezas y debilidades de la compañía en términos de marketing.

Componentes:

1.1 Análisis de indicadores (métricas de marketing)

Un indicador es una cifra que se compara con un parámetro preestablecido para determinar si algún elemento de la gestión está marchando bien o, por el contrario, marchando mal.

1.2 Indicadores generales

Se deben revisar, entre otros, los relativos a participación en el mercado, recordación de marca, nivel de satisfacción de los clientes, nivel de deserción de clientes y de vendedores, cobertura de mercados, retención de clientes, incorporación de nuevos clientes, recuperación de clientes que se han ido, etc.

1.3 Indicadores particulares

Lo primero que debe hacerse es determinar cuáles indicadores de marketing se están manejando actualmente en la compañía, luego evaluar si el valor mostrado por esos indicadores es el esperado o se hace necesario mejorarlos para el siguiente ejercicio; en este último caso, se deben definir los valores de los indicadores que se quieren lograr para el periodo sobre el cual se está haciendo la planeación. El segundo ejercicio que se debe realizar en esta etapa es determinar cuáles son los nuevos indicadores que se van a manejar para el siguiente periodo y sus valores esperados, y la fuente de donde se va a obtener la información para elaborarlos.

1.4 El análisis de ventas/cartera

Sobrepasar un presupuesto de ventas muy por encima es tan malo como no cumplir, por lo cual se pueden presentar varios problemas: o existe una mala presupuestaria o un vendedor está llenando a un cliente con mercancía de manera peligrosa para sobrepasar las metas de ventas y obtener los premios dispuestos para tal caso.

1.5 Análisis de rentabilidad

El análisis de rentabilidad va a permitir hacer diversas comparaciones, la primera de ellas se hace a nivel interno, es decir, se comparan las rentabilidades de cada producto con la rentabilidad global esperada. En este análisis interno también se compara la rentabilidad de los productos entre sí para establecer diferencias entre ellos.

Para empresas monoproducto es suficiente trabajar con el estado de resultados; allí se establecen varios análisis, el primero es la utilidad bruta, la cual se obtiene de la diferencia entre las ventas netas alcanzadas en un periodo y los costos de producción de estos bienes. Este costo incluye tantos costos directos e indirectos de producción.

Para las empresas multiproducto no es recomendable calcular los márgenes de utilidad bruta u operacional, sino calcular el margen de contribución variable.

1.6 Análisis comparativo de factores de marketing

El análisis comparativo de factores de marketing se realiza mediante una matriz, en la cual se comparan de manera minuciosa cada elemento del marketing mix de la marca frente a las dos o tres marcas más importantes de la competencia.

1.7 Análisis de cadena de valor

La cadena de valor es un concepto desarrollado por Michael Porter, quien la define como la forma en que las empresas articulan de manera armónica sus diferentes funciones para diseñar, fabricar, comercializar y prestarle servicio a los productos vendidos por una empresa determinada. En ella se distinguen dos tipos de funciones: las primarias, es decir las funciones relacionadas con el producto de

manera directa, como logística de entrada, producción, logística de salida, marketing y ventas, y servicio o apoyo al producto y al consumidor. Las de apoyo y se incluyen en ella infraestructura, tecnología, recursos humanos y abastecimiento.

1.8 El análisis matricial

El análisis matricial de portafolio de productos se puede hacer a través de diversas matrices, entre otras se pueden citar la matriz BCG (Boston Consulting Group) y la matriz multicriterios (Lambin, Galluci y Cicurella, 2007). La matriz BCG maneja dos variables: la participación relativa en el mercado (se obtiene dividiendo la participación de la empresa analizada con la del más fuerte competidor) y la tasa de crecimiento de la industria de referencia para cada marca analizada y la matriz multicriterios, que es más fácil de elaborar porque no utiliza cifras concretas sino valoraciones subjetivas del personal ejecutivo de la empresa; esta matriz maneja dos variables: el atractivo del mercado de referencia para cada marca y el nivel de competitividad de cada una de ellas.

2. El análisis externo

2.1 Consumidor (análisis de segmentación)

En cuanto a clientes actuales se debe saber, en primera medida, cuántos clientes se tienen y cómo están segmentados estos en términos demográficos y psicográficos. En cuanto al aspecto demográfico, se deben tener datos discriminados por género, edad, nivel de compra, estrato, nivel de escolaridad y demás datos que se consideren pertinentes. En términos psicográficos se deben conocer, entre otras cosas, elementos como uso del tiempo libre, lo cual puede ayudar a definir estrategias de comunicación y presencia frente a los consumidores, ya que si se establece que estos gustan de actividades al aire libre esto podrá aprovecharse para colocar publicidad en medios exteriores en donde transcurren los consumidores.

2.2 Competencia

El análisis de la competencia puede centrarse en temas relacionados con nuevos proyectos de inversión, la contratación de nuevos ejecutivos, la incursión en nuevos negocios o mercados.

2.3 Mercado

El lugar donde se encuentra la oferta con la demanda. Un plan de marketing debe considerar las particularidades de dicho mercado, por tanto, es necesario conocer, entre otras cosas, los siguientes elementos:

Segmentación del mercado: hace referencia a las diferentes categorías en las que se encuentra dividida la oferta actual.

Comportamiento del mercado: se debe conocer el tamaño del mercado en unidades monetarias (dólares, pesos, etc.) y en unidades de la tasa de crecimiento de los últimos cinco años si es posible; el consumo per cápita nacional y de países similares, participación de producto importado, volumen de ventas al exterior, etc.

Características del mercado: es importante conocer las barreras de entrada, de salida, el nivel tecnológico y las tendencias tecnológicas, así como el nivel de innovación. También es importante reconocer el nivel de regulación presente y prevista.

2.4 Macroentorno

El macroentorno está constituido por una serie de variables no controlables que influyen de manera directa o indirecta en el desempeño de una marca. Es obligación del estratega de marketing monitorear permanentemente lo que sucede allí para detectar oportunidades y amenazas que puedan favorecer o afectar las marcas a su cargo.

2.5 Microentorno

Son las variables semicontrolables; se llaman así porque de alguna manera una empresa puede hacer algo para modificar lo que sucede en los diferentes componentes de este. El microentorno está compuesto por proveedores, canales y públicos.

2.6 Proveedores

Los proveedores son elementos vitales dentro de la estrategia de la compañía, cuya adecuada selección contribuirá a que una empresa sea competitiva, producto de haber obtenido de sus proveedores las materias primas a unos precios adecuados, con una calidad adecuada y dentro de unos parámetros de cumplimiento adecuados; por eso se habla de la integración que debe haber con los proveedores, volviéndolos socios estratégicos de la compañía.

2.7 Canales

Buscar un lugar donde la marca esté sola y no compita con los líderes del mercado, donde no se le exijan inversiones y condiciones difíciles de sostener por parte de empresarios medianos o pequeños.

2.8 Públicos (stakeholders)

Se entienden como stakeholders a los grupos de personas o empresas que se ven afectados por las acciones de una empresa. En este sentido, se habla de públicos internos y externos: los internos son los accionistas, los empleados y los sindicatos; estos últimos, aunque son también empleados, se consideran un público autónomo por sus particularidades dentro de la organización; los externos se encuentran la comunidad (local, regional y nacional), los medios de comunicación, el Gobierno, el sector financiero, las ligas de consumidores, la comunidad internacional.

3. Matriz DOFA

Es una herramienta de la cual se ha abusado, pues muchos empresarios cuando hacen planeación de marketing la inician sin hacer el paso previo, que es el análisis de situación; los que actúan así se defienden alegando que tienen “metida” la empresa en la cabeza, lo cual resulta práctico pero peligroso, porque los empresarios generalmente se meten en un modelo de la realidad que en ocasiones se vuelve estático y esto los lleva a casarse con ideas irreales.

4. Factores críticos de éxito

Se emplea cuando esta última contiene demasiados elementos que en realidad no se pueden manejar dentro de un plan de marketing. Estos son los elementos que se deben trabajar prioritariamente para garantizar el éxito del plan.

5. Objetivos de marketing

Está relacionado con el análisis de indicadores en el cual debe conducir a determinar primeros cuales indicadores se tienen y si está o no conforme con la medida que muestra el indicador.

6. Definición de estrategias y tácticas

Una estrategia indica cómo se va a cumplir un objetivo, mientras que una táctica es el modo particular con el que se va a concretar la estrategia escogida. Una estrategia se construye con más de una táctica. Cabe aclarar que un objetivo puede ser conseguido mediante la utilización de estrategias alternativas; es el estratega quien, según su experiencia y criterio, escoge la mejor estrategia a seguir.

7. Estado de resultados

El estado de resultados es una herramienta que ayuda a visibilizar, desde el aspecto financiero, el impacto de las actividades de marketing. Aparecen cuatro cuentas que pueden ser afectadas por el departamento de marketing, como ventas, descuentos, gastos de marketing y comisiones de ventas; la idea es que el estratega pueda hacer simulaciones con las cuentas para determinar, a diferentes niveles de ventas y de gastos, cómo varían las utilidades, en especial las operativas, que son finalmente uno de los indicadores importantes para medir la gestión del estratega de marketing.

8. Definición de los programas de marketing

Un programa es un documento que detalla la táctica empleada en el plan de marketing. En el programa se define el presupuesto a invertir y el cronograma de la actividad en la cual se incluirá en el presupuesto general, al igual que el cronograma de cada actividad o programa será incluido en el cronograma general de la empresa.

9. El cronograma de marketing

El cronograma es una herramienta que permite al estratega de marketing ejecutar y cada una de las acciones en los momentos oportunos de tal manera que se garantice la consecución de los objetivos y que también ayuda a controlar que las acciones de marketing se realicen tal como se ha previsto.

10. El presupuesto de marketing

Este es un documento que recoge de manera consolidada los presupuestos de cada una de las actividades o programas diseñados dentro del plan de marketing. En el presupuesto se presentan los ingresos y la inversión total que se va a realizar para cumplir con los objetivos planteados.

En semejanza Kotler (2003) con algunos cambios el plan de Marketing contiene las siguientes etapas:

1. Resumen Ejecutivo:

Presenta un resumen del plan propuesto para una rápida revisión por parte de la dirección.

2. Análisis de las Amenazas y Oportunidades:

Identifica las principales amenazas y oportunidades, puntos fuertes y débiles y principales temas clave con los que se enfrenta el plan.

3. Objetivos:

Define los objetivos que el plan quiere alcanzar en relación con el volumen de ventas, cuota de mercado y beneficios.

4. Estrategias de MKT:

Presenta las directrices de MKT que se utilizarán para alcanzar los objetivos del plan.

5. Programa de Acciones:

Da respuesta a preguntas de este tipo: ¿Qué se hará? ¿Quién lo hará? ¿Cuándo se hará? ¿Cuánto Costará?

6. Declaración de Beneficios y Pérdidas Esperadas:

Predice los resultados financieros esperados del plan.

7. Control: Indica cómo se controlará el plan.

Para Muñiz (2008) indica que el plan de Marketing contiene las siguientes etapas:

1. Resumen Ejecutivo:

En un número reducido de páginas nos debe indicar un extracto del contenido del plan, así como los medios y estrategias que van a utilizarse, lo cuál va a servir a la alta dirección para obtener una visión global.

2. Análisis de la Situación:

Recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la correcta elaboración del plan tanto a nivel interno como externo de la compañía, lo que nos llevará a descubrir la situación del pasado y del presente para ello se requiere la realización de análisis histórico, casual, del comportamiento de la fuerza de ventas, estudio de mercado, análisis FODA.

3. Determinación de Objetivos:

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del Plan de Marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma, éstos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

Con el establecimiento de objetivos lo que más se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser variables, concretos y precisos, flexibles y motivadores; existiendo tres tipos de posicionamiento de ventas y de viabilidad.

4. Elaboración y Selección de Estrategias:

Las Estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

5. Plan de Acción:

Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Estas

tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de Marketing. Es muy importante señalar que las tácticas deben ser consecuentes tanto con la estrategia de Marketing a la que debe apoyar como con los recursos comerciales de los que dispone la empresa en el periodo de tiempo establecido. Se han de determinar los medios humanos y los recursos materiales necesarios para llevarlas a cabo, señalando el grado de responsabilidad de cada persona que participa en su realización, como las tareas concretas que cada una de ellas debe realizar coordinando todas ellas e integrándolas en una acción común.

6. Establecimiento de Presupuesto:

Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, sólo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados.

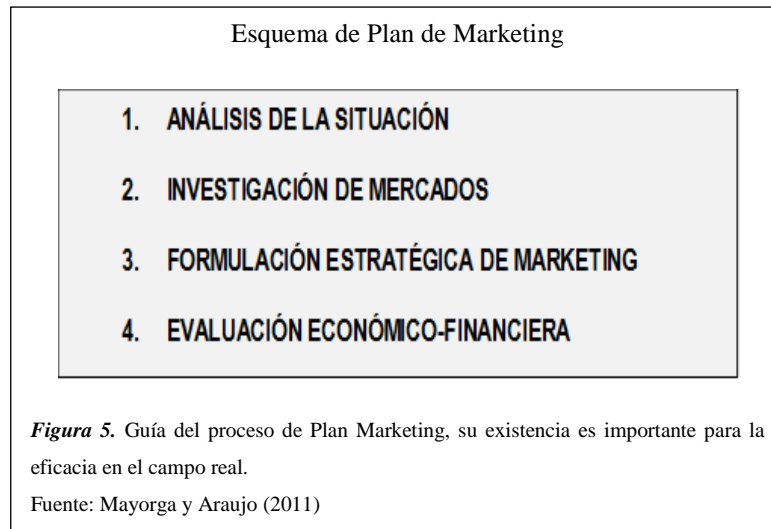
Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa.

7. Sistemas de Control y Plan de Contingencias:

El control es el último requisito exigible a un plan de marketing, el control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas.

A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tener de las consecuencias que estos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

Según Mayorga y Araujo (2011) el plan de marketing comprende un conjunto de temas que indican en la siguiente figura.



1. Análisis de la Situación:

El análisis de la situación comprende el análisis externo e interno de la empresa. En el análisis externo se evalúan las variables del entorno general y del entorno competitivo. En el análisis interno se presentan la historia de la empresa, el plan estratégico y la estructura organizacional.

2. Investigación de mercados

La investigación de mercados comprende el proceso para obtener la información necesaria para una adecuada toma de decisiones de marketing. La gerencia de marketing tiene dos tipos de fuentes de información: secundarias y primarias.

3. Formulación estratégica de marketing

La formulación estratégica de marketing comprende el establecimiento de las estrategias de segmentación de mercados, de posicionamiento, de crecimiento y de competencia. Además, presenta la mezcla de marketing que comprende las 4p: producto, precio, plaza y promoción.

4. Evaluación económico-financiera

En la evaluación económico-financiera se incluyen los supuestos financieros, los estados financieros proyectados, la medición de la rentabilidad económica del proyecto,

el análisis de sensibilidad y el plan de contingencia. Se establece la viabilidad económico-financiera del proyecto.

En cambio Ferrell y Hartline (2012) señala que se debe tener en cuenta la descripción adecuada que se caracteriza por ser:

- **Completa:** Tener una descripción completa es esencial para asegurar que no haya omisiones de información importante.
- **Flexible:** Cualquier descripción que elija debe ser lo suficientemente flexible a efecto de ser modificado para que concuerde con las necesidades únicas de su situación.
- **Consistente:** Incluye la conexión de la descripción del plan de marketing con el proceso de planeación usado en los niveles corporativos o de unidad de negocios.
- **Lógica:** La descripción de manera lógica debe fluir por los altos directivos.

Los planes de marketing deben estar organizados para asegurar que toda la información pertinente sea considerada e incluida.

Organización de los Planes de Marketing

I.	RESUMEN EJECUTIVO a) Sinopsis b) Principales aspectos del plan de marketing
II.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN a) Análisis del entorno interno b) Análisis del entorno del cliente c) Análisis del entorno externo
III.	ANÁLISIS FODA a) Fortalezas b) Debilidades c) Oportunidades d) Amenazas e) Análisis de la matriz FODA f) Desarrollo de ventajas competitivas g) Desarrollo de un enfoque estratégico
IV.	METAS Y OBJETIVOS DE MARKETING a) Metas de marketing b) Objetivos de marketing
V.	ESTRETEGIA DE MARKETING a) Mercado meta primario (y secundario) b) Estrategia del producto c) Estrategia de fijación de precios. d) Estrategia de la cadena de distribución/ suministro e) Estrategia de comunicación integrada de marketing.
VI.	IMPLEMENTACIÓN DE MARKETING a) Temas estructurales b) Actividades tácticas de marketing.
VII.	EVALUACIÓN Y CONTROL a) Controles formales b) Controles informales c) Programa y calendario de la implementación d) Auditorias de marketing

Figura 6. Incluye los supuestos financieros, los estados financieros proyectados, la medición de la rentabilidad económica del proyecto. Es decir, se establece la viabilidad económica-financiera del proyecto.

Fuente: Ferrel y Hartline (2012)

1. Resumen ejecutivo:

Es una sinopsis del plan general de marketing, con una descripción que comunica el impulso principal de la estrategia de marketing y su ejecución. Su propósito es proporcionar una perspectiva general del plan para que el lector pueda identificar con rapidez los temas claves con rol para implementar la estrategia de marketing.

2. Análisis de la situación:

Resume toda la información pertinente obtenida de tres entornos clave: el entorno interno, el entorno del cliente y el entorno externo. En el entorno interno la empresa considera temas como la disponibilidad y el despliegue de los recursos humanos, la edad y la capacidad del equipo o tecnología, la disponibilidad de los recursos financieros y las pugnas de poder y políticas dentro de la estructura de la organización. El análisis del entorno del cliente examina la situación actual en relación con las necesidades del mercado meta, los cambios anticipados en las necesidades y que también satisfacen a los productos de la empresa esas necesidades en la actualidad. Y por último el análisis del entorno externo incluye varios factores pertinentes (competitivos, económicos, sociales, político/ legales y tecnológicos) que pueden ejercer presiones directas e indirectas sobre las actividades de marketing de la empresa.

3. Análisis FODA:

Se enfoca en los factores internos y los factores externos que dan a la empresa ciertas ventajas y desventajas en la satisfacción de las necesidades de su mercado meta. El FODA analiza en relación con los requerimientos del mercado y la competencia.

4. Metas y objetivos de marketing:

Son los resultados deseados y esperados del plan de marketing. Las metas son declaraciones amplias y simples de lo que se logrará por medio de la estrategia de marketing. Los objetivos son más específicos y esenciales para la planeación y deben expresarse en términos cuantitativos para permitir una medición razonablemente precisa.

5. Estrategia de marketing:

La empresa detallará como obtendrá una ventaja competitiva al hacer algo mejor que la competencia, sustentando esas ventajas. Es decir, la forma en que la empresa administrará sus relaciones con los clientes de manera que le dé una ventaja sobre la competencia.

6. Implementación de marketing:

Describe la forma en cómo se ejecutará el programa de marketing. Por ello responden a las siguientes interrogantes:

¿Qué actividades de marketing específicas se realizan?, ¿Cómo se realizarán estas actividades?, ¿Cuándo se ejecutarán?, ¿Quién es responsable de su realización?, ¿Cómo se monitorea la aplicación de las actividades planeadas?, ¿Cuánto costaran estas actividades?

7. Evaluación y control:

Se detalla cómo se evaluarán y controlarán los resultados del programa. El control de marketing incluye establecer estándares de desempeño, evaluar el desempeño real al compararlo con estos estándares. Todos los estándares de desempeño deben unirse con los objetivos que se expresaron antes del plan y por lo tanto deben ser acordados antes de que los resultados del plan sean evaluados.

La evaluación financiera del plan de marketing es un componente importante de evaluación y control. Las realidades financieras de la empresa deben ser monitoreadas en todo momento. Si se determina que el plan de marketing no está a la altura de las expectativas, la empresa puede variar herramientas para señalar las causas potenciales de las discrepancias. Una de las herramientas es la auditoría de marketing.

Modelo de guía estructural de plan de marketing para elaboración de la propuesta

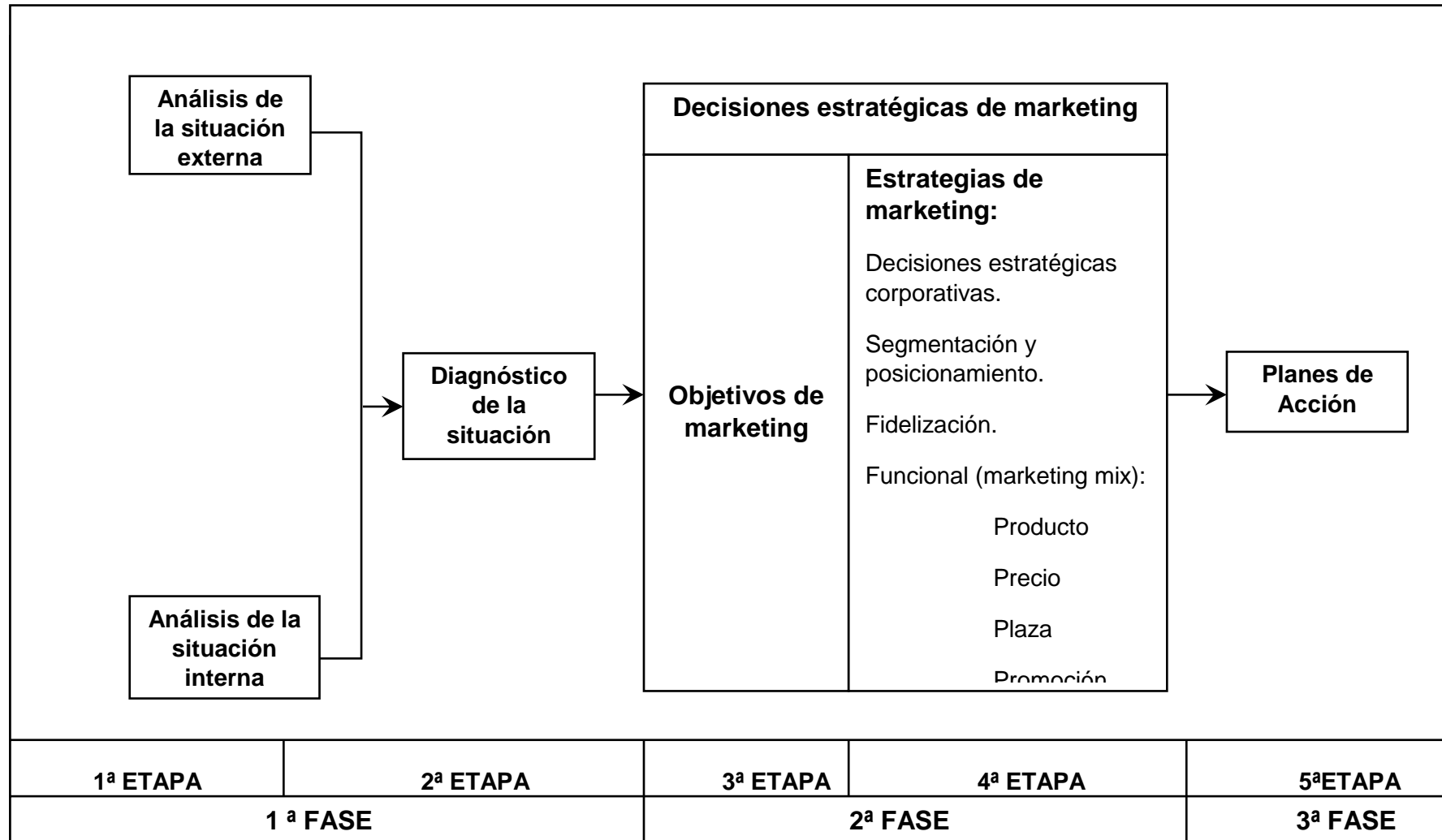


FIGURA 7: PLAN DE MARKETING, BASADO EN CUATRO DECISIONES ESTRATÉGICAS.

Fuente: (Sainz de Vicuña, 2012)

Sainz de Vicuña (2012) nos habla de las siguientes fases y etapas en la elaboración de un plan de marketing

Primera Fase: Análisis y Diagnóstico de la Situación

1º Etapa: Análisis de la situación.

Análisis externo, es el mercado por aquellos elementos no controlables que determinan el entorno; en algunos casos suele ser relevante hacer conocer un breve repaso al modelo de las fuerzas competitivas del sector como: rivalidad entre competidores, poder de negociación de los clientes y de los proveedores, la amenaza de productos sustitutivos y de nuevos entrantes, y la dificultad de salida del sector en el que estamos. Análisis interno, pretende ayudar a detectar las debilidades y potencialidades de la empresa, desde el punto de vista comercial y de marketing. Se obtiene información que permitirá posicionarnos favorables o desfavorables en cuanto al entorno y al mercado al que se dirige.

2º Etapa: Diagnóstico de la situación.

Análisis DAFO

Oportunidades: Son aquellos factores externos a la propia empresa, que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que se proponga.

Amenazas: Aquellos factores externos a la empresa que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados.

Fortalezas: Son los factores internos propios de la empresa de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos.

Debilidades: Son los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos.

Matriz de Posición Competitiva. Las variables que manejan para su construcción son dos:

Atractivo del mercado: Se tiene en cuenta los factores de mercado, factores tecnológicos, factores competitivos, factores económicos y financieros y factores sociales.

La posición competitiva: Se valora a partir de la posición en el mercado, de la posición económica y tecnológica y de capacidades propias.

Segunda Fase: Decisiones Estratégicas de Marketing

3° Etapa: Formulación de los objetivos de marketing a alcanzar.

Objetivos de marketing. El primero de ello es que los objetivos de marketing se supeditarán siempre a los objetivos y estrategias corporativas. El segundo, que deben ser concretos, realistas, voluntaristas, motor de la actividad comercial y coherentes tanto entre sí como son los objetivos corporativos. Otro aspecto es que los objetivos de marketing están sustentados sobre supuestos o hipótesis de partida o escenarios que se habrán contemplado en el análisis de la situación.

Se distinguen dos tipos de objetivos:

Cuantitativos: Se refiere a incrementos en la participación de mercado, en la rentabilidad, en el volumen de ventas, en el nivel de satisfacción y fidelización de los clientes, o a mejoras en la cobertura de distribución, la penetración, los beneficios o el margen de contribución.

Cualitativos: Lo más significativos son los que hacen referencia a la notoriedad e imagen del producto, servicio o marca, a la posición relativa que se quiere alcanzar en el mercado.

4° Etapa: Elaboración y elección de las estrategias de marketing a seguir.

Decisiones estratégicas corporativas, suelen definirse la visión, misión, el negocio y la estrategia competitiva

Estrategia de cartera: Concreta todas las alternativas producto - mercado que la empresa contempla dentro de esa actividad. En este nivel de estrategia se fija la

marcha a seguir para cada unidad de negocio, detallando las diversas combinaciones producto - mercado que deberá desarrollar la empresa.

Estrategias de segmentación, posicionamiento y fidelización.

Estrategia de segmentación: los segmentos en los que se ha clasificado en el mercado que va a apostar la empresa son de tres tipos: diferenciada, indiferenciada y concentrada.

En esta clasificación se lleva a cabo en función al atractivo que se presenta en los distintos segmentos, así como de las ventajas competitivas. De esta manera, se definirá el segmento estratégico como aquel segmento al que la empresa se va a dirigir, o en el que se va a concentrar, sabiendo que en él tenemos una posición de ventaja respecto a los competidores en aquello que el consumidor o usuario valora realmente.

Estrategia de posicionamiento: la determinación del posicionamiento adecuado, lo cual pasa por conseguir una posición singularizada y significativa en el mercado, para que la empresa deberá ser capaz de diferenciarse de sus competidores en alguno de los aspectos que valora ese segmento estratégico.

Estrategia de fidelización: el marketing relacional: Es la herramienta que ayudará a conseguir esa confianza del cliente a largo plazo que le lleva a comprar en la empresa y recomendarla. Aplicando una buena estrategia de relación con la clientela, creando lazos estables que beneficien a ambas partes.

La gestión del valor percibido: Se trata de aumentar el valor de la compra realizada para el cliente, con lo que estará más satisfecho y aumentará la competitividad de la empresa.

Estrategia funcional: selecciona las herramientas del marketing, que en cada caso concreto y en función de los objetivos marcados resultarán más eficaces y adecuadas. Las principales áreas sobre las que trabaja el marketing mix son: productos, distribución y ventas, precios y comunicación.

Tercera Fase: Decisiones Operativas de Marketing

5° Etapa: Acciones o Planes de acción.

Elaboración de los planes de acción: una estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y, de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe presentar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

En la figura 8 Basado en dos puntos de importancia, las cuales son: Alta y Baja, Medidas según vigilancia estratégica o Acciones Prioritarias.

Priorización de planes de acción			
IMPORTANCIA			
ALTA	Vigilancia estratégica Comité de Dirección Analizar incremento de urgencia	Acciones prioritarias Comité de Dirección Implementación y control	
BAJA	“No pasa nada” si no se ponen en marcha	Trasladar su realización a niveles operativos de la empresa	
	BAJA	ALTA	URGENCIA

Figura 8. Basado en dos puntos de importancia, las cuales son: Alta y Baja, Medidas según *vigilancia estratégica o Acciones Prioritarias*.

Fuente: Sainz de Vicuña (2012)

6ª Etapa: Determinación del presupuesto de marketing y de la cuenta de explotación previsional.

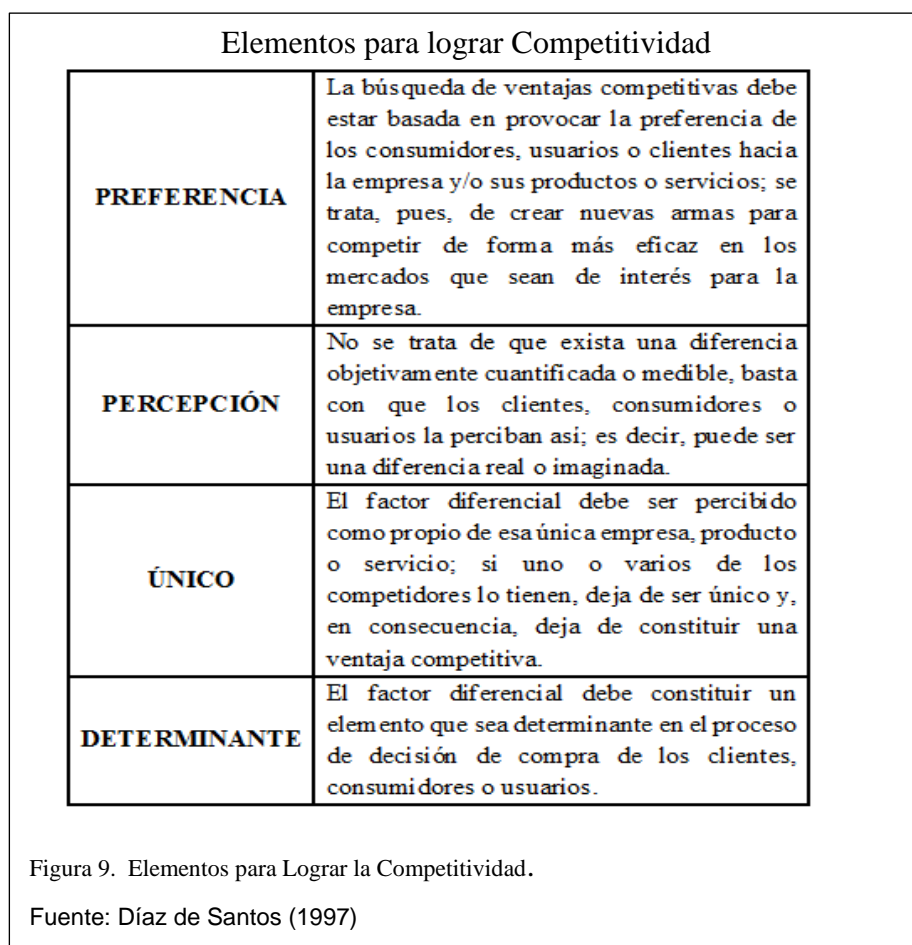
El plan de marketing recoge el concepto coste o aportación económica de las acciones contempladas en el plan. La dirección necesita conocer, antes de sancionar el plan, lo que le va a producir en términos económicos dicho plan, si se pone en marcha todas las acciones en él recogidas.

Si el plan concluye con una cuenta de explotación previsional no es necesario recoger el presupuesto de marketing, ya que aquella se incluirá los gastos de marketing. Y si se piensa en detallar el presupuesto de marketing no es imprescindible incluir la cuenta de explotación previsional.

2.2.2 Competitividad

2.2.2.1 Definición.

Berumen (2006) señala que la competitividad es una consecuencia de mayor productividad, además la competitividad lleva a la mejora de los precios y como consecuencia a la mayor cantidad de productos de calidad dirigido hacia los clientes. La competitividad permite que las organizaciones se desarrollen en el mercado, logrando diferenciarse de la competencia, y como consecuencia permite que la empresa tenga más utilidades. Sin embargo, Díaz de Santos (1997) consideran una herramienta clave lograr competitividad a través de los siguientes elementos mostrados en la figura 9



2.2.2.2 Dimensiones de la competitividad

Slevin y Covin (1995) afirman que la competitividad se basa en los siguientes elementos.

Diferenciación: En este aspecto la empresa debe de otorgar un valor agregado al producto o servicio que se ofrecerá en el mercado.

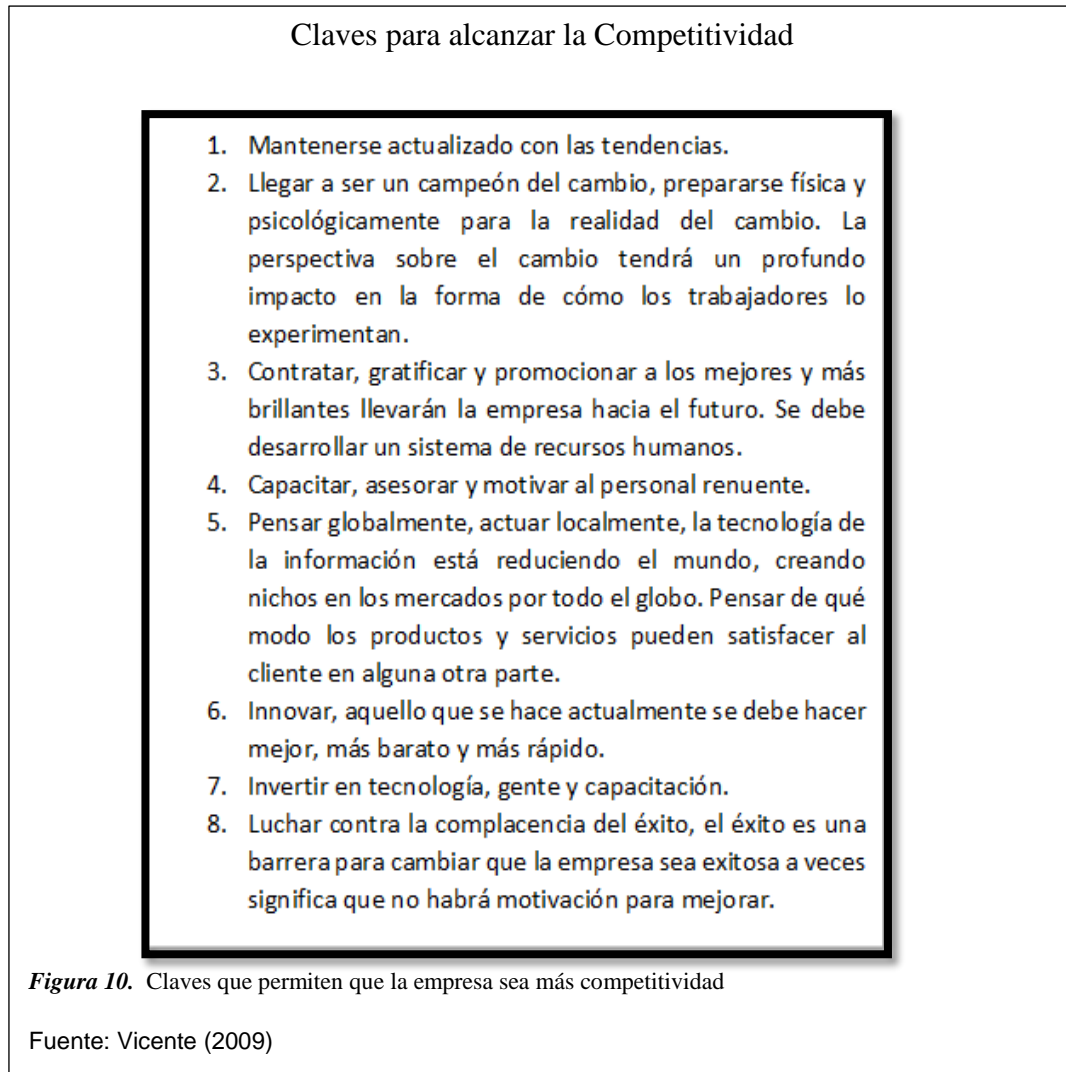
Adaptabilidad: Es cuando la empresa se adapta a los cambios que acontecen en el mercado, es flexible.

Calidad: Se refiere en dejar satisfechos a los clientes en que sus percepciones sean superiores a las expectativas. Además, los colaboradores deben mostrar calidad en atención al cliente, puesto que de nada sirve tener un producto de calidad si un colaborador se encuentra totalmente desganado.

Innovación: Se basa en que el producto sea totalmente novedoso ante las emociones del cliente, además la innovación radica en que la empresa brinde un servicio extra que otras no ofrecen.

2.2.2.3 Claves para alcanzar la competitividad

Vicente (2009) testifica los siguientes puntos clave para alcanzar la competitividad, los cuales se ven reflejados en la figura 10



2.2.2.4 Teoría del Diamante

Carrión (2007) afirma que el diamante de Porter explica una serie de razones porque algunos países son más competitivos que otros, del mismo modo, este modelo sugiere que el origen de una empresa determina la capacidad para obtener ventajas competitivas a nivel nacional.

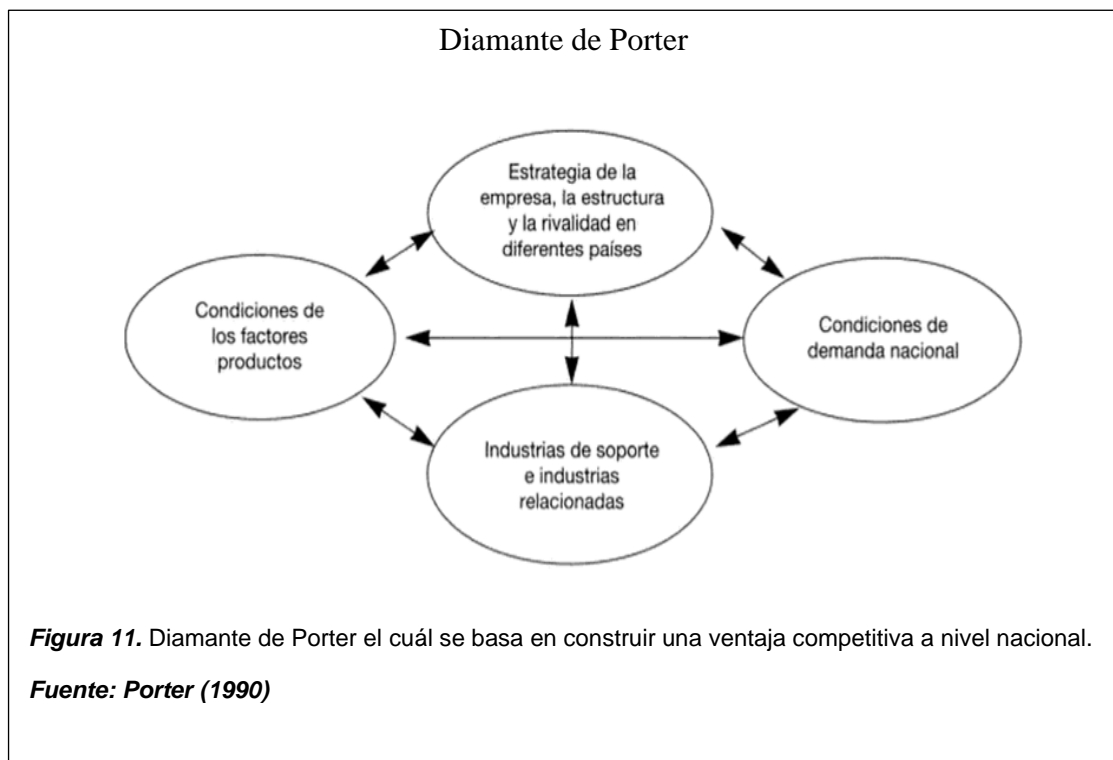
Este modelo se basa en cuatro factores clave los cuáles son:

Condiciones de los factores de producción. Estos factores productivos permiten explicar la ventaja en la escala nacional.

Características de la demanda. Se refiere a aquellas condiciones de la demandan a nivel nacional en el que constituye la base de la ventaja referente a una empresa.

Sectores relacionados o auxiliares. El éxito de una organización crea ventajas ante el mercado con industrias relacionadas o de soporte.

Estrategia empresarial, estructura y rivalidad. Son aquellas características de estrategia de la organización, la estructura y rivalidad en distintos países para buscar ventaja competitiva.



2.2.3 Cooperativismo

2.2.3.1 Definición:

Es una doctrina que nace como alternativa al liberalismo económico, con el objetivo de corregir condiciones económicas y sociales generadas por este. El ideal que persigue es colocar la producción en favor del consumidor y no del productor. Este ideal se materializa cuando la población se organiza en cooperativas, de tal manera que los productos o servicios beneficien a los asociados y a la comunidad en su conjunto (Pinho 2004, citado por Emmendoerfer et al.2007).

Según Encomenderos, A. (2001), en el Cooperativismos se consideran dos definiciones:

Como Doctrina: Conjunto de Principio, normas y valores que orientan las actividades humanas y sociales como forma de pensar, conducta, actividades y la vida misma del hombre.

Como sistema Socioeconómico: Se basa en el esfuerzo, ayuda mutua y solidaridad. Tiende a crear una sociedad justa y humana; es uno de los instrumentos de mayor eficacia por desarrollo de los pueblos.

Según Goxenes, A., González, E., Meluz, J., González, A. (2001) mencionan que el Cooperativismo, marcado por su carácter solidario y democrático, desempeña un papel fundamental como fórmula empresarial que facilita el desarrollo económico de las regiones y la generación de puestos de trabajo.

2.2.3.2 Los principios vertebradores del Cooperativismo son:

Libre adhesión y baja voluntaria de los socios.

Variabilidad del número de socios y del capital social, a partir de unos mínimos exigibles igualdad de derecho de todos los socios para garantizar la organización, gestión y control democráticos.

Limitación del interés que los socios puedan percibir por sus aportaciones al capital social.

Participación de los socios en los excedentes netos.

Educación y promoción sociales y cooperativas.

Colaboración con otras entidades cooperativas para el mejor servicio de sus intereses comunes.

2.2.3.3 Clases de Cooperativas

De acuerdo a la actividad que desarrollan, la ley de Cooperativas contempla la siguiente clasificación:

Tabla 2

Ley de Cooperativas: Clasificación

Fuente: Ewel, P. (1965)

Organizaciones Cooperativas de Productos	
Cooperativa Agraria	Es una cooperativa donde los agricultores ponen en común sus recursos en ciertas áreas de actividad. El significado más común es de Cooperativa de Servicios que es la forma predominante en el mundo.
Cooperativas Comunales	Están constituidas sólo por los miembros de una comunidad campesina o nativa que se unen para: Constituir unidades de explotaciones en común de la tierra, bosques, canteras y otros bienes de propiedad de la comunidad campesina. . Proponer servicios múltiples que la producción o las necesidades personales y familiares de los comuneros requieran.
Cooperativas Pesqueras	Son actividades vinculadas con la producción pesquera para consumo humano o industrial.
Cooperativas de Producción y de Trabajo	Tiene el objetivo de proveer y mantener a sus socios de puestos de trabajo a tiempo parcial o completo, a través de la organización en común de la producción de bienes o servicios para terceros.
Cooperativas de Transporte	Dedicadas a actividades relacionadas con el transporte de pasajeros y/o carga.

Organizaciones Cooperativas de Consumidores	
Cooperativas de consumo	Están integradas por consumidores que se unen para adquirir y proveerse de bienes de uso y consumo que satisfagan necesidades.
Cooperativas de Vivienda	Se constituye para proveer a sus socios de una vivienda acorde con las necesidades de la familia.
Cooperativas de Servicios	Se constituye para proveer a sus socios de diversos servicios que satisfagan necesidades personales, familiares, profesionales o comunales; como por ejemplo la Cooperativa de Servicio Asistencial dedicadas a proporcionar atención médica, preventiva, curativa, quirúrgica y farmacéutica a los socios usuarios del servicio.
Cooperativas de Educación	Proporcionan Educación a los distintos niveles, ciclos y modalidades que comprende el sistema de educación.
Cooperativas Escolares	Estas cooperativas en esencia no constituyen empresas cooperativas si no tienen carácter fundamental pedagógico.
Cooperativas de Servicios Públicos	Aun cuando no existe en el Perú experiencia alguna con respecto a estas cooperativas, se constituye para explotar concesiones, permisos, contratos o privilegios legalmente otorgados por las autoridades de gobierno Central o Municipal.

Organización Cooperativa Financiera	
Cooperativa de Ahorro y Crédito	Estas Cooperativas a diferencia de otras empresas del sistema financiero, el crédito se funda en la valoración de las necesidades de los usuarios y en la responsabilidad personal, moral y colectiva de los socios prestatarios.

Organizaciones Cooperativas de Grado Superior	
Bancos Cooperativos	Son instituciones que cumplen las funciones de intermediación en los medios de pago y en el crédito. Esto para financiar la actividad cooperativa en la esfera de la producción, intercambio y consumo.
Cooperativas de Seguros	Son entidades aseguradoras que proporcionan a sus socios usuarios del servicio, por lo general tres clases de seguros: colectivo e individual con el objeto de cubrir diversos riesgos.
Centrales de Cooperativas	Son organismos de integración económica del cooperativismo peruano. Son cooperativas, es decir, están integradas por cooperativas, generalmente del mismo tipo.
Federaciones Cooperativas	Son organismos de integración representativa del cooperativismo peruano.

Fuente: Ewel, P. (1965)

2.2.3.4 Órganos Sociales de las COOPAC

Los órganos de Gobierno y control que deben regir en cualquier cooperativa son:

Asamblea. Consejo Rector. Intervención y Comité de Recursos.

2.2.3.5 Constitución de las COOPAC

Las Cooperativas se constituyen mediante escritura pública inscrita en el Registro de Cooperativas, dichos estatutos tienen la siguiente información:

Objeto social. Capital social mínimo.

Clases de socios (indicando los requisitos a cumplir para su admisión y baja voluntaria u obligatoria).

Derechos y deberes de los socios.

Aportación y desembolso mínimo obligatorio del socio.

2.2.3.6 Importancia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Las Cooperativas de ahorro y crédito son importantes en América Latina por tres razones principales:

Son en gran medida la fuente de crédito semiformal o formal más importante para las microempresas, las cuales a su vez constituyen un componente de considerable magnitud dentro de la economía de la región.

Poseen un enorme potencial de expansión y crecimiento, ya que pueden expandirse y crecer de manera rápida y sostenible si actúan como empresas y no como entidades benéficas.

Llegan a grandes cantidades de personas de muy bajos recursos.

2.2.3.7 Cooperativa de Ahorro y Crédito

Según Ewel (1965), son empresas de propiedad conjunta, autónomas fuerte al estado democráticamente administradas. Se constituye en forma libre y voluntaria por medio de la asociación de personas con la finalidad de atender las necesidades financieras, sociales y culturales de sus miembros. El mismo autor comenta que las cooperativas fomentan el ahorro en sus diversas modalidades, además de brindar otros servicios financieros a sus socios. Son

una verdadera acción de apoyo mutuo y solidario frente a la crisis por que agrupan a personas comunes que están al margen del sistema financiero tradicional.

Fundamentos Históricos Teóricos del sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito según Barzallo, P. (2002) indica: Definición de Cooperativa: Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro.

2.2.3.8 Antecedentes Históricos del Sistema Cooperativo en general

La historia del sistema cooperativo se remonta a la práctica de las modalidades de asociación tradicional, especialmente en el ámbito rural de actividades de carácter agropecuario, tal era el caso en Latinoamérica, los Ayllus de la cultura Inca que comprendió lo que ahora es Perú, Bolivia, Ecuador, parte de Chile y el norte argentino. De igual modo, en las culturas del norte de América como la Azteca en México y las Juntas en Costa Rica. Estas manifestaciones tradicionales de cooperación aún están vigentes en muchos países de América Latina y en el mundo, este sistema de cooperativismo en épocas pasadas, que se identificaba por la autoayuda, solidaridad y cooperación entre sus integrantes en las diferentes actividades fueron determinantes para iniciar lo que hoy se conoce como los principios del sistema cooperativo.

El Cooperativismo a lo largo de su historia ha sido considerado y definido con múltiples formas: como doctrina política, modo de producción, sin embargo, actualmente se puede afirmar que el cooperativismo es un plan económico que forma parte importante de la vida de muchos países, y su desarrollo y difusión indica que podría llegar a modificar hasta la estructura política de las sociedades que la han implantado.

Característica Principal:

Es la sencillez pues no surge como producto de sesudas reflexiones filosóficas teóricos sin salir del sentido común.

2.2.3.9 Valores que poseen las COOPAC:

Las cooperativas están basadas en los valores de la autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. En tradición de sus fundadores, los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en lo Económico y Financiero frente a la inestabilidad y crisis del sistema bancario nacional donde el cliente ha demostrado su desconfianza, en especial en los bancos lo que ha llevado incrementar la crisis económica del país, por lo que ha sido necesario ver las alternativas para demostrarle al cliente que existen opciones que permiten fomentar el ahorro y brindar créditos.

Una alternativa que merece atención por parte del Estado es el Sector de Economía Solidaria, especialmente el sistema de cooperativas de ahorro y crédito donde se practican de mejor manera los principios de solidaridad, ayuda, autogestión y control democrático. Poniendo como objetivo fundamental la actividad, el desarrollo del hombre, que, por supuesto debe modernizar la acción manejada con conocimientos técnicos, para brindar el servicio de un sistema eficiente, efectivo y económico.

Las cooperativas se caracterizan por la democratización de capitales, de ahorros y de crédito, por lo tanto, no existe vinculación ni concentración de recursos en épocas malas, que es uno de los males que adolece el País y una práctica muy común en las entidades bancarias, que hoy se encuentran en un estado de shock.

La quiebra de varios bancos ha sido un fortalecimiento del sistema cooperativo de ahorro y crédito, por cuanto se ha demostrado confianza por la solvencia de las mismas, lo cual se refleja en un incremento de los depósitos, en especial a plazo fijo, que crecieron en un 110.9% en el periodo

enero junio de 1999, lo que demuestra que las personas han incrementado la confianza en las cooperativas más que en los bancos.

2.2.4 Marketing de Servicios

2.2.4.1 Definición.

La Asociación Americana de Marketing define los servicios como "Actividades, beneficios y satisfacciones que se ofrecen para la venta o se proporcionan en relación con la venta de los productos".

El Marketing de servicios es la rama de la mercadotecnia que se especializa en esta categoría especial de productos o bienes. Esta especialización del marketing, por lo tanto, debe partir de las características básicas de los servicios (intangibilidad, inseparabilidad, perecibilidad y heterogeneidad) para establecer las estrategias de gestión comercial.

Esto quiere decir que el marketing de servicios debe tener en cuenta la naturaleza preponderantemente intangible del servicio (lo que puede dificultar la selección de las ofertas competitivas por parte del consumidor) y la imposibilidad de almacenamiento (algo que aporta incertidumbre al marketing de servicios), entre otras cuestiones.

2.2.4.2 Características

Intangibilidad: los servicios son intangibles, es decir, no se pueden tocar, llevar, no tienen sabor ni olor alguno. Esta es la característica que más define un servicio y que lo diferencia principalmente de un producto. Esto plantea un desafío para quienes se dedican a la comercialización de servicios, ya que necesitan adjuntar atributos tangibles a una oferta de otra forma intangible.

La heterogeneidad/variabilidad: dada la naturaleza de los servicios, cada oferta de servicio es diferente, única y no se puede repetir exactamente incluso por el mismo proveedor de servicios. Mientras que los productos pueden ser producidos en masa homogénea, no se puede lo mismo de los servicios. Por ejemplo: vas a tu local preferido a comprar un café, el sabor del café puede

ser el mismo en cada pedido, pero los servicios que brindan el mismo personal pueden ser sumamente diferentes en cada atención.

Perecedero: los servicios no se pueden guardar, devolver o ser revendidos una vez que han sido utilizados. Una vez prestado el servicio al cliente, se consume completamente y no se puede entregar a otro cliente.

Inseparabilidad/simultaneidad de producción y consumo: se refiere al hecho de que los servicios son generados y consumidos durante el mismo período de tiempo. Por ejemplo: un corte de pelo es entregado y consumido por un cliente de forma simultánea a diferencia de, por ejemplo, una hamburguesa para llevar que el cliente puede consumir incluso después de unas pocas horas de comprarla. Además, es muy difícil separar un servicio del proveedor de servicios.

2.2.4.3. El marketing mix de Servicios

El Marketing Mix hace referencia a la combinación de 4 variables o elementos básicos a considerar para la toma de decisiones estratégicas de marketing en una empresa, son el producto, el precio, la distribución y la comunicación, pero si hablamos de empresas del sector servicios debemos pasar de 4 a 7 variables, las 7 Ps. Cualquier persona con nociones básicas de marketing sabe de lo que hablamos cuando nos referimos a el marketing mix y las 4 Ps. Philip Kotler definía el Marketing Mix como el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado objetivo. Es decir, que el Marketing Mix incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.

Estas 4 variables son el producto, el precio, la distribución y la comunicación y tal vez os preguntéis ¿y por qué se llaman las 4 Ps? Pues porque sería la inicial de las 4 variables en inglés, es decir: Producto, Price, Place, Promotion. Estas han sido desde hace mucho tiempo las variables del marketing mix consideradas para la venta de productos, sin embargo, hay tres razones por las cuales se requiere una adaptación para el sector de los servicios:

El Marketing Mix original se pensó para la industria manufacturera, pero estas 4 variables no se acomodan necesariamente a las empresas de servicios, donde la característica de intangibilidad del servicio, la tecnología utilizada y el tipo de cliente principal pueden ser fundamentales.

El Marketing Mix, puede que no tenga campo suficiente para las necesidades del sector servicios, debido precisamente a las características propias de los mismos (intangibilidad, carácter perecedero, heterogeneidad, etc.)

Existe la evidencia cada vez mayor, de que las dimensiones del Marketing Mix pueden no ser lo suficientemente amplia para el marketing de servicios, ya que no se consideran una serie de elementos esenciales para la generación y entrega del servicio.



En base a estas 3 razones, surge la idea de un Marketing Mix especialmente adaptado para el marketing de los servicios. Este nuevo Marketing Mix contendría 3 elementos adicionales, formando una combinación final de 7 elementos, que son: producto, precio, distribución y comunicación y a

mayores personas, evidencia física y procesos (en inglés People, Physical evidence and Process).

Vemos ahora la definición y el comportamiento de cada una de estas 7 p's del Marketing Mix de Servicios:

Producto.- Cuando hablamos de producto, hay que distinguir entre bienes y servicios. Al igual que ocurre con los bienes, los clientes exigen determinados beneficios y satisfacciones de los servicios que reciben. Sin embargo, debemos aclarar que los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen y por las necesidades que satisfacen pero no por sí solos. Por lo tanto el servicio visto como producto requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el nivel al que se entregan. De la misma forma también se necesitará prestar atención a aspectos como el empleo de marcas, garantías y servicios post-venta.

Precio.- Las decisiones sobre el precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing de cualquier empresa, siendo la variable de Marketing Mix que mayor número de decisiones suele generar. Dentro del sector servicios existen influencias específicas que se deben sumar a las principales fuerzas tradicionales que influyen en los precios como son costes, competencia y demanda. Por ejemplo, la intangibilidad de los servicios hace que los clientes puedan tener dificultad para entender lo que obtienen a cambio de su dinero, lo cual influye directamente sobre el riesgo percibido frente a un servicio. Así, mientras más alto sea el contenido material de servicio, más tenderán los precios fijados a basarse en costes y mayor será la tendencia hacia precios más estándares.

Distribución.- La variable distribución del Marketing Mix significa como la empresa pone a disposición de los clientes sus ofertas y las hacen accesibles a ellos. La distribución es una variable del Marketing Mix que normalmente, dentro de los servicios, no ha recibido la suficiente atención debido a que siempre ha sido relacionada directamente al movimiento de elementos físicos. Por norma general cuando se habla de la distribución del servicio se piensa en la venta directa como en el método de distribución más frecuente y en que

los canales son cortos. Sin embargo, en la distribución de servicios, el uso de intermediarios es frecuente y no existe ninguna uniformidad en las funciones realizadas por los mismos.

Comunicación.- El principal propósito de la comunicación en el marketing de servicios es crear interés en el servicio y en la propia organización del mismo, para diferenciarse de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles y finalmente para persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio. Lo cierto es que la comunicación para el sector servicios es bastante más complicada que para el sector de bienes, fundamentalmente por la propia intangibilidad de los servicios, que dificulta la percepción de calidad de los mismos por parte de los clientes.

En todo caso el crecimiento en los últimos años del número de empresas del sector servicios ha ido en consonancia también con la mejora en las acciones comunicativas de las mismas y por lo tanto en un incremento en el conocimiento de las mismas por parte del público objetivo.

La estrategia comunicativa de la empresa se puede desarrollar principalmente de 4 formas: publicidad, relaciones públicas, marketing directo y promoción y en todo caso no debemos obviar como se ha comentado ya en algún post de este blog la importancia hoy en día de la estrategia de marketing 2.0 debido al auge de las redes sociales.

Personas.- Si hay algo que define a los servicios es que no pueden sustraerse de las personas que los suministran y por lo tanto el personal puede llegar a ser un factor clave en la diferenciación de los servicios y en su posicionamiento. El departamento comercial o personal de ventas tiene contacto directo con el cliente en las organizaciones de servicios y su comportamiento puede ser tan importante como para influir en la calidad percibida de un servicio. Por ello es básico que este personal realice su trabajo de una manera efectiva y eficiente para ser así una variable más del marketing mix de una empresa de servicios.

Procesos.- Los procesos se podrían definir como mecanismos o rutinas en la prestación de un servicio que afectan a la calidad percibida del mismo. Normalmente en cualquier sector de servicios en el que podamos pensar existe bastante homogeneidad en los servicios prestados por una empresa con respecto a sus competidores, por lo que resulta imprescindible lograr la diferenciación por otros medios y esta diferenciación nos la pueden dar los procesos implementados para la prestación de los servicios.

Evidencia física.- La evidencia física es de las 3 variables la que cada vez está adquiriendo más importancia en las últimas tendencias del marketing mix, ya que puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Y es que los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como locales, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como material de papelería, folletos, rótulos, etc.

El diseño y creación de un “ambiente” debe ser una acción bien planificada para una empresa de servicios y cuando hablamos del “ambiente” nos referimos al contexto, físico y no físico, en que se realiza un servicio y en que interactúan la empresa y el cliente. Por lo tanto incluye cualquier cosa que influya en la realización y comunicación del servicio.

De hecho es bastante común en empresas que cuentan con sedes en varias ubicaciones o las que trabajan bajo el sello de las franquicias, la creación de un “dossier de interiorismo” para crear una imagen homogénea en todos sus establecimientos.

2.3 Construcción de la definición de términos utilizados en la investigación.

1. Branding: En un anglicismo que se utiliza para hacer referencia a los procesos de construir una marca, a través de una serie de estrategias que apuntan al valor que le otorga un cliente a la marca como tal.
2. Cooperativa: Es una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y

aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático.

3. Cooperativa de Ahorro y Crédito: Según Ewel, P. (1965), son empresas de propiedad conjunta, autónomas fuerte al estado democráticamente administradas. Se constituye en forma libre y voluntaria por medio de la asociación de personas con la finalidad de atender las necesidades financieras, sociales y culturales de sus miembros.
4. Competitividad: Es la capacidad de las empresas para producir bienes y servicios de forma eficiente (precios decrecientes y calidad creciente), de tal manera que puedan competir y lograr mayor cuotas de mercado, tanto dentro como fuera del país.
5. Estrategias de Marketing: Desarrollo y planificación de los métodos que se llevarán a cabo de manera práctica, para conseguir los objetivos de marketing fijados por la empresa.
6. Estudio de mercado: Es una investigación llevada a cabo, generalmente por el departamento de marketing de una empresa, que pretende determinar cuáles son las necesidades de la población con el estudio de diversas variables como los hábitos de compra o elementos que influyen en los consumidores, para así poder crear o modificar productos que se ajusten a sus necesidades y deseos.
7. Marketing: Conjunto de herramientas que la empresa posee y que organiza estratégicamente, para poder conocer cuáles son los deseos y las necesidades de los consumidores, para poder así satisfacer sus necesidades con sus productos, servicios o ideas.
8. Marketing mix: Combinación de acciones de marketing que se llevan a cabo por la empresa para lograr sus objetivos.
9. Medios Sociales: Son instrumentos de divulgación popular, que si bien comenzaron para establecer contacto entre personas, son ahora fundamentales para fortalecer los negocios.
10. Mercado: Es un conjunto de personas, individuales u organizadas, que necesitan un producto o servicio determinado, que desean o pueden desear comprar y, sobre todo, que tienen capacidad (económica y legal) para hacerlo.

11. Métricas: Las métricas existen para medir los resultados de una estrategia sea de marketing, de ventas, de desempeño general, entre otros. Consta de períodos y variables y son finalmente quienes nos ayudan a determinar qué rumbo tomar para alcanzar nuevas metas.
12. Plan de Marketing: Es un valioso instrumento que sirve de guía a todas las personas que están vinculadas con las actividades de mercadotecnia de una empresa u organización porque describe aspectos tan importantes como los objetivos de mercadotecnia que se pretenden lograr, el cómo se los va a alcanzar, los recursos que se van a emplear, el cronograma de las actividades de mercadotecnia que se van a implementar y los métodos de control y monitoreo que se van a utilizar para realizar los ajustes que sean necesarios.
13. Plaza: O distribución es otra de las famosas Ps del Marketing Mix y se refiere a los medios de distribución o canales adecuados por los cuales el cliente podrá tener acceso a los productos que se ofrecen.
14. Política de Precio: El precio es una variable del marketing que viene a sintetizar, en gran número de casos, la política comercial de la empresa. Sin embargo, para la empresa el precio es un elemento muy importante dentro de su estrategia de marketing mix, junto con el producto, la distribución y la promoción.
15. Precio: Cantidad de dinero que permite la adquisición o uso de un bien o servicio.
16. Promoción: Es un elemento o herramienta del marketing que tiene como objetivos específicos: informar, persuadir y recordar al público objetivo acerca de los productos que la empresa u organización les ofrece, pretendiendo de esa manera, influir en sus actitudes y comportamientos, para lo cual, incluye un conjunto de herramientas como la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo y venta personal.
17. Publicidad: Es el conjunto de estrategias con las que una empresa da a conocer sus productos a la sociedad. Utiliza como principal herramienta los medios de comunicación, estos son tan diversos y tienen tanta expansión e impacto en el público en general que son fundamentales para el comercio en general.

2.4 Hipótesis:

H1: La propuesta de un plan de marketing permitirá mejorar la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán en la ciudad de Chiclayo.

H0: La propuesta de un plan de marketing no permitirá mejorar la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán en la ciudad de Chiclayo.

2.5 Definición de Variables

2.5.1 Variable Independiente:

Plan de Marketing: Es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados.

2.5.2 Variable Dependiente:

Competitividad: Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijando una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan.

2.5.3 Operacionalización de variables

Tabla 12:

Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTE
PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING (Variable Independiente)	<ul style="list-style-type: none"> Elementos de la propuesta Lineamientos de metodología del plan de marketing Concepción y naturaleza del enfoque del marketing: solución de problemas y mejora de la competitividad. Orientaciones metodológicas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de coherencia de los objetivos y propósitos con el problema a superar. ✓ Nivel de pertinencia de las estrategias a implementar. ✓ Nivel de concepción y pertinencia del marketing. ✓ Nivel de coherencia de las teorías que sostienen la propuesta con la dimensión de los logros y metas pretendidos. ✓ Nivel de descripción de los pasos de la metodología de la propuesta a implementar. ✓ Enfoque a implementar en la propuesta. 	Análisis documental/ Guía de pautas.	Enfoque del marketing Plan de marketing
	<ul style="list-style-type: none"> Niveles de oferta y 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de demanda de servicios financieros. 		

<p>PARA MEJORAR LA COMPETITIVI DAD DE LA COOPERATIV A DE AHORRO Y CREDITO TUMAN EN LA CIUDAD DE CHICLAYO</p> <p>(Variable Dependiente)</p>	<p>demanda local por lo servicios financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje captado de la demanda total • Porcentajes de clientes perdidos • Problemas administrativo y marketing existentes • Ubicación entre los competidores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porcentaje captado de clientes del mercado total con respecto a la competencia. ✓ Porcentajes y causas de la pérdida de clientes. ✓ Nivel porcentual de asociados. ✓ Problemas más latentes en la administración y gestión de marketing. 	<p>Encuesta Entrevista</p>	<p>Reportes e informes e indagación propia.</p>
---	---	---	--------------------------------	---

Fuente: Elaboración Propia

III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

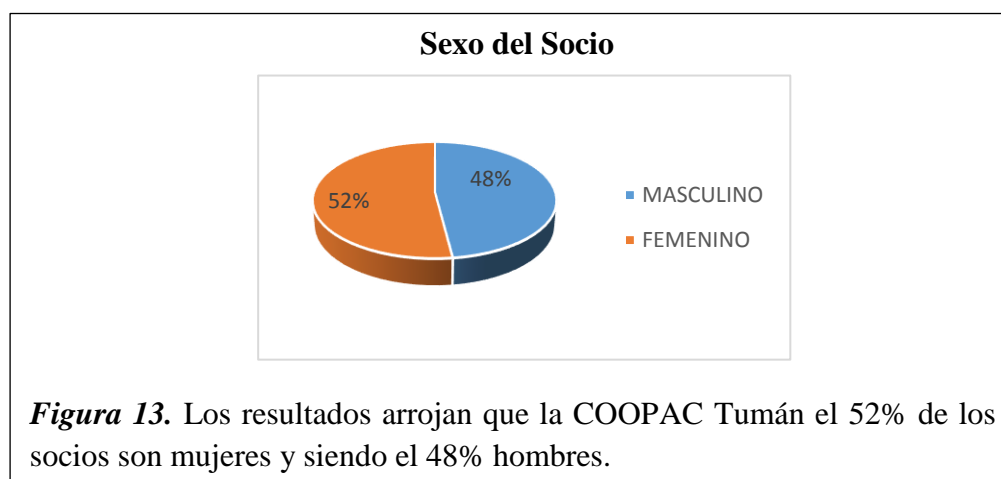
3.1 Análisis de Resultados

Tabla 13

Sexo del Socio

SEXO	Frecuencia	Porcentaje
MASCULINO	130	48%
FEMENINO	141	52%
Total general	271	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Tabla 14

Edad del Socio

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 20 a 25 años	42	15%
de 26 a 30 años	38	14%
de 31 a 35 años	41	15%
de 36 a 40 años	59	22%
41 a más	91	34%
Total general	271	100%

Fuente: Elaboración propia

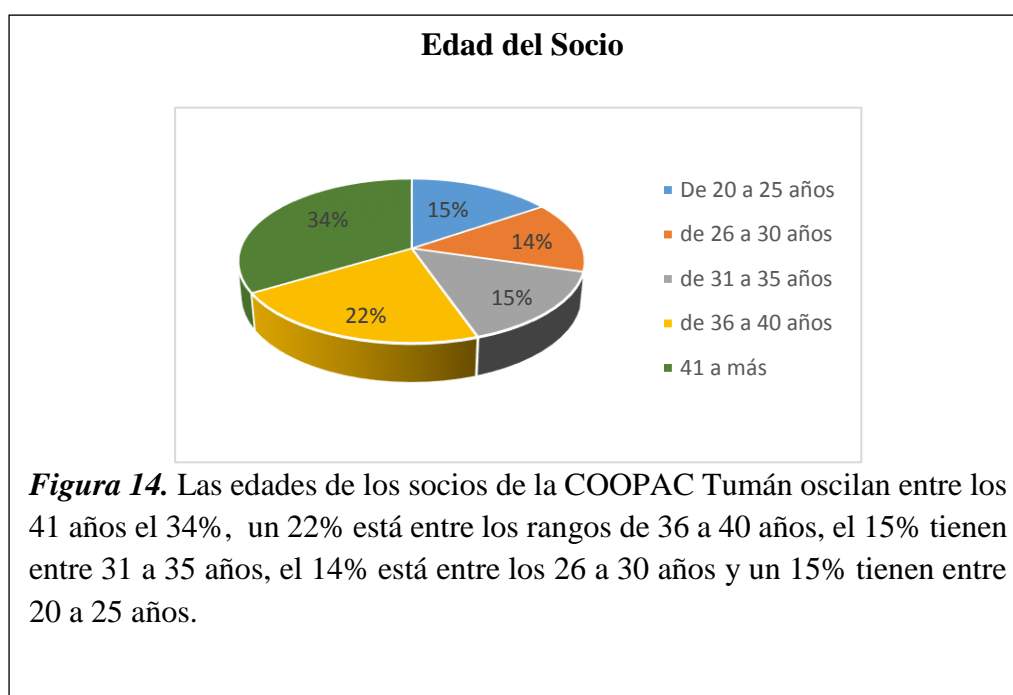


Tabla 15*Visitas a la COOPAC*

VISITAS A LA COOPAC	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 3 veces	190	70%
4 a 6 veces	45	17%
7 a 9 veces	16	6%
10 a más	20	7%
Total general	271	100%

Fuente: Elaboración propia

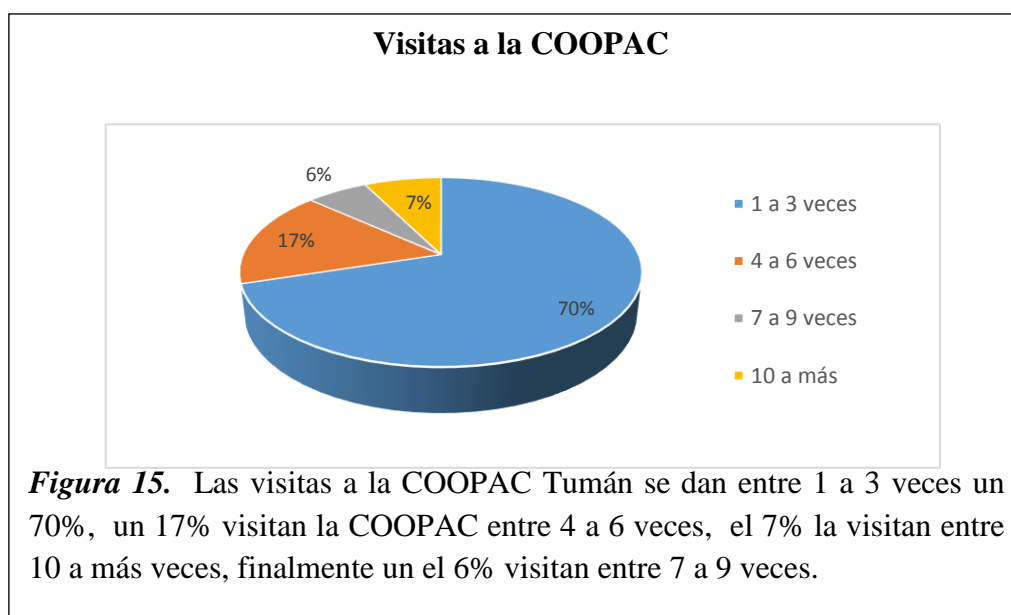


Tabla 16

Horario de visitas a la COOPAC

HORARIO DE VISITA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En las mañanas	120	44%
En las tardes	100	37%
Ninguno en particular	51	19%
Total general	271	100%

Fuente: Elaboración propia

Las 4 Fs del Marketing

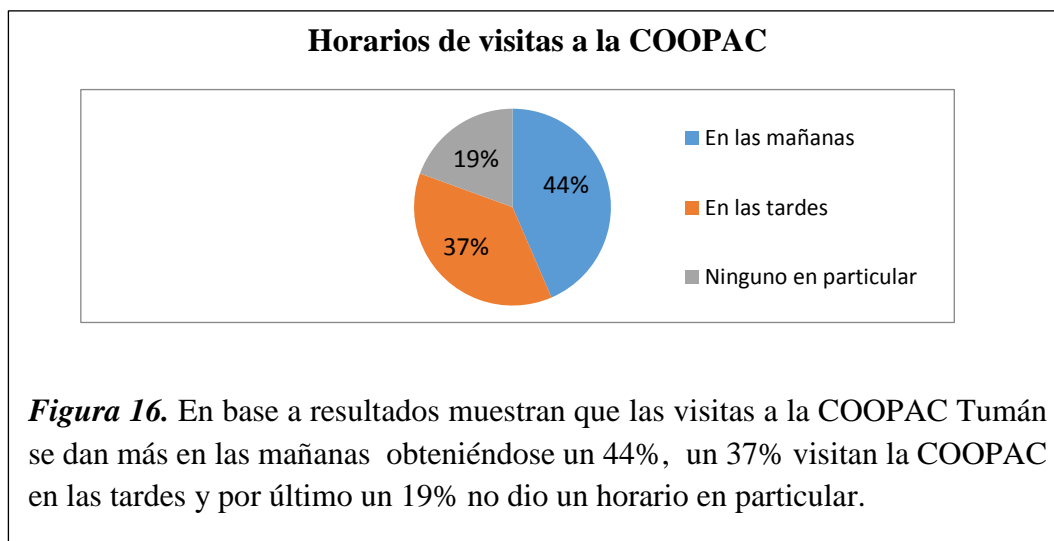


Tabla 17*Motivos de Visita*

MOTIVO DE VISITA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Realizar un pago	151	56%
Abrir nueva cuenta	12	4%
Abrir préstamo	5	2%
Hacer depósito	51	19%
Otros	52	19%
Total general	271	100%

Fuente: Elaboración

propia

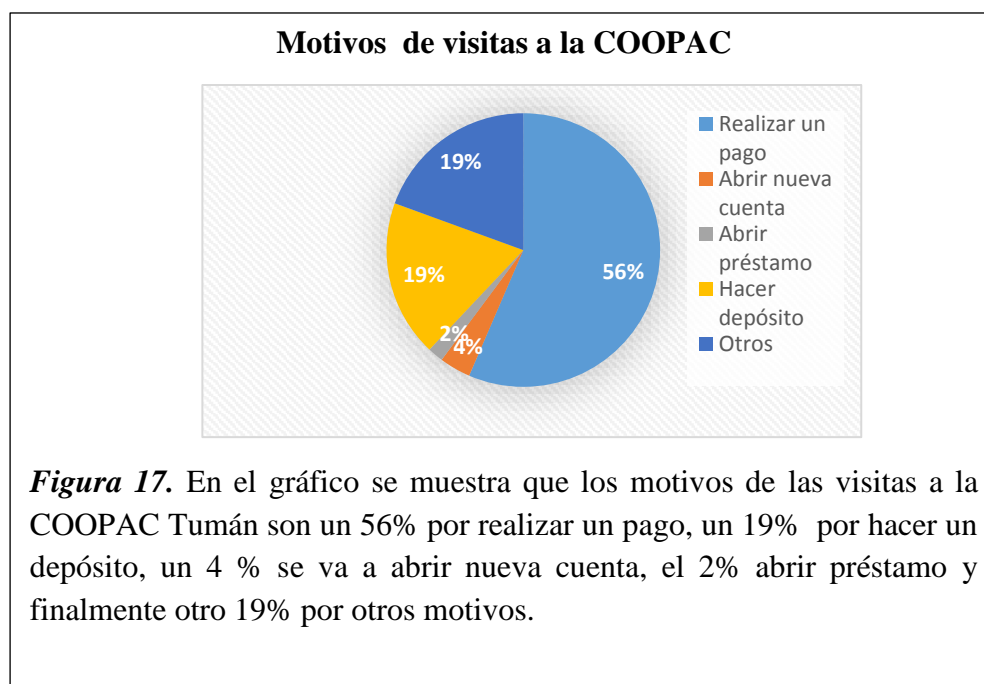


Tabla 18

Préstamos en el último año

Préstamos en el año	Frecuencia	Porcentaje
Si	114	42 %
No	157	58 %
Total	271	100 %

Fuente: Elaboración propia



Tabla 19*Monto de Préstamos*

MONTO DE PRESTAMO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hasta S/ 1000	67	25%
De S/ 1001 a S/ 3000	108	40%
De S/ 3001 a S/ 5000	55	20%
De S/ 5001 a S/ 7000	7	3%
De S/ 7000 a más	29	11%
(en blanco)	5	2%
Total general	271	100%

Fuente: Elaboración propia

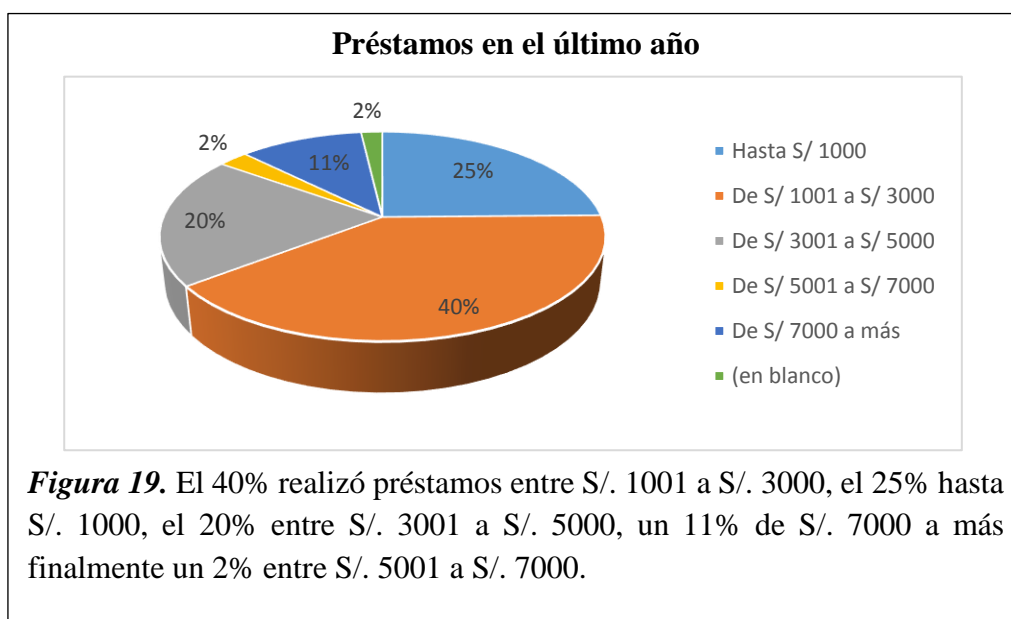


Tabla 20

Atención Recibida

ATENCIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfecho	40	15%
Satisfecho	218	80%
Insatisfecho	13	5%
Total general	271	100%

Fuente: Elaboración propia

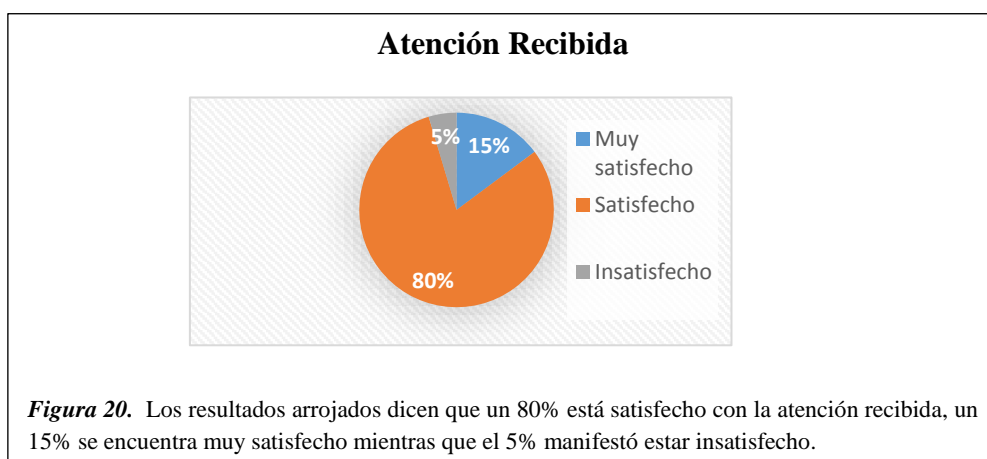


Tabla 21*Conocimiento y Competencia*

CONOCIMIENTO Y COMPETENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	21	8%
Bueno	220	81%
Regular	28	10%
Malo	2	1%
Total general	271	100%

Fuente: Elaboración propia

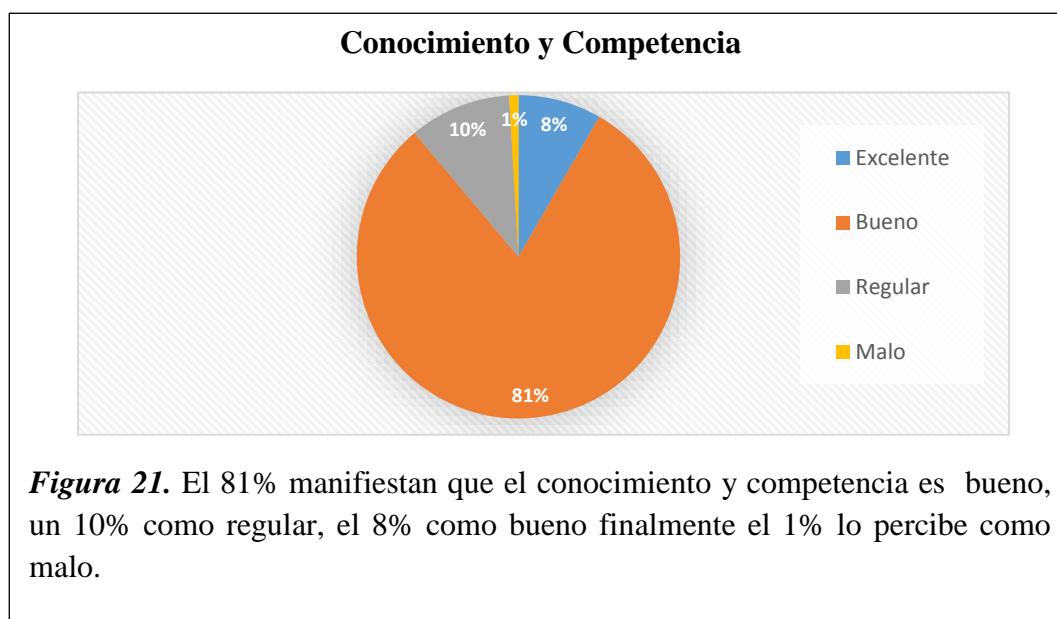
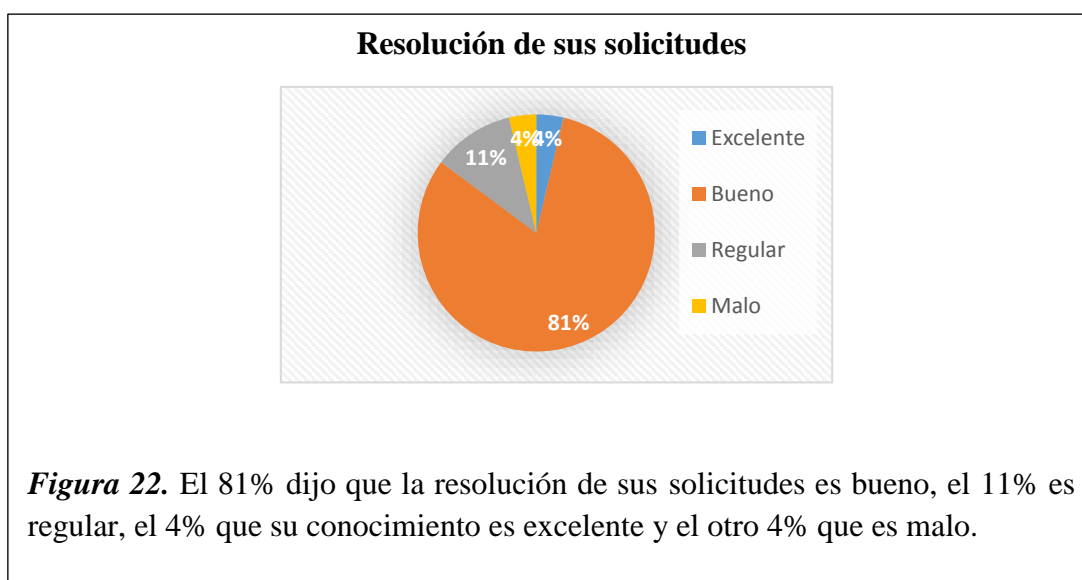


Tabla 22

Resolución de sus solicitudes

RESOLUCIÓN DE SUS SOLICITUDES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	10	4%
Bueno	220	81%
Regular	30	11%
Malo	11	4%
Total general	271	100%

Fuente: Elaboración propia



Las 4 Fs del Marketing

Tabla 23

Profesionalidad

PROFESIONALIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	7	3%
Bueno	244	90%
Regular	19	7%
Malo	1	0%
Total general	271	100%

Fuente: Elaboración propia



Tabla 24

Predisposición para ayudar

PREDISPOSICIÓN		
PARA AYUDAR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	12	4%
Bueno	241	89%
Regular	13	5%
Malo	5	2%
Total general	271	100%

Fuente: Elaboración propia

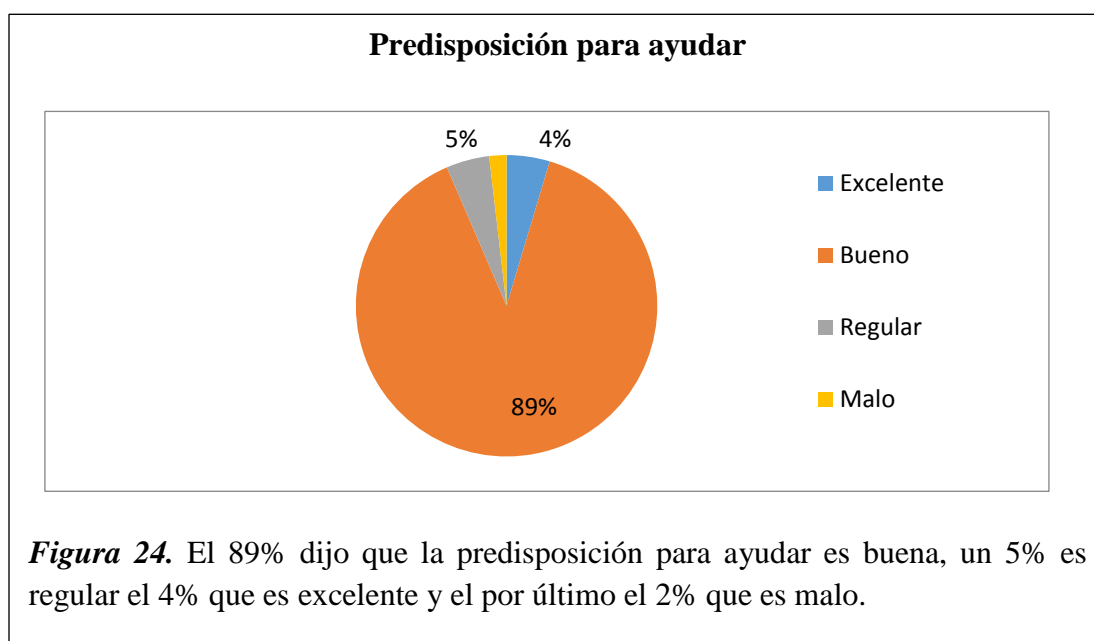


Tabla 25

Cuando llama a la COOPAC el Servicio es inmediato

SERVICIO		
INMEDIATO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Completamente de acuerdo	3	1%
De acuerdo	37	14%
En desacuerdo	9	3%
No llamó	222	82%
Total general	271	100%

Fuente: Elaboración propia

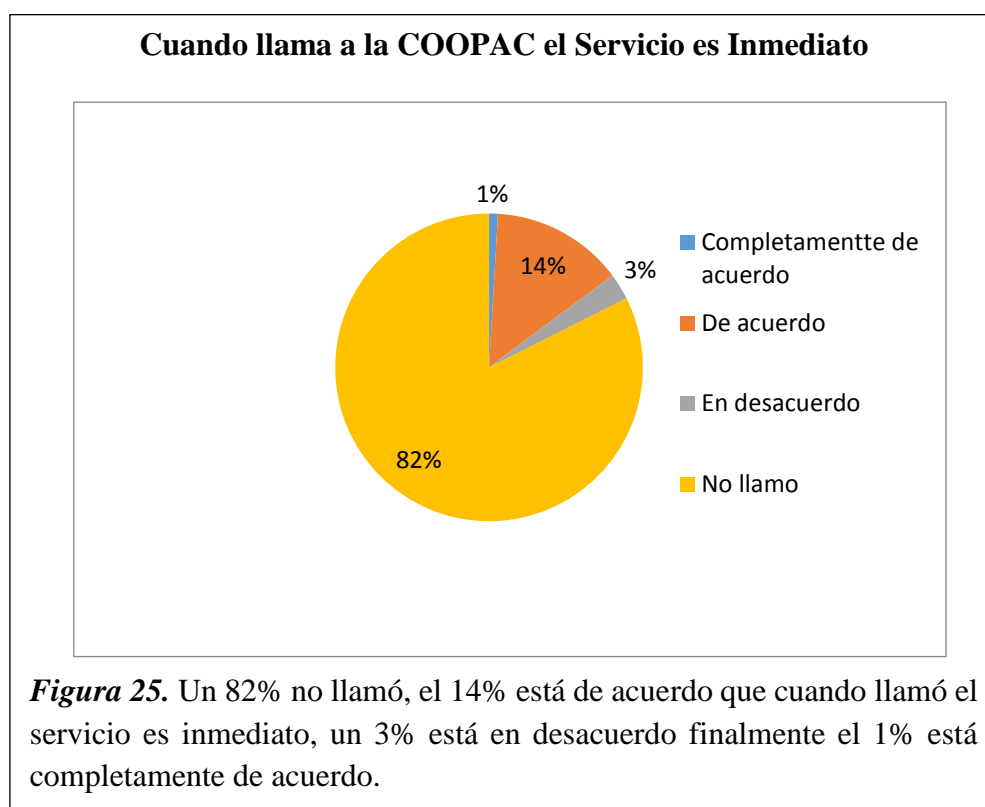


Tabla 26

Recomendaría los Servicios de esta Cooperativa

RECOMENDARÍA		
LOS SERVICIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Seguro que sí	216	80%
Probablemente si	33	12%
Probablemente no	16	6%
seguro que no	6	2%
Total general	271	100%

Fuente: Elaboración propia

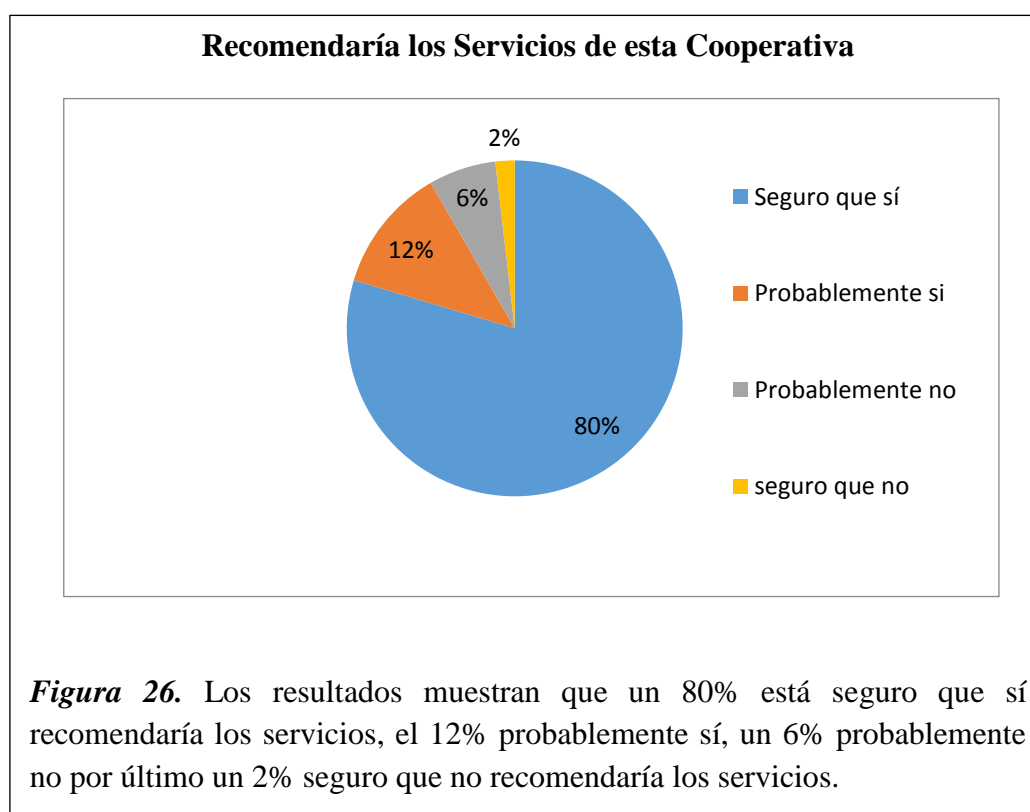


Tabla 27*Otros Servicios que le gustaría*

OTROS		
SERVICIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Red de cajeros	14	5%
Agentes COOPAC	45	17%
Tarjetas	28	10%
Préstamos cortos	10	4%
NS / NO	174	64%
Total general	271	100%

Fuente: Elaboración propia

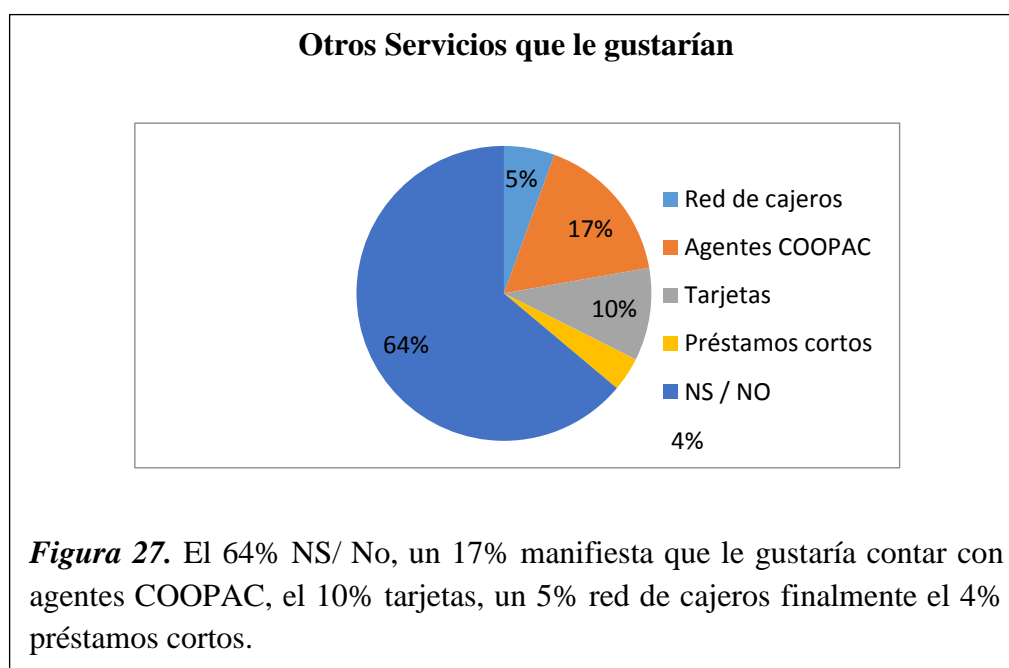
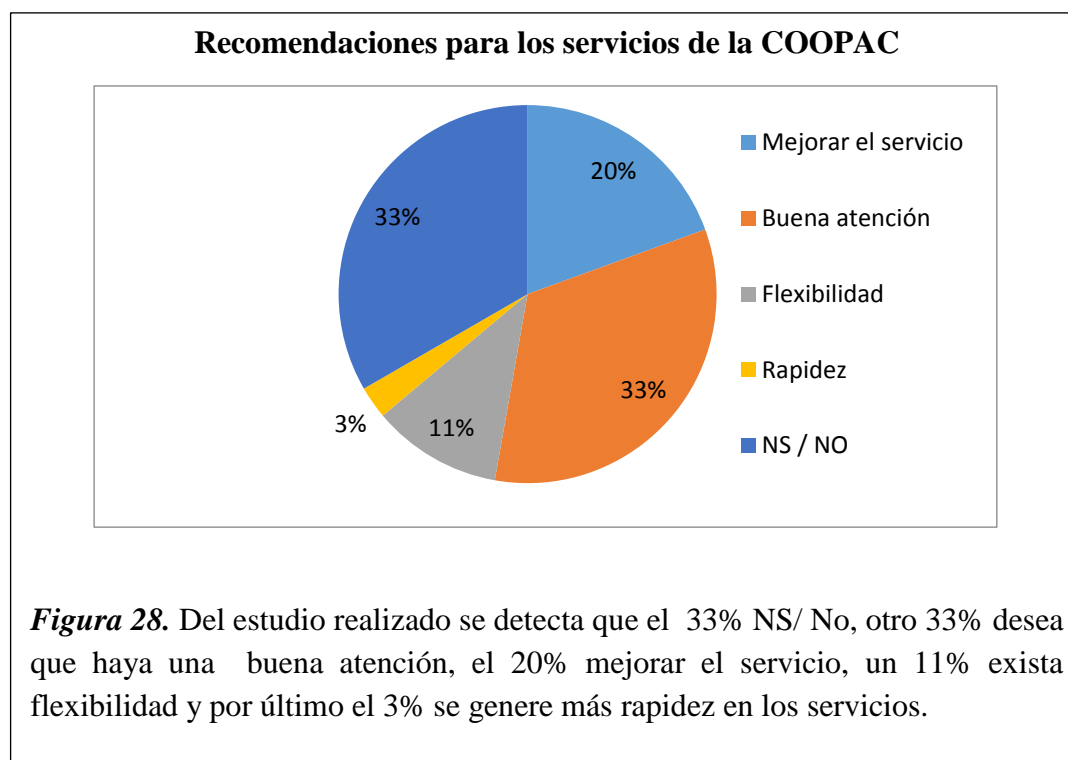


Tabla 28

Recomendaciones para los servicios de la COOPAC

RECOMENDACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejorar el servicio	53	20%
Buena atención	90	33%
Flexibilidad	30	11%
Rapidez	8	3%
NS / NO	90	33%
Total general	271	100%

Fuente: Elaboración propia



3.2 Discusión

La razón por la que surgen las Cooperativas es con la visión de apoyar al sector, con producto y servicios financieros en donde la banca privada no brinda facilidades económicas; el objetivo principal es generar oportunidades de desarrollo y crecimiento a la población económicamente activa. Hoy en día con el crecimiento de las Pymes se ha generado una oportunidad para que las Cooperativas de Ahorro y Crédito aprovechen en su desarrollo; de acuerdo a los resultados se puede comprobar que aún existen Cooperativas que no cuenta con las estrategias adecuadas que les permita ser más competitivas, y sobre todo tener un buen posicionamiento en el mercado.

Es necesario de acuerdo a lo mencionado anteriormente citar a Jaqueline Pérez Castro y Milagros Vílchez Sánchez (2015): en su tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas llegaron a las siguientes conclusiones: Mediante el estudio realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Cristo de Bagazán en la ciudad de Chiclayo, se elaboró un Plan de Marketing, con el fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado, por ello se puede recalcar que con la falta de un plan de marketing en una organización, no solo se podrá perder socios o clientes, ni tampoco logrará que la empresa tenga una mejor posición en el mercado.

En lo que concierne a los resultados, de la investigación, pues se llegó a la conclusión de que con puesta en marcha del Plan de Marketing se aportará a mejorar el posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán en la ciudad de Chiclayo, por lo tanto la ayudaran a ser más competitiva en el mercado.

Cabe recalcar que la COOPAC Tumán debe poner más atención en lo que es captación de préstamos ya que de acuerdo a la figura 18 de la página 123 más del 50% manifiesta que no ha realizado préstamos en el último año. Es por eso que se debe brindar mayores promociones en cuanto a los préstamos se refiere, mejorar las tasas de interés en base al mercado para lograr incrementar los préstamos en el año.

Se mostró en la figura 20 de la página 124, con respecto a la atención recibida un 80% manifiesta que está satisfecho, lo cual muestra que los trabajadores si están capacitados en atención al cliente, pero no se debería quedar conforme con ello, sería necesario lograr incrementar el porcentaje de muy satisfecho a través de las estrategias de marketing de servicios, para así lograr diferenciarse de la competencia.

La necesidad de atraer y retener socios de la COOPAC Tumbán, es debido a la falta de implementación de herramientas de marketing en ésta cooperativa, ello ha limitado su posicionamiento en el mercado financiero chichilayan, por lo tanto no es muy recordada y los servicios que presta son poco conocidos. Contar con un plan de marketing bien consensuado y desarrollado, es la clave del éxito en el actual mundo competitivo, implementar un Plan de marketing en la organización permitirá buscar y mantener un contacto directo con los asociados actuales y potenciales con la finalidad de persuadirlos para la adquisición de nuevos servicios y/o promociones que ofrezca la COOPAC Tumbán. El plan de marketing de acuerdo al marco teórico planteado, permitirá realizar un análisis de la situación actual de la empresa, por ser una herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva.

La eficiencia y el éxito de toda COOPAC se basa en la calidad de sus servicios que estas prestan a sus asociados, debido a ello es de vital importancia que se haga un análisis sobre la situación actual con la finalidad de conocer la realidad de la empresa y para así poder plantear estrategias basadas en el marketing de servicios, que traten de posicionar en el mercado a la organización. De acuerdo a lo citado se debe mencionar que Philip Kotler definía el Marketing Mix como el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado objetivo. Es decir, que el Marketing Mix incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto o servicio.

Se debe mencionar que un adecuado análisis FODA para una empresa es de mucha ayuda para poder conocer todos los aspectos que afectan la fidelización de los socios, es por ello que de ser tomado en cuenta el plan, le va permitir a la COOPAC Tumbán poder posicionarse en el mercado lambayecano.

- Una de sus fortalezas más resaltantes es la identidad de los socios con la cooperativa.
- En lo que respecta a sus oportunidades la más significativa es que actualmente existe mayor poder adquisitivo del consumidor en Lambayeque.

Las acotaciones mencionadas anteriormente permiten hacernos ciertas proyecciones sobre el futuro de la empresa, ya que de valorarse ambos la empresa podría lograr en un tiempo corto el posicionamiento en el mercado.

Por otro lado la COOPAC también debe hacer un análisis de lo siguiente:

- La amenaza más relevante es Alto grado de competitividad en el sector financiero.
- En lo que se refiere a su debilidad se tiene que la tasa de morosidad es muy alta 11.89% contra el 8.63% de FENACREP y el 3.71 del Sistema Bancario.

3.3 PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING

PLAN DE MARKETING

Resumen ejecutivo

El presente plan de marketing tiene como objetivo general mejorar la competitividad de la cooperativa en el ranking nacional ya que según la investigación se ubica en el puesto 24, tomando en cuenta fundamentalmente el número de clientes y las operaciones tanto activas como pasivas. Para elaborar este plan hemos tenido en cuenta las diversas teorías del marketing y marketing de servicios de los cuales se ha hecho una combinación para estructurar su contenido.

Para obtener información hemos hecho uso del análisis documentario, páginas web, datos internos y también hemos realizados encuestas y entrevistas a socios y colaboradores respectivamente.

Los resultados que se obtuvieron en la encuesta como en la entrevista permitieron conocer fortalezas y debilidades de la coopac con las cuales se pudo definir estrategias y planes de acción. La conclusión general fue que el poco desarrollo o poco interés de los directivos en lo que corresponde al Marketing, ha generado un

estancamiento en la competitividad frente a las demás cooperativas, a pesar que cuenta con los medios para mejorar su posición, por cuanto la recomendación generales que se trate de implementar el plan propuesto; quizás con algunos ajustes que se consideren necesarios para mejorar la competitividad de la coopac.

Situación Actual del Marketing

La Cooperativa a través de los años ha logrado obtener diferentes reconocimientos públicos, entre los cuales están:

Premio Empresa Peruana del Año 2005.

Premio Empresa Peruana del Año 2006.

Premio a Nivel Sudamericano “Calidad Sudamericana 2007”

Premio Latín American Quality Awards.

Estos reconocimientos, se sustentan en nuestro compromiso de trabajar para el crecimiento del socio, brindándole buenos servicios, a través de una esmerada atención personalizada, de acuerdo a los requerimientos solicitados y a la aplicación de las tasas preferenciales del mercado de las finanzas solidarias a nivel regional.

En cuanto a los eventos promocionales la COOPAC ha programado los siguientes: Día de la madre. Entrega de premios por fiestas patrias. Aniversario Agencia Chepén. Aniversario Agencia Piura. Aniversario Agencia Chiclayo.

Diagnostico externo

Análisis Estratégico Externo

Macroentorno

Económico.

Producto Bruto Interno (PBI) / Exportaciones. La economía mundial está creciendo a tasas moderadas y las emergentes hacen lo propio fundamentalmente por la subida de precios de los commodities. Se pronostica un crecimiento de la economía

mundial de 3.5 por ciento para 2017 y 3.6 por ciento para 2018. (Banco Central de Reserva del Perú¹, 2017, p. 8)

Según el Banco Central de Reserva del Perú, (2017, p. 9) la economía peruana experimentó un impacto negativo en el primer trimestre de 2017, por efecto del Fenómeno El Niño Costero y los casos de corrupción que generaron contracción en la inversión pública y privada por la paralización de proyectos de infraestructura, arrojando como resultado 2.1 por ciento de crecimiento del producto bruto interno para dicho período. Por su parte las exportaciones se incrementaron en 12.8 por ciento fundamentalmente por mayor volumen de las tradicionales y servicios. En efecto la autoridad monetaria asume la recuperación de la inversión pública y privada desde el segundo semestre de 2017, que alinea con el destrabe y reanudación de proyectos de inversión además del aumento progresivo de los gastos vinculados al proceso de rehabilitación y reconstrucción asociados al Fenómeno El Niño Costero, los cuales se intensificarían durante 2018. Por lo tanto, se ha revisado a la baja la proyección de crecimiento de 2017, de 3,5 a 2,8 por ciento, y al alza para 2018, de 4,1 a 4,2 por ciento

PBI / Balanza Comercial. El PBI peruano en el año 2016 ha sido de US\$192.1 mil millones. Al final de 2016, el total de exportaciones FOB alcanzó US\$ 37,020 millones, mientras que las importaciones alcanzaron US\$ 35,132 millones. Las principales exportaciones se dieron en los sectores de minería, hidrocarburos, agropecuario y pesca.

Tasa de Interés de Referencia / FED. El Banco de la reserva federal de St. Louis de Estados Unidos aumentó 0.25 puntos porcentuales la tasa de interés de referencia, situándolo en 1.25%, e indicó que probablemente habrá otro aumento este año pese a débiles datos económicos. Empero fundamentan que “el mercado de trabajo sigue fortaleciéndose y la actividad económica creció moderadamente en lo que lo va del año”. Ese incremento sería seguido por otros tres en 2018 y tres más en 2019 con lo que la tasa principal quedaría en 2.9% al fin de ese período. (Scott Heather, La

¹ Reporte de Inflación - Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2017 - 2018.

fed aumenta tasas de intereses y probablemente habrá otro incremento este año. Junio 2017).

Tipo de Cambio / Volatilidad. La volatilidad del tipo de cambio genera incertidumbre en las operaciones que realizan las empresas y familias. Esta incertidumbre se manifiesta en riesgo cambiario por el descalce entre activos y pasivos que poseen en cualquier divisa. (Banco Central de Reserva del Perú, Riesgo Cambiario en las empresas 2013, pag. 14-18) (BCR, 2013).

Según el reporte de la Encuesta de Expectativas Macroeconómicas del Tipo de Cambio a junio de 2017, éstas son en promedio² 3.30, 3.38 y 3.43 para los periodos 2017, 2018 y 2019 respectivamente, fundamentado en la credibilidad y confianza que genera las políticas de la autoridad monetaria. Banco Central de Reserva del Perú, Encuesta de Expectativas Macroeconómicas de Tipo de Cambio Junio 2017, (BCR,2017).

Inflación / Dolarización. Con fundamento en la normalización de las expectativas de inflación y el esquema de MEI³, el BCRP ha reducido la tasa de interés de referencia a 4 por ciento, lo cual indica que la inflación estaría retornando al rango meta (1 a 3 por ciento), que a su vez garantiza la estabilidad de precios y permite la desdolarización de la economía.

Apreciación, depreciación / Inflación. A fines de 2016, la tasa de inflación en el Perú alcanzó 3.3%. La tasa de depreciación anual del Sol en relación con el dólar estadounidense, para el año 2015, fue de 14.2%. (Banco Central de Reserva del Perú, Reporte de Inflación - Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2017 – 2018).

Principales actividades económicas del Perú. Durante 2015, los mercados productivos no tradicionales con mayor crecimiento en sus exportaciones fueron el agropecuario (3.6%) y artesanías (68.8%). Los principales productos no tradicionales exportados en 2015 fueron la quinua (US\$143 millones), mangos (US\$194 millones), espárragos (US\$131 millones), banano orgánico (US\$145 millones), uvas (US\$690 millones), arándanos (US\$95 millones), espárragos

² Se consideran las expectativas de los Analistas Económicos, del Sistema Financiero y de Empresas no Financieras.

³ MEI: Metas explícitas de inflación. Adoptadas a partir del año 2002. En el esquema se contempla un rango inflacionario de 1 a 3 por ciento anual.

refrigerados (US\$416 millones), palta (US\$303 millones), cacao (US\$183 millones), alcachofas (US\$87 millones), mandarina (US\$66 millones), p  prika y capsicums (US\$52 millones), fosfatos de calcio naturales, cable de cobre refinado, pota, calamar, calamar gigante, ya sea congelado, seco o en salmuera. Con respecto a los productos tradicionales, los más importantes fueron oro, cobre, plata, plomo, zinc, gas, aceite de petróleo, café y harina de pescado. En minería, según la publicación Mineral Commodity Summaries del Departamento del Interior de los Estados Unidos, durante el año 2015, el Perú estuvo situado a nivel mundial como el tercer productor de plata, cobre y zinc; el cuarto de molibdeno, boro, plomo y estaño; quinto de mercurio; y sexto de oro; además de contar con grandes yacimientos de hierro, fosfato, manganeso, petróleo y gas.

Demográfico.

Población / PEA. Según datos del Banco Mundial, (2017), la población peruana en el 2016 fue 31.77 millones (31.2 millones al 2015), de los cuales alrededor de 10.8 millones (2015) reside en Lima (incluyendo a la población de la Provincia Constitucional del Callao). La fuerza laboral nacional (PEA total) se estima en alrededor de 16.4 millones de personas (2015).

Población / Edad. Según INEI, (2015), la población peruana por rangos de edad se encuentra distribuida de la siguiente manera: 0 - 14 años: 28.7%. 15 - 64 años: 65.0%. 65 años y más: 6.3% Es importante enfatizar que el país está atravesando por una de las etapas poblacionales históricas más importantes, la presencia del bono demogr  fico⁴ debe guiar la ejecución de políticas públicas o de desarrollo, para aprovechar el máximo esta fortaleza que tendrá una duración aproximadamente hasta la década de 2030.

Tasa de crecimiento / Estimación. Según INEI, (2015), en los últimos 4 años, la población ha crecido en un promedio de 1.13% anual (en el año 2015 habría crecido en 1.10%). Para el 2015, se estima que la población de áreas urbanas habría ascendido a 76.7% y que la población de áreas rurales habría alcanzado el 23.3%.

⁴ **Bono demográfico:** La Población tiene la capacidad de insertarse en el mercado laboral para producir y contribuir a la generación de ingresos de los países

Religión / Idioma. La religión principal es la católica y los principales idiomas oficiales son el español y el quechua. El idioma aymara también se habla predominantemente en el sur de la Sierra, así como varias otras lenguas originarias, principalmente en la Selva Amazónica. Con respecto a la tasa de alfabetización, al 2015 alcanzó el 94.3% de la población mayor de 15 años; se estima que para el 2016 el 96.0% de los peruanos mayores de 15 años pueda leer y escribir. Instituto Nacional de estadística e Informática (INEI, 2015).

Clases Sociales / Distribución de Ingresos. La distribución del ingreso en Perú en el último decenio evidencia una importante reducción substancial de la pobreza, pasando del 43 al 19 por ciento de la población total; incremento de la población vulnerable en 5 por ciento a la vez que se reduce en 7 por ciento su participación respecto al ingreso total; por su parte la clase media se incrementa de forma significativa pasando del 19 al 37 por ciento; por último la clase rica incrementó un punto porcentual tanto su representación como participación en el ingreso nacional, pasando a 2 y 12 por ciento respectivamente. (Banco Mundial, Distribución de Ingresos. s.f.)

Legislación / Inversión extranjera. El Perú busca atraer inversión tanto nacional como extranjera en todos los sectores de la economía. Por ello, ha tomado las medidas necesarias para establecer una política de inversión coherente que elimine los obstáculos que puedan enfrentar los inversionistas extranjeros. Esto ha provocado que sea considerado como un país con uno de los regímenes de inversiones más abiertos del mundo. El Perú ha adoptado un marco jurídico que no requiere autorización previa a la inversión extranjera. En ese sentido, las inversiones extranjeras son permitidas sin restricciones en la gran mayoría de actividades económicas. Son muy específicas las actividades que presentan restricciones como el transporte aéreo, transporte marítimo, la seguridad y vigilancia privada y la fabricación de armas de guerra.

Cultural.

Gastronomía. La gastronomía se sustenta en varios milenios de creación cultural por las diversas etnias y culturas que poblaron nuestros territorios, siendo una de las más antiguas del mundo. La producción de alimentos tuvo, en el Perú precolombino, un carácter mágico-religioso que le da, a la cocina peruana, un

profundo contenido simbólico y cultural; las tecnologías agrícolas así como las de manejo de agua fueron altamente desarrolladas por los antiguos peruanos, lo que permitió la domesticación de una enorme variedad de plantas y la crianza y uso alimenticio de una importante variedad de fauna que solo se encontraba en el Perú, lo cual le agrega el mérito de la originalidad tanto por sus ingredientes como por su combinación. (Ministerio de Cultura Perú, s.f.)

Artesanía. Los antiguos peruanos fueron artesanos por excelencia y desarrollaron un alto nivel tecnológico en esta actividad. El arte de Perú precolombino se registra desde tiempos milenarios en tejidos, calabazas, madera, piedra, oro, plata, cerámica, e incluso barro, cualquier material donde se pudiera expresar parte de las vivencias diarias. Esta herencia ancestral se sigue desarrollando en la actualidad en pueblos de la costa, sierra y selva, en diversas piezas de gran calidad en tejidos. Muy valoradas a nivel mundial son la filigrana de plata, los mates burilados, los retablos ayacuchanos, los tallados en piedras de Huamanga y en madera, la cerámica de Chulucanas, los ponchos de Monsefú, entre otras piezas.

Idiosincrasia. Los peruanos se encuentran cada vez más orgullosos de la riqueza histórica y cultural del pasado y presente. Después de haber vivido por siglos de espaldas a nuestros orígenes andinos, hoy se reconoce ampliamente el valor del Ande y la Amazonía por todo lo que representa en recursos y tradición milenaria.

Bancarización. Actualmente, sólo alrededor del 35% de peruanos aptos se encuentran bancarizados. El presente año el Gobierno seguirá impulsando la política de bancarización e inclusión financiera, como parte de la política de estado para la reducción de la pobreza en el país. Estas políticas vienen siendo reforzadas por las medidas dadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

Tecnológico.

Investigación y Desarrollo. En Perú, como en el resto de países de América Latina, el gasto en Investigación y Desarrollo (I+D) está dirigido a la investigación básica y aplicada, mientras que en los países de la OCDE alrededor de 60% a 70% está destinado a desarrollo tecnológico. El I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016. Según estos datos, el Perú solo gastó s/ 517.5 millones en I+D, lo que representa el 0.08% del PBI. Según datos del

Concytec, un aumento del 1% en innovación tecnológica a nivel de productos, aumenta el PBI en 0.35%, el empleo en 0.2%1 0.08% del PBI (Gestión, 2017).

Inteligencia Artificial. La personalización tiene mucho que ver con la inteligencia artificial (IA). Mejor dicho, no sería posible (a cierta escala) sin esta tecnología. “La IA permite simplificar las interfaces a través de las que los bancos se relacionan con sus clientes”, apunta Rupilanchas. El 79% de los directivos encuestados para el informe Banking Technology Vision 2017 (el 77% en España) coincide con la importancia de aplicar la inteligencia artificial a la interacción con los clientes (Gestión, 2017).

Experiencia de usuario. La primera gran tendencia tiene que ver con lo que Acentuare denomina design for humans o diseño para personas, y viene a incidir en la necesidad de diseñar los servicios pensando en qué necesita el cliente. En otras palabras, se trata de aportar la mejor experiencia de uso posible. Y eso pasa por personalizar el trato, en los puntos de interacción con el usuario.

Dinero electrónico. Es un sistema mediante el cual las personas pueden realizar operaciones financieras usando un celular común sin necesidad de que sea moderno o tenga acceso a internet. Es más, se podrán hacer las transacciones vía mensajes de texto. El sistema busca llegar a nuevos segmentos, a las personas que no están bancarizadas.

Y también ayudar a la seguridad, a que la gente no lleve tanto dinero. Asbanc informó que para acceder al Dinero Electrónico es suficiente contar con un celular básico (todas las marcas y modelos funcionan). Se podrá realizar operaciones que en conjunto no sobrepasen los 4,000 soles en un mes. También se podrá enviar dinero electrónico de un celular a otro, incluso cuando éste último celular no esté afiliado. En ese caso (quien recibe el dinero) puede dirigirse a un agente del sistema para registrarse o retirar el dinero.

Microentorno

Clientes. De acuerdo con lo indicado por la SBS, en su Memoria Anual 2014, en el año 2014, se incorporaron 300 mil prestatarios al sistema financiero, con lo cual el total de prestatarios superó los 6 millones entre personas naturales y jurídicas.

El saldo de créditos directos del sistema financiero alcanzó los 226, 268 millones de nuevos soles, mientras que el saldo de depósitos se situó en 22,866 millones de nuevos soles. La banca múltiple participa con el 80,2% del saldo de depósitos y el 85,4% del saldo de créditos del sistema financiero, financiando a 3,7 millones de prestatarios. Otras empresas que conforman el sistema financiero y que están autorizadas a captar depósitos del público son las empresas financieras, cajas municipales y cajas rurales, las cuales tienen una participación reducida en términos de activos, créditos y depósitos, pero atienden a un número significativo de clientes (3,5 millones de prestatarios).

Según informó la SBS (2015, junio) a nivel de todo el sistema financiero, los créditos corporativos, a grandes empresas y medianas empresas, representan el total de 52.32% con un total de 126,167 millones de nuevos soles, mientras que los créditos a las pequeñas y microempresas representaron el 13.08% con un total de 31,545 millones de nuevos soles. Asimismo, los créditos de consumo y los créditos hipotecarios para vivienda representaron el 19.54% y 15.06%, respectivamente y el número de deudores de créditos corporativos, grandes empresas y medianas empresas representaba conjuntamente solo 0.53% de deudores de todo el sistema financiero, es decir, un total de 32,502 empresas o clientes. Mientras que los deudores de créditos de pequeña y microempresa representaban el 6.45% y 26.88%, respectivamente; lo cual significa un total de 398,891 deudores para el primer grupo, y 1'662,979 para el segundo. También los deudores de créditos de consumo representan el mayor número, con un total de 4'608,123 (74.48%). Finalmente, los deudores de créditos hipotecarios para vivienda representan el 3.65% del total, con 226,036 clientes.

Con datos obtenidos de la SBS al 30 de junio 2015, la Banca Múltiple concentra la mayor cantidad de deudores para los créditos corporativos, con un total de 598 clientes, así como los deudores de créditos a grandes empresas, con un total de 2,610 clientes, y los deudores de créditos de medianas empresas que representan un total de 28,004 clientes. En estos tres segmentos, la Banca múltiple tiene el 96.03% de los deudores de todo el sistema financiero. El número de deudores de créditos a pequeñas empresas en la banca múltiple es de 227,893, lo cual representa alrededor de 57.13% del total del sistema, compartiendo participación con las empresas financieras (95,383 deudores) y las cajas municipales (159,374 deudores). Mientras

que los deudores de créditos microempresa son 607,744 en la banca múltiple, lo cual representa alrededor de un 36.55%; seguido de las cajas municipales con 585,777 clientes y las empresas financieras con 481,413 deudores. A nivel de los créditos de consumo, la banca múltiple concentra la mayor cantidad de deudores con un total de 3'421,091; lo cual representa alrededor del 74.24%; seguido de las empresas financieras que tienen un total de 1'210,822 clientes. Finalmente, a nivel de los créditos hipotecarios para vivienda, la banca múltiple tiene un total de 202,902 clientes, lo cual representa alrededor del 89.77% del total de deudores del sistema financiero.

Cooperativas. A diferencia de las demás entidades del sistema financiero, las cooperativas de ahorro y crédito brindan servicios exclusivamente a sus socios, y lo hacen sin fines de lucro. Asimismo, mientras las empresas del sector financiero son supervisadas por la superintendencia de banca y seguros y se rigen de acuerdo a la Ley N° 26702, las cooperativas son supervisadas por la Federación Nacional de cooperativas de ahorro y Crédito del Perú (FENACREP) y se rigen por la Ley General de Cooperativas (TUO aprobado por D.S. N° 074-90-TR). Mientras que, en las empresas del sector financiero, el capital está formado por acciones, en las cooperativas está representado por los aportes de los socios.

Según lo refiere el ministerio de la producción en su informe de actualización del directorio nacional de cooperativas 2014 (2014, agosto) existen 833 cooperativas, de las cuales 577 se encuentran en actividad y tienen una población cooperativista de 1.3 millones de socios, generando ventas / ingresos anuales de 1.3 miles de millones de nuevos soles.

Según el Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio de la Superintendencia de Banca y Seguros⁵ (2017), Scotiabank es el segundo banco más grande en el Perú a nivel patrimonial posee un total de S/. 7,572 millones que representa un 19.08% de participación en la banca múltiple y tercero en términos de volumen de depósitos y colocaciones con S/. 33,196 y S/. 40,682 millones que representan 15.48% y 17.49% respectivamente. Esta situación evidencia claramente que Scotiabank se rige bajo los lineamientos adoptados.

⁵ Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio (30 de junio de 2017). Información Estadística de Banca Múltiple: https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Densidad poblacional. La densidad poblacional media actual es de 21,958 hab/km² con una tasa de crecimiento de 1,6% al año. Esta tasa implica que la población peruana aumenta en algo más de medio millón de habitantes por año. En la costa vive el 50% de la población, mientras que la región andina alberga el 40 % y la amazónica el 10% de la población total.

El crecimiento poblacional de Lambayeque, se estima que se incrementará para el período 2000-2015 en 28,12%. La densidad poblacional para el mismo período pasaría de 76,81 personas por Km² a 98,41 personas por km².

Desplazamientos de la población (movimientos migratorios) de la sierra y selva hacia Chiclayo.

Variables Económicas.- La actividad productiva peruana creció 8.53% en febrero, con lo que el Producto Bruto Interno (PBI) aumentó por 18 meses consecutivos, informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). De esta manera, el crecimiento del PBI es de 9.28% entre enero y febrero del presente año.

Por su parte, en el período comprendido entre marzo del 2010 y febrero del 2011, los últimos 12 meses, el crecimiento es de 9.5%. La tasa de desempleo se ubicó entre enero y marzo en un 9.4% de la Población Económicamente Activa (PEA), frente al 9.2% del mismo lapso del 2010, precisó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en una conferencia de prensa.

El mayor poder adquisitivo del consumidor en Lambayeque, debido a la localización de los grandes Mall; Tottus, Sodimac, Plaza Veja, Metro, Saga Fallabella Maestro Ace Home Center.

Variables Político – Legal: Se está postergando el inicio de inversiones a la espera de quién ganará en segunda vuelta. Inversionistas quieren reglas claras y estables.

Variables Socio - Culturales: Estilo de vida de Lambayeque, actitud hacia el dinero, nivel de educación, hábitos, creencias, etc.

Variables Tecnológicas: Significativos avances de la tecnología de información y comunicaciones. Incremento de acceso a Internet de empresas y personas naturales. Crece el auge de comercio electrónico. El Perú es un país con poca infraestructura

para interactuar en la sociedad de información. Chile, cuya población es 40% inferior a la peruana, cuenta con 125 mil usuarios más de internet que el Perú.

Auge de la Industria electrónica e infraestructura para autoservicios y demás tipos de empresas.

Aparte de tener un bajo nivel de inversión en Investigación y Desarrollo siendo una de las más bajas de Latinoamérica (0.20 del PBI al 2003); el índice de grado de adopción de tecnologías nuevas es bajísimo con 3.1 para Perú contra 4.4 de Argentina y 11.6 de Chile.

Desarrollo de Hipermercados de carácter nacional (METRO) e Internacional con estrategia de precios bajos, buena atención, buena calidad y venta total. Se amplía el sistema de Créditos de Consumo: Money Market (Wong - Interbank), Saga Falabella (CMR) Ripley (FINANCOR).

Gran brecha competitiva entre Tiendas comerciales, bodegas de barrio, Mercados de abarrotes, Cooperativas de Servicios Múltiples con respecto a sus competidores: Supermercados e hipermercados.

Acceso a tecnología de frío para atender gran demanda de productos semipreparados y congelados.

Las Empresas Públicas y las empresas de todo tipo están accediendo a tecnologías de punta para obtener productos y brindar servicios de calidad y bajo precio.

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

Oportunidades:

Crecimiento del PBI en 9.5%.

Perú tendría la inflación más baja en la región este año.

Los precios al consumidor registrarían el mismo panorama el 2012, según Latín

American Consensus Forecast.

Incremento poblacional.

Movimientos migratorios.

Mayor poder adquisitivo del consumidor en Lambayeque.

Reducción del IGV.

Ley de Promoción y Formalización de la MYPE y Reglamento de la Ley 28015.

Cambio en los patrones de consumo.

Amenazas:

Inestabilidad política por el clima electoral.

Endurecimiento monetario.

Escasos presupuestos para el desarrollo de tecnología nivel nacional.

Alto grado de competitividad en el sector financiero.

Informalidad en el sector financiero.

Excesivos requisitos para otorgar créditos por parte de la SBS.

Fortalezas:

Identidad de los socios con la cooperativa.

Crecimiento de nuestros activos en un 93% respecto del año anterior.

Crecimiento de depósitos en un 16%.

Crecimiento de las colocaciones en un 14%.

Personal de experiencia básica financiera.

Cuenta con un nuevo sistema operativo.

Servicio de fondo mortuario.

Contamos con manual de riesgos y con manual de lavado de dinero.

Debilidades:

Control estadístico deficiente del número de socios retirados.

La tasa de morosidad es muy alta 11.89% contra el 8.63% de FENACREP y el 3.71 del Sistema Bancario.

Exceso de liquidez (disponible sobre depósitos), 57.26% contra 28% de los bancos.

No existe una política efectiva para fondear recursos a mediano plazo.

No existe una adecuada política de desarrollo de personal.

No existe un plan de reposición de equipos.

Divorcio entre la estructura orgánica y funcional frente a la realidad administrativa actual.

Objetivos

Objetivo General

Mejorar la competitividad de la COOPAC.

Objetivo Específicos

Fomentar la captación para poder brindar préstamos tanto para consumo, comercialización, de vivienda y para el desarrollo del sector de los pequeños y medianos empresarios.

Minimizar costos en general y trabajar los recursos de manera económica, eficiente y eficaz.

Lograr la identificación del personal con su institución que permita mejorar la eficiencia y productividad en el quehacer permanente del servicio.

Promover el desarrollo profesional y personal de los directivos y empleados, su motivación y adhesión hacia el servicio

Fortalecer y desarrollar las capacidades de servicio para cumplir la misión y ser agentes activos en el desarrollo de la empresa y en la economía del país.

Estrategias

1. Producto:

- Estrategias de ventas

Se manejará la siguiente estrategia crediticia:

- Examinar el perfil del cliente que solicitará el crédito, con el propósito de ver si cumple con los requisitos y con ello llevar a cabo la entrega del monto pactado.

2. Precio:

- Estrategias de Precio

La Coopac Tumán actualmente compite con entidades que se dedican al mismo rubro, es por ello que se manejarán las siguientes estrategias:

- Rebajas en los intereses por pronto pago en los créditos.
- Brindar tasas de interés muy atractivas para los créditos.
- Los intereses por ahorro serán igual a los del mercado la calidad y servicio personalizado serán una sus características primordiales para fijar precios.

3. Plaza o Distribución:

- Estrategia de Segmentación

La estrategia de segmentación la Coopac Tumán va dirigida a los clientes que pertenezcan a:

- Microempresas.
- Pequeñas empresas.
- Medianas empresas.
- Trabajadores dependientes e independientes.

- Estrategias de Posicionamiento

Las estrategias de posicionamiento que se usarán son las siguientes:

El personal encargado de brindar el servicio estará en constante capacitación, con el propósito de poder difundir de forma adecuada el producto que se oferta, a la vez se harán visitas constantes a los clientes con el propósito de

conversar e informar de manera eficaz acerca de los créditos y ahorros, así como dar a conocer cuáles son los beneficios que tendrán ante el producto, por otro lado estarán informados por medios publicitarios y escritos; de esta manera se logrará que el cliente este satisfecho y pueda tener una buena imagen de la coopac.

- Estrategia de comercialización

La Coopac Tumán busca servir, mejorar la calidad de vida, la actividad comercial y empresarial de todos sus socios para ello pone a disposición una diversidad de créditos con las tasas de intereses más bajas del mercado. Se considera las siguientes estrategias de comercialización:

- Efectuar visitas a los clientes tanto de la zona rural como urbana, con el fin de brindarles la información necesaria del producto y de esta forma motivarlo a formar parte de la empresa.

4. Promoción

- Estrategia de comunicación directa

- Con el objetivo de promocionar los servicios de una manera adecuada a los clientes, se capacitará constantemente al personal que forma parte de la empresa, de tal forma que esto ayudara a que el colaborador posea un trato amable y oportuno con el cliente, el cual ayudará a que el cliente se sienta satisfecho con la información que recibió por parte del colaborador.

- Estrategias de comunicación mediante vía web

- Se efectuarán constantes actualizaciones de la página web de la Cooperativa con el fin de mantener informados a la población en general como a los socios; por otro lado se usará frecuentemente las redes sociales para publicitar las diversas actividades que se lleve a cabo en la empresa, también se utilizara nuevas plataformas virtuales para el uso de los socios y nuevos clientes.

Programas de Acción

Tabla 3

Planes de Acción del Producto

Decisión	Código	Acciones	Responsable	Plazo
Examinar el perfil del cliente que solicitará el crédito, con el propósito de ver si cumple con los requisitos y con ello llevar a cabo la entrega del monto pactado.	1	Establecer una base de datos de nuestros posibles clientes a través de una matriz que se manejará en la Cooperativa y buscar apoyo en personas de la zona que participen con la cooperativa.	Dpto. de marketing	Enero 2017
	2	Adaptar la web de acuerdo al perfil del cliente.		Febrero 2017
	3	Capacitar a los empleados que hacen seguimiento y control de los requisitos exigidos en los créditos.		Abril 2017

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4*Planes de Acción del Precio*

Decisión	Código	Acciones	Responsable	Plazo
Rebajas en los intereses por pronto pago en los créditos.	4	Crear programas de incentivos para los clientes que pagan antes sus préstamos.	Dpto. de marketing y gerente general	Noviembre 2017
	5	Recolectar información de descuentos y plazos de pago que ofrece los competidores		Enero 2018
Brindar tasas de interés muy atractivas para los créditos.	6	Realizar estudio de mercado, sobre cuáles son las tasas de interés que se ofrecen en el mercado.	Gerente general y Dpto. de ventas	Octubre 2017
Los intereses por ahorro serán igual a los del mercado la calidad y servicio personalizado serán una sus características primordiales para fijar precios.	7	Ofrecer tipos de préstamos que llegue a sectores donde aún no llega la competencia		Diciembre 2017

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5*Planes de Acción de Plaza*

Decisión	Código	Acciones	Responsable	Plazo
Estrategias de segmentación dirigidos a: Microempresas. Pequeñas empresas. Medianas empresas. Trabajadores dependientes e independientes.	8	Realizar estudio de mercado, sobre los posibles nichos de mercado nuevos	Dpto. de marketing y gerente general	Noviembre 2017
Estrategias de Posicionamiento: El personal encargado de brindar el servicio estará en constante capacitación, con el propósito de poder difundir de forma adecuada el producto que se oferta.	10	Realizar visitas constantes a los clientes con el propósito de conversar e informar de manera eficaz acerca de los créditos y ahorros, así como dar a conocer cuáles son los beneficios que tendrán ante el producto	Gerente general y Dpto. de ventas	Octubre 2017
	11	Mantener informados por medios publicitarios y escritos; con el fin de que el cliente este satisfecho y pueda tener una buena imagen de la coopac.		Diciembre 2017

Estrategias de Comercialización:	12	Crear tipos de créditos enfocados a la zona rural		Febrero 2017
Efectuar visitas a los clientes tanto de la zona rural como urbana, con el fin de brindarles la información necesaria del producto y de esta forma motivarlo a formar parte de la coopac.	13	Motivar con programas de premios a las personas que hagan uso de los servicios de la Coopac	Dpto. de contabilidad y finanzas	Julio 2017

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6*Planes de Acción de la Promoción*

Decisión	Código	Acciones	Responsable	Plazo
Capacitar constantemente al personal que forma parte de la coopac, de tal forma que esto ayudara a que el colaborar posea un trato amable y oportuno con el cliente, eso ayudará a que el cliente se sienta satisfecho con la información que recibió por parte del colaborador.	14	Llevar a cabo cursos de atención al cliente dirigido a los colaboradores de la coopac.		Mayo 2017
	15	Motivar con programas de reconocimiento al buen desempeño	Dpto. de marketing y Gerente general	Julio 2017
	16	Realizar sorteos a los nuevos clientes que realicen una apertura cuentas de ahorro en la Coopac		Julio 2017
Se efectuarán constantes actualizaciones de la página web de la Cooperativa con el fin de mantener informados a la población en general como a los socios;	17	Contratar personal del área de sistemas que realice las mejoras a la página web de la Coopac	Dpto. de marketing y Gerente general	Mayo 2017
	18	Llevar a cabo una evaluación sobre cómo es que está hecha la página web de la competencia		Octubre 2017
Uso de las redes sociales para publicitar las diversas actividades que se lleve a cabo en la empresa, también se utilizara nuevas plataformas virtuales para el uso de los socios y nuevos clientes.	19	Realizar una encuesta de que plataformas virtuales usan más la población.	Gerente general	Enero 2017

Fuente: Elaboración propia

Presupuestos

Tabla 7

Presupuesto

ITEMS	DECISIÓN	ACCIONES	COSTO
1	Examinar el perfil del cliente que solicitará el crédito, con el propósito de ver si cumple con los requisitos y con ello llevar a cabo la entrega del monto pactado.	Analizar y organizar las líneas de crédito. Adaptar la web de acuerdo al perfil del cliente. Capacitar a los empleados que hacen seguimiento y control de los requisitos exigidos en los créditos.	S/. 1000.00
2	Rebajas en los intereses por pronto pago en los créditos. Brindar tasas de interés muy atractivas para los créditos y cuentas de ahorro.	Crear programas de incentivos para los clientes que pagan antes sus préstamos. Recolectar información de descuentos y plazos de pago que ofrece los competidores	S/. 850.00
3	Brindar tasas de interés muy atractivas para los créditos y cuentas de ahorro.	Realizar estudio de mercado, sobre cuáles son las tasas de interés que se ofrecen en el mercado. Ofrecer más tipos de préstamos que llegue a sectores donde aún no llega la competencia	S/. 850.00
4	Los intereses por ahorro serán igual a los del mercado la calidad y servicio personalizado serán una sus características primordiales para fijar precios.	Ofrecer tipos de préstamos que llegue a sectores donde aún no llega la competencia	S/. 15,000.00

5	Estrategias de segmentación dirigidos a: Microempresas.	Realizar estudio de mercado, sobre los posibles nichos de mercado nuevos	S/. 850.00
	Pequeñas empresas. Medianas empresas. Trabajadores dependientes e independientes.	Crear mayores tipos de créditos y ofertas de más tipos de cuentas de ahorro en base a la competencia	
6	Estrategias de Posicionamiento:	Realizar visitas constantes a los clientes con el propósito de conversar e informar de manera eficaz acerca de los créditos y ahorros, así como dar a conocer	S/. 2000.00
	El personal encargado de brindar el servicio estará en constante capacitación, con el propósito de poder difundir de forma adecuada el producto que se oferta.	cuáles son los beneficios que tendrán ante el producto Mantener informados por medios publicitarios y escritos; con el fin de que el cliente este satisfecho y pueda tener una buena imagen de la coopac.	
7	Estrategias de Comercialización:	Crear tipos de créditos enfocados a la zona rural	S/. 15,000.00
	Efectuar visitas a los clientes tanto de la zona rural como urbana, con el fin de brindarles la información necesaria del producto y de esta forma motivarlo a formar parte de la coopac.	Motivar con programas de premios a las personas que hagan uso de los servicios de la Coopac	
8	Capacitar constantemente al personal que forma parte de la coopac, de tal forma que esto ayudara a que el colaborador posea un trato amable y oportuno con el cliente, el cual ayudará a que el	Llevar a cabo cursos de atención al cliente dirigido a los colaboradores de la coopac. Motivar con programas de reconocimiento al buen desempeño	S/. 2500.00

cliente se sienta satisfecho con la Realizar sorteos a los nuevos
información que recibió por parte clientes que realicen una apertura
del colaborador. cuentas de ahorro en la Coopac

9	Se efectuarán constantes actualizaciones de la página web de la Cooperativa con el fin de mantener informados a la población en general como a los socios;	Contratar personal del área de sistemas que realice las mejoras a la página web de la Coopac Llevar a cabo una evaluación sobre cómo es que está hecha la página web de la competencia	S/. 2800.00
10	Uso de las redes sociales para publicitar las diversas actividades que se lleve a cabo en la empresa, también se utilizara nuevas plataformas virtuales para el uso de los socios y nuevos clientes.	Realizar una encuesta de que plataformas virtuales usan más la población.	S/. 850.00
TOTAL			S/. 41,700.00

Fuente: Elaboración propia

Controles

Tabla 8

Control para la Estrategia de Producto

Fuente: Elaboración propia

Decisión	Código	Acciones	Control
Examinar el perfil del cliente que solicitará el crédito, con el propósito de ver si cumple con los requisitos y con ello llevar a cabo la entrega del monto pactado.	20	Establecer una base de datos de nuestros posibles clientes a través de una matriz que se manejará en la Cooperativa y buscar apoyo en personas de la zona que participen con la coopac .	Fichas de datos personales
	21	Adaptar la web de acuerdo al perfil del cliente.	Crear foro de sugerencias y comentarios sobre la web de la Cooperativa.
	22	Capacitar a los empleados que hacen seguimiento y control de los requisitos exigidos en los créditos.	Test de aprendizaje al personal

Tabla 9*Control para la Estrategia de Precio*

Decisión	Código	Acciones	Control
Rebajas en los intereses por pronto pago en los créditos.	22	Crear programas de incentivos para los clientes que pagan antes sus préstamos.	Actualización constante de la base de datos
	23	Recolectar información de descuentos y plazos de pago que ofrece los competidores	Análisis del nivel de créditos y cuentas de ahorro de la competencia
Brindar tasas de interés muy atractivas para los créditos.	24	Realizar estudio de mercado, sobre cuáles son las tasas de interés que se ofrecen en el mercado.	Análisis del nivel de créditos y cuentas de ahorro de la competencia
Los intereses por ahorro serán igual a los del mercado la calidad y servicio personalizado serán una de sus características primordiales para fijar precios.	25	Ofrecer tipos de préstamos que llegue a sectores donde aún no llega la competencia	Actualización constante de la base de datos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10*Control para la Estrategia de Plaza*

Decisión	Código	Acciones	Control
Estrategias de segmentación dirigidos a:			Base de datos independiente
Microempresas.		Realizar estudio de	s
Pequeñas empresas.	26	mercado, sobre los posibles nichos de mercado nuevos	Registro de datos
Medianas empresas.			
Trabajadores dependientes e independientes.			
		Realizar visitas constantes a los clientes con el propósito de conversar e informar de manera eficaz	Registro de potenciales clientes
Estrategias de Posicionamiento:	27	acerca de los créditos y ahorros, así como dar a conocer cuáles son los beneficios que tendrán ante el producto	Guía de horas y pasajes y destino de la visita
El personal encargado de brindar el servicio estará en constante capacitación, con el propósito de poder difundir de forma adecuada el producto que se oferta.		Mantener informados por medios publicitarios y escritos; con el fin de que el cliente este satisfecho y pueda tener una buena imagen de la coopac.	Establecer estadísticas para ver el efecto de los medios publicitarios
	28		
Estrategias de Comercialización:			Base de datos independiente
Efectuar visitas a los clientes tanto de la zona rural como urbana, con el	29	Crear tipos de créditos enfocados a la zona rural	s Registro de datos

fin de brindarles la información necesaria del producto y de esta forma motivarlo a formar parte de la empresa.	30	Motivar con programas de premios a las personas que hagan uso de los servicios de la Coopac	Supervisión de la ejecución de los programas de premios
---	----	---	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11*Control para la Estrategia de Promoción*

Decisión	Código	Acciones	Control
Capacitar constantemente al personal que forma parte de la empresa, de tal forma que esto ayudara a que el colaborador posea un trato amable y oportuno con el cliente, el cual ayudará a que el cliente se sienta satisfecho con la información que recibió por parte del colaborador.	31	Llevar a cabo cursos de atención al cliente dirigido a los colaboradores de la empresa.	Test de aprendizaje al personal
	32	Motivar con programas de reconocimiento al buen desempeño	Supervisión de la ejecución del programa de reconocimiento
	33	Realizar sorteos a los nuevos clientes que realicen una apertura de cuentas de ahorro en la Coopac	Supervisión sobre los sorteos
Se efectuarán constantes actualizaciones de la página web de la Cooperativa con el fin de mantener informados a la población en general como a los socios;	34	Contratar personal del área de sistemas que realice las mejoras a la página web de la Coopac	Revisiones semanales
	35	Llevar a cabo una evaluación sobre cómo es que está hecha la página web de la competencia	Revisión mensual de actualizaciones que haga la competencia
Uso de las redes sociales para publicitar las diversas actividades que se lleve a cabo en la empresa, también se utilizara nuevas plataformas virtuales para el uso de los socios y nuevos clientes.	36	Realizar una encuesta de que plataformas virtuales usan más la población.	Elaboración de estadísticas y conclusiones en base a la encuesta

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Llevar a cabo el Plan de Marketing ayudará a mejorar la competitividad en el mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán en la ciudad de Chiclayo, a su vez, permitirá lograr diferenciarse de la competencia en el sector en el que se desempeña.
- De acuerdo a la investigación realizada se llega a la conclusión de que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán, capacita al personal en el tema de créditos y lavado de activo de manera programada. Existe ausencia de capacitación en otros temas muy importantes tales como atención al cliente, técnicas de venta y otros.
- Para los trabajadores las fortalezas de la Coopac Tumán son: La Confianza del socio, el personal con nivel profesional y algunos menciona la infraestructura, así como también para otros el patrimonio y la imagen consideran que es una fortaleza.
- La COOPAC, tiene una trayectoria ganada, sobre todo en Tumán. Sin embargo en Chiclayo hay cierta confusión con las cajas. En conclusión se puede decir que por los años de permanencia en el mercado, la COOPAC ya tiene un lugar ganado en el mercado microfinanciero. Aunque es evidente que hay ciertos problemas que será necesario tenerlos en cuenta.
- Las oportunidades con las que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán es que hay una tendencia creciente del mercado al sistema financiero, sólido crecimiento de la disposición de ahorro por parte de la sociedad, sólido crecimiento de los sectores de agricultura y construcción, así como constante crecimiento del sector Pymes a nivel nacional y un adecuado posicionamiento de las Cooperativas.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la COOPAC Tumán la realización de la Propuesta del Plan de Marketing basado en las teorías del Marketing de Servicios para mejorar la Competitividad y fidelizar a los clientes.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán, debe establecer programas de capacitación en técnicas de ventas y atención al cliente dirigidos hacia el personal con la finalidad de lograr mejorar el nivel de competitividad en el mercado financiero.
- Se recomienda a la COOPAC Tumán, para mejorar su nivel de competitividad aprovechar que cuentan como una de sus fortalezas con personal con nivel profesional, la creación de programas de reconocimiento del buen desempeño, ya que al premiar dicho rendimiento alcanzado, se logrará contar con trabajadores mucho más motivados y por ende habrá una mejor productividad.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán, debe crear y mantener alianzas financieras con instituciones dedicadas al mismo rubro, con el propósito de captar inversiones.
- Que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán siga brindando las ofertas necesarias en cuanto a sus productos y servicios, lo que les ayudará a captar nuevos socios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, M. G. (2014). Plan de Marketing para mejorar la fidelización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario en Huamachuco 2014. (Tesis Licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2770/acu%c3%b1a_gracia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Álvarez, A. y Hidalgo, K. (2009). Plan de marketing para el producto créditos nuevos emprendedores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuevos Horizontes en la ciudad de Loja. Ecuador 2009. (Tesis Licenciatura). Universidad Católica de Loja. Recuperado de: <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/594>
- Banco Central de Reserva del Perú (junio 2017). Encuesta de expectativas macroeconómicas de tipo de cambio. Informe. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). Reporte de Inflación - Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2017 – 2018
- Banco Central de Reserva del Perú (2013). Riesgo Cambiario en las Empresas. Revista Moneda 14 – 18.
- Banco Mundial (2015). LAC Equity Lab; Desigualdad – Distribución de Ingresos. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/lac-equity-lab1/income-inequality/income-distribution>
- Barzallo, P. (2002). Fundamentos Históricos y Teóricos del Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/fundamentos-del-sistema-cooperativo-de-ahorro-y-credito/>
- Bernal, T. C. A., Salavarrieta, D., Sánchez, A. T., & Salazar, R. (2006). Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México: Pearson Educación.
- Caballero, S. P. P. (2016). Investigación y recogida de información de mercados, UF1780. Madrid: Paraninfo.

DePerú: Cooperativas de Ahorro y Crédito. Recuperado de

<http://www.deperu.com/cooperativas/>

Díaz, CH. (2013). Cómo elaborar un Plan de Marketing estratégico. Miraflores, Perú: Macro EIRL.

Diario Gestión (2017). Las cinco grandes tendencias tecnológicas de la banca en el 2017. Perú (2 de Mayo 2017). Recuperado de <http://gestion.pe/economia/cinco-grandes-tendencias-tecnologicas-banca-2017-2188678>

Espinoza, A. J. (2013). Plan de marketing para la Cooperativa de ahorro y Crédito de la pequeña empresa de Celica. Ecuador 2013. (Tesis Licenciatura). Universidad Nacional de Loja. Recuperado de:

<http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/133/1/PLAN%20DE%20MARKETING.pdf>

FENACREP, (2015). Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú. Evolución de las principales cuentas e indicadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (COOPAC).. Recuperado de

<https://www.fenacrep.org/assets/media/imagenes/4to-trimestre-2015.pdf>

Gómez (2013) Plan de marketing: la herramienta de gestión empresarial imprescindible. Recuperado de:

<https://laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-la-herramienta-de-gestion-empresarial-imprescindible/>

Gonzáles (2017) ¿Por qué la estrategia de marketing es tan importante para tu negocio?. Recuperado de:

<https://www.questionpro.com/blog/es/por-que-el-plan-de-marketing-es-tan-importante-para-tu-negocio/>

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. (5ª edición). México: Mc Graw Hill.

- INEI (2015). Instituto Nacional de Estadística e Informática. Estado de la población. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>
- Jiménez, S. (2013). Investigación y recogida de información de mercados. (1º edición). Málaga: IC Editorial.
- Kotler, P. & Armstrong, G. Fundamentos de Marketing. Madrid: Prentice Hall.
- Ministerio de Cultura. (s.f.) Manifestaciones. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/es/patrimonio/inmaterial/manifestaciones>
- Moreno Prieto (2015) Los Stakeholders y la Responsabilidad Social Corporativa. Recuperado de: <http://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/03/Capitulo-13-.pdf>
- Pérez, J. y Vélchez, M. (2016). Propuesta de un Plan de Marketing para el Posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Cristo de Bagazán Chiclayo 2015. (Tesis Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/721/1/TL_PerezCastroJaqueline_VilchezSanchezMilagros.pdf
- Romero, J. (2013). Evaluación del Capital Intangible: Caso dela Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán Lambayeque Perú. Ciencia y Tecnología Escuela de Postgrado UNT 75 – 94.
- Scott, Heather (Junio 2017). La fed aumenta tasas de intereses y probablemente habrá otro incremento este año. Recuperado de <http://www.elnuevoherald.com/noticias/finanzas/article156140689.html>
- Scotiabank (2011). Memoria Anual de Scotiabank – 2011 Perú: Editorial Scotiabank
- Vargas, Z. R. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. Educación. 33(1), 155 - 165. Recuperado de: en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44015082010>

Toapanta Suárez Gabriela Isabel. (2012- 2013). Elaboración de un Plan de Marketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda. Del Cantón Cumandá provincia de Chimborazo 2012 - 2013. (Tesis Licenciatura). Escuela Superior politécnica de Chimborazo. Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/2075/1/42T00291.pdf>

ANEXOS

ENCUESTA

Hora: _____

Encuestador: _____ **Distrito:** _____

Nombre del Encuestado: _____ **Sexo:** _____

Dirección: _____

Buenos días (tardes), mi nombre es _____ integrante de un equipo de investigación, el día de hoy estamos realizando una encuesta para conocer la manera de cómo realizan sus compras las familias Chiclayanas (así como de los distritos de José Leonardo Ortiz y La Victoria), y como influencia en ellas la publicidad exterior. Por lo que pedimos su colaboración dándonos un minuto de su tiempo. Si la persona se niega a la entrevista o no es la persona indicada, agradézcale y pase al siguiente.

1. Sexo

- ☐ Hombre
- ☐ Mujer
- ☐

2. ¿En qué grupo de edad se encuentra?

- ☐ 20 - 25 anos
- ☐ 26 - 30 anos
- ☐ 31 - 35 anos
- ☐ 36 - 40 anos
- ☐ 41 a más
- ☐

3. ¿Cuántas veces ha visitado la COOPAC en los últimos tres meses?

- ☐ 1 - 3 veces
- ☐ 4 - 6 veces
- ☐ 7 – 9 veces
- ☐ 10 a más

4. ¿Cuál es el horario habitual en que Ud. Visita la COOPAC? Enumere en orden de frecuencia

- ☐ En las Mañanas
- ☐ En las Tardes
- ☐ En las Noches
- ☐ Ninguno en particular

5. ¿Cuál fue la razón de su última visita a la COOPAC?

- ☐ Realizar un pago
- ☐ Abrir nueva cuenta
- ☐ Abrir préstamo
- ☐ Hacer depósito
- ☐ Otros

6. Ha solicitado algún crédito o préstamo en el último año

- ☐ SI
- ☐ NO

7.Cuál fue el monto del ultimo préstamo solicitado?

- ☐ Hasta 1000
- ☐ De 1001 hasta 3000
- ☐ De 3001 hasta 5000
- ☐ De 5001 hasta 7000
- ☐ De 7001 a mas

8. Con respecto a la atención recibida hoy, Ud. ¿Diría que esta?

- ☐ Muy satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Insatisfecho
- ☐ Muy satisfecho

9. Mida el grado de satisfacción de las siguientes características

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Conocimiento y competencia				
Resolución de sus solicitudes				
Profesionalidad				
Predisposición para ayudar				

10. ¿Cuándo llama a la COOPAC el servicio es inmediato?

- ☐ Completamente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ No llamé

11. ¿Recomendaría los servicios de esta cooperativa a un amigo o familiar?

- ☐ Seguro que si
- ☐ Probablemente si
- ☐ Probablemente no
- ☐ Seguro que no

12. ¿Que otro servicio aparte del que ofrece actualmente la COOPAC, le gustaría tener?

13. Le gustaría dejar un comentario para mejorar los servicios de la cooperativa.

1. Características generales de la Cooperativa.

- ¿Cuál es la historia de la cooperativa?
- ¿Conoce la Misión y Visión de la Cooperativa?
- ¿En qué valores se sustenta?
- ¿Cuántos socios son actualmente?
- ¿Qué le parece la infraestructura?
- ¿Cómo funciona el consejo de administración?

2. Objetivos y estrategias de la Cooperativa.

- ¿Cuáles sus objetivos a corto y a largo plazo?
- ¿Qué estrategias desarrolla en la actualidad?
- ¿con que certificaciones cuenta actualmente?

3. Áreas funcionales: Planes y objetivos.

- Producción.
- Finanzas.
- Comercialización.
- Investigación y desarrollo.
- Recursos Humanos.

4. Gestión.

- ¿Cuáles son las características profesionales del gerente y puestos directivos?
- ¿Cree Ud. Que el gerente está motivado y con una actitud favorable al cambio?
- ¿Cómo juzga Ud. la estructura organizacional de la Cooperativa?
- ¿Están bien definidos los mecanismos de comunicación y de coordinación ente las áreas, el personal y los socios?
- ¿Cree que la toma de decisiones está debidamente descentralizada?
- ¿Tiene la Cooperativa algún convenio o alianza estratégica con alguna institución pública o privada?

- ¿Qué opinión tiene de la formación de clúster o de la asociatividad en general?
- ¿Cuál es la función del comité de vigilancia?
- ¿Con que frecuencia la Cooperativa realiza auditorías contable, financiera y administrativa?
- ¿Emplean sistemas informáticos en sus procesos de control?

5. Rendimiento global.

- ¿Están fijados de antemano y con claridad sus indicadores de rendimiento?
- ¿Cuál es su posición competitiva en el sector?
- ¿Cada que tiempo hacen evaluación del rendimiento?
- ¿Qué imagen proyecta la Cooperativa entre sus trabajadores, socios, proveedores, clientes y público en general?

RESUMEN.

¿Cuál es la situación actual de la Cooperativa? Indicar fortalezas y debilidades.

¿Cuáles deberían ser sus prioridades de cara al futuro?

¿Qué opciones de desarrollo son las más viables?

Muchas gracias la entrevista a terminado.

Redacción de Entrevistas

Audio: 0181

Srta. Violeta Silva (asistente contable)

¿Conoce Ud. la historia de la cooperativa?

Claro se fundó en el 1960 primero fue en el se trasladó a ramón castilla y se fueron creando más agencias, ahora son 7.

¿Conoce Ud. misión y visión de la cooperativa?

La misión es atender y llegar que la coopac se desarrolle aún más, atender con entusiasmo y calidad al socio para que tenga una buena imagen de la institución y del personal que la labora.

La visión es que siga surgiendo, que se abran más agencias.

¿Cuáles son los principales valores que tiene la cooperativa?

Solidaridad con los socios al atenderlos en los préstamos, cuenta de ahorro.

Trabajo en equipo

¿Sabe cuántos socios son actualmente en la cooperativa?

Tenemos más de 5000 socios activos

¿Qué te parece la infraestructura de la cooperativa?

Es buena

Administración se encarga de solucionar los problemas que presenta la cooperativa, en conjunto con el gerente.

¿Conoce Ud. los objetivos a corto plazo de la cooperativa?

Se está trabajando

¿Conoce Ud. las estrategias de la cooperativa?

Tratando de darle solución a los problemas

Buscando más socios

¿Conoce las áreas funcionales de la cooperativa?

Área de recursos humanos, jefe de personal su función es de revisar los expedientes de los trabajadores, capacitarnos, les brinda apoyo.

¿Cuáles son las características profesionales de los trabajadores?

El gerente, los funcionarios y los demás trabajadores tienen profesión.

¿Crees que el gerente es una persona que está motivada al cambio?

Sí, es una persona capacitada, lo ha demostrado en el surgimiento de nuevas agencias.

¿Conoces algo sobre la estructura organizacional?

Si algo

¿Estan bien definidas las formas de comunicación?

En mi área me da orden la contadora

¿En cuanto a las toma de decisiones está centralizada o descentralizada?

Siempre hay reuniones entre el gerente y la administración

¿Conoces si la cooperativa tiene una alianza o convenio?

Si, por que todas las instituciones que tienen sus ahorros

¿Qué hace el comité de vigilancia? ¿Cómo trabaja?

Es el órgano de control interno, se encarga de supervisar a cada agencia

¿Hay auditorías externas?

Si, se realiza cuando hay convocatoria. Se realiza una vez al año y más son auditorias contables.

¿Qué tan implementado están los sistemas informáticos?

Todo está informatizado

¿Cada área tiene metas definidas?

Si cada área tiene metas definidas.

¿Qué lugar crees que ocupa la cooperativa en el sistema de cooperativas o sistema financiero?

Es competitiva, es buena

¿Existe un programa de capacitaciones?

Capacitan dos meses al año sobre lavado de activos o de créditos.

¿Cómo crees que la gente ve a la cooperativa en este momento?

Ahora existen un poco de problemas, pero la cooperativa está saliendo adelante

¿Cuál es la situación actual de la cooperativa? Dime tres fortalezas y debilidades

Fortaleza: confianza de los socios, trabajadores profesionales, brindar información

Debilidades: mala atención

¿Cuáles son las prioridades de la cooperativa?

Lograr captando más socios

¿Cuál es el propósito de la agencia?

Crear más agencias

¿Tú crees que el personal está motivado para un rendimiento sobresaliente?

Si

Audio: 0182

Srta. Marcela Fenco (auditora interna)

¿Conoce Ud. la historia de la cooperativa?

Bueno si fue por lo menos en el año 1960 lo fundaron un grupo trabajadores de la empresa agroindustrial tuman con un aproximado de 100 socios.

¿Conoce Ud. misión y visión de la cooperativa?

La misión lograr crear productos de micro fianzas con fines prácticamente, una ayuda mutuos para el bienestar de la comunidad de tuman.

La visión es tener un liderazgo en el sector cooperativa a nivel regional y nacional.

¿Cuáles son los principales valores que tiene la cooperativa?

Ayuda mutua, equidad, solidaridad, respeto mutuo.

¿Sabe cuántos socios son actualmente en la cooperativa?

Actualmente tenemos más de 25000 socios en general, activos 11000.

¿Qué te parece la infraestructura de la cooperativa?

Nos mantenemos desde hace 10 años hasta el tercer piso, ya no se puede tener un cuarto piso ya que las bases no lo permiten.

¿Conoce las funciones del conejo de administración?

Se encarga de la parte administrativa de la cooperativa, son los encargados de ver el proceso de la parte ejecutiva y de todo el personal.

¿Conoce Ud. los objetivos a corto plazo de la cooperativa?

En el corto plazo se ve la colocación de créditos que está encargado créditos y cobranzas.

¿Conoce Ud. las estrategias de la cooperativa?

Antes se tenía personal para promocionar los productos, ellos se encargaban de salir a las calles a dar a conocer los productos. Eso es lo que nos falta marketing.

¿Conoce las áreas funcionales de la cooperativa?

Prácticamente el plan operativo lo elabora un equipo y a cada área se le da su plan operativo para que conozca. Había una gerencia de finanzas por lo menos funciono unos meses después se desactivo. El área de finanzas abarca la parte operativa la jefatura de operaciones. No existe área de marketing, antes había sorteos y eso le atraía a la gente. Existe le área de recursos humanos se encarga sobre la distribución de persona y asesoría legal.

¿Cuáles son las características profesionales de los trabajadores?

No todos son profesionales, son pocos. Falta capacitación

¿Crees que el gerente es una persona que está motivada al cambio?

Quizás desea cambiar pero se necesita que el personal también ayude para poder lograr el cambio.

¿Conoces algo sobre la estructura organizacional?

Me parece que en la última asamblea presentaron un organigrama, pero le faltaban algunas áreas que no los habían puesto por el ejemplo como el área de secretaria, de consejo.

¿Están bien definidas las formas de comunicación?

Bueno la comunicación se hace por correo y físicamente por documentos, la cosa es que cuando uno comunica no hay contestación. Eso falta para poder coordinar.

¿En cuanto a las toma de decisiones está centralizada o descentralizada?

Eso lo toma el consejo la administración y la gerencia.

¿Conoces si la cooperativa tiene una alianza o convenio?

Alianza no

¿Con que frecuencia se hacen auditoría contable?

Evaluación de estado financiero una vez al año tal como lo indica la norma, auditoria administrativa depende si la cooperativa lo crea conveniente puedo solicitarlo.

¿Qué tan implementado están los sistemas informáticos?

Bueno estamos con un buen sistema Optoplus, lo único que falta es implementar.

¿Cada área tiene metas definidas?

No, solo genérico

¿Qué lugar crees que ocupa la cooperativa en el sistema de cooperativas o sistema financiero?

Depende del lugar en donde se encuentre, por ejemplo acá en Tuman no tenemos competencia solamente el banco de la nación pero no da los productos que ofrecemos lo único que ha perjudicado son los problemas que tiene la empresa agroindustrial Tuman.

¿Existe un programa de capacitaciones?

No solamente el comité educación tiene un plan de trabajo y ellos lo ponen en marcha para los trabajadores y socios.

¿Cómo crees que la gente ve a la cooperativa en este momento?

Lo confunden con la caja, les falta distinguir

¿Cuál es la situación actual de la cooperativa? Dime tres fortalezas y debilidades

Fortaleza: infraestructura

Debilidades: reducción de personal, atención al socio, sistema, y recuperación de los créditos

¿Cuáles son las prioridades de la cooperativa?

Recuperar la imagen de la institución, la confianza de los socios y recuperar créditos.

¿Cuál es el propósito de la agencia?

Recuperar la confianza de los socios.

¿Tú crees que el personal está motivado para un rendimiento sobresaliente?

Se está haciendo todo lo posible, no habido una reunión para establecer que se va a hacer.

Audio: 0183

Srta. Lourdes (contadora)

¿Conoce Ud. la historia de la cooperativa?

Se fundó en el año 1960 con 111 socios, a la fecha quedan como 5 o 6 de los fundadores. El primer presidente de la cooperativa está vivo y reside en lima.

¿Conoce Ud. misión y visión de la cooperativa?

La misión es brindar ahorro, crédito de forma diferenciada con esmero para el otorgamiento de nuestros productos y servicios.

La visión ser líder en la región norte.

¿Cuáles son los principales valores que tiene la cooperativa?

Cooperación, solidarios, ayuda mutua.

¿Sabe cuántos socios son actualmente en la cooperativa?

Actualmente tenemos más de 41000 socios en general.

¿Qué te parece la infraestructura de la cooperativa?

Infraestructura propia, está bien

¿Conoce las funciones del congreso de administración?

Son dictar los lineamientos, procedimientos, políticas que lo ejecuta el gerente.

¿Conoce Ud. los objetivos a corto plazo de la cooperativa?

A corto plazo es reducir costos, gastos fortalecer para este año los crédito, por la misma competencia y endeudamiento para mantener la cartera.

A largo plazo es fidelizar nuestros socios.

¿Conoce Ud. las estrategias de la cooperativa?

Revisar tasas a diferencias de la competencia y en los requisitos para las cooperativas son más rígido porque el dinero es de nuestros socios.

¿Conoce las áreas funcionales de la cooperativa?

En el área de operaciones tiene como función captar socios, ahorros, plazos fijos, recaudación de fondo mortuario, multas electorales que tuvieran los socios. No cuenta con áreas de marketing, finanzas pero si tiene área de recursos humanos, se encarga de capacitaciones y selección de personal.

¿Cuáles son las características profesionales de los trabajadores?

En gerencia si son profesionales, administradores si tiene título, en jefatura no todos son profesionales.

¿Crees que el gerente es una persona que está motivada al cambio?

Actualmente no

¿Conoces algo sobre la estructura organizacional?

No este bien definido

¿Estan bien definidas las formas de comunicación?

No

¿En cuanto a las toma de decisiones está centralizada o descentralizada?

Está muy centralizada, la toma la gerencia.

¿Conoces si la cooperativa tiene una alianza o convenio?

Municipalidades

¿Con que frecuencia se hacen auditoría contable?

Supervisar que se cumpla las normas, lo que se estableció se cumpla. Se hacen auditoria interna. De acuerdo a su plan de trabajo.

¿Qué tan implementado estas los sistemas informáticos?

Para años anteriores han mejorado en los controles. Ahora que hay un nuevo sistema hay algunos problemas.

¿Cada área tiene metas definidas?

Se hizo un plan estratégico y hay un área que verifica su cumplimiento.

¿Qué lugar crees que ocupa la cooperativa el sistema de cooperativas o sistema financiero?

Regular

¿Existe un programa de capacitaciones?

Hasta el año pasado si hubo capacitaciones en créditos y lavado de activos. Este año no

¿Cómo crees que la gente ven a la cooperativa en este momento?

Si somos reconocidos

¿Cuál es la situación actual de la cooperativa? Dime tres fortaleza y debilidades

Fortaleza: comprometido, infraestructura

Debilidades: toma de decisión, competencia, falta de capacitación en este año

¿Cuáles son las prioridades de la cooperativa?

Sementar las columnas vertebrales Tuman y Chiclayo, consolidar fidelizando a nuestros socios, mejorar en los servicios.

¿Cuál es el propósito de la agencia?

Capacitar al personal

¿Tú crees que el personal está motivado para un rendimiento sobresaliente?

Actualmente no

Audio: 0184

Srta. Rosa Espinoza (aperturas)

¿Conoce Ud. la historia de la cooperativa?

Si se creó en el año 1960 con un grupo de trabajadores de Agroindustrial Tuman, se fundó en un local no tan amplio y se empezó las actividades.

¿Conoce Ud. misión y visión de la cooperativa?

La misión es que junto con los socios es tener más ahorros y el crecimiento del pueblo de tuman.

La visión es seguir creciendo aperturando más agencias.

¿Cuáles son los principales valores que tiene la cooperativa?

Unión, esfuerzo

¿Sabe cuántos socios son actualmente en la cooperativa?

Actualmente tenemos más de 20000 socios en general.

¿Qué te parece la infraestructura de la cooperativa?

No es tan mala ni buena podría mejorarse

¿Conoce las funciones del congreso de administración?

Es el órgano máximo el que toma las decisiones, se reúnen los funcionarios con los delegados y el consejo de vigilancia que es el órgano supervisor.

¿Conoce Ud. los objetivos a corto plazo de la cooperativa?

A corto plazo es avanzar

A largo plazo es crear más agencias

¿Conoce Ud. las estrategias de la cooperativa?

Captación de plazos fijos, prestamos, poder incentivar a los socios y recuperar a los que se han ido.

¿Conoce las áreas funcionales de la cooperativa?

Captaciones de socios y recurso de plazos fijos. Había una área de finanzas pero no sé si continuara, no existe área de marketing, el área de recursos humanos está encargada de verificar los expedientes de los trabajadores, emisión de boletas, elaborar planillas, pago de planillas, entrevistas.

¿Cuáles son las características profesionales de los trabajadores?

En gerente si es profesional, las jefaturas también.

¿Crees que el gerente es una persona que está motivada al cambio?

Creo que sí, está tomando con calma las cosas para mejorar

¿Conoces algo sobre la estructura organizacional?

Si funciona

¿Estan bien definidas las formas de comunicación?

Si estan establecidos

¿En cuanto a las toma de decisiones está centralizada o descentralizada?

En algunas decisiones si es descentralizada.

¿Conoces si la cooperativa tiene una alianza o convenio?

Prestamos con las municipalidades, en descuento por planilla.

¿Con que frecuencia se hacen auditoría contable?

El comité de vigilancia está encargado de verificar las funciones que se realicen correctamente en cada agencia, participa junto con el área de auditoria en arqueos, en préstamos revisa los expedientes. Auditoria administrativas no hacen.

¿Hay auditorías externas?

Si una vez al año.

¿Qué tan implementado estas los sistemas informáticos?

Si tenemos un sistema para cada área.

¿Cada área tiene metas definidas?

En el área de apertura es la captación de socio pero no hay una cantidad.

¿Qué lugar crees que ocupa la cooperativa el sistema de cooperativas o sistema financiero?

Que puede competir con otras cooperativas.

¿Existe un programa de capacitaciones?

Si hay evaluación de personal. Si existe capacitaciones sobre el lavado de activos y en otros temas pero ahora no.

¿Cómo crees que la gente ven a la cooperativa en este momento?

Al menos el tuman los socios si tienen confianza, debido a la situación que se vive actualmente la imagen no está buen y se está empezando a reconstruirla.

¿Cuál es la situación actual de la cooperativa? Dime tres fortaleza y debilidades

Fortaleza: socios, dirigentes, personal

Debilidades: situación crítica, fijar metas correctamente, dirección de la cooperativa.

¿Cuáles son las prioridades de la cooperativa?

Buscar como captar nuevamente a los socios, relanzarla.

¿Cuál es el propósito de la agencia?

Aumento la tasa de interés a los plazos fijos

¿Tú crees que el personal está motivado para un rendimiento sobresaliente?

Creo que no hay mucha motivación.

Audio: 0185

Srta. Diana Guzmán (jefa de recursos humanos)

¿Conoce Ud. la historia de la cooperativa?

La cooperativa se inició un 12 de diciembre de 1960 aproximadamente con socios que pertenecieron o pertenecen en ese entonces cooperativa Tuman actualmente empresa agroindustrial Tuman, fueron un grupo de la empresa.

¿Conoce Ud. misión y visión de la cooperativa?

La misión es tratar fomentar nuestros servicios, para brindar un mejor servicio de calidad a nuestros socios, ofrecer nuestros productos financieros para una mejor calidad de vida de los socios.

La visión es seguir expandiéndonos como empresa, ser una cooperativa más sólida, fortalecida ofrecer mejor calidad y otros servicios.

¿Cuáles son los principales valores que tiene la cooperativa?

Mejor atención, iniciativa de los trabajadores. Brindar conocimientos

¿Sabe cuántos socios son actualmente en la cooperativa?

Aproximadamente contaremos con un promedio de 40000 socios distribuidos en todas las agencias.

¿Qué te parece la infraestructura de la cooperativa?

Muy buena, aunque podría mejorarse y ampliarse un poco más.

¿Conoce las funciones del consejo de administración?

De supervisar el manejo de la parte administrativa de la empresa, también el cumplimiento de los trabajadores, informar a la FENACRE.

¿Conoce Ud. los objetivos a corto plazo de la cooperativa?

A corto plazo llegar a los socios, brindando nuestros servicios con una mayor seguridad, confianza y seguir expandiéndonos.

A largo plazo es ampliaren un futuro nuevas agencias en diferentes distritos y departamentos.

¿Conoce Ud. las estrategias de la cooperativa?

Por el momento es comenzar en brindar la confianza a los socios y tratar de vender muchos más servicios para mejorar la calidad de vida de los socios.

¿Conoce las áreas funcionales de la cooperativa?

En el área de operaciones sus objetivos es la captación de los socios, ahorros, plazo fijos, tratar de evaluar las mejores tasas para ofrecer a los socios.

Área de finanzas no exactamente o en algún momento si, pero el área de operaciones es la encargada de evaluar con apoyo del área de contabilidad y gerencia que se encarga de hacer las revisiones.

Área de investigacion y de marketing actualmente no hay, pero si hay área de recursos humanos; la función es evaluar al personal sobre el mejor desempeño que ellos brindar a los socios, confianza, el trato adecuado y el trabajo en equipo. Así como también las remuneraciones.

¿Cuáles son las características profesionales de los trabajadores?

El gerente si es un doctor, tiene tres carreras. Los contadores si son profesionales. Los que no son titulados son egresados de instituciones.

¿Crees que el gerente es una persona que está motivada al cambio?

Claro exactamente, no solo depende de el sino de todos nosotros los trabajadores que brindemos nuestro esfuerzo y dedicación para sacar adelante la empresa creo que con apoyo de nosotros el gerente puede llegar a brindar una mayor idea para el beneficio de la empresa.

¿Conoces algo sobre la estructura organizacional?

Quizá habría un poco que mejorar. Ya que hay algunas áreas que no estan operativas y que hubo en su oportunidad, sería una de los puntos que podían apoyar el área de marketing.

¿Estan bien definidas las formas de comunicación?

Mejorar un poco más.

¿En cuanto a las toma de decisiones está centralizada o descentralizada?

Podría decir que se toman las ideas que pueden sugerir gerencia y los socios.

¿Conoces si la cooperativa tiene una alianza o convenio?

Actualmente no que yo tenga conocimiento, parte del descuento por planilla.

¿Qué hace el consejo de vigilancia?

Se encarga de supervisar el manejo de la empresa, evalúa las decisiones que se hayan tomado y hacen sus observaciones respectivas, investigan los sucesos u observaciones que puedan brindar la FENACRE. Un órgano fiscalizador

¿Hay auditorías externas?

Si, por norma todos los anos. Se hacen auditoria administrativa de manera general.

¿Qué tan implementado estas los sistemas informáticos?

Si hay un sistema operativo para toda la empresa.

¿Cada área tiene metas definidas?

Si fijan sus metas para cada agencia.

¿Qué lugar crees que ocupa la cooperativa el sistema de cooperativas o sistema financiero?

Estan teniendo una competencia con las cajas y cooperativas nuevas.

¿Existe un programa de capacitaciones?

Bueno normalmente evaluamos al personal, pedimos capacitaciones cada 6 meses ya sea fuera o dentro de la institución. Si hay un programa anual de capacitaciones, pero ya es determinación del personal. Hay capacitaciones por lavados de activos y al área de créditos y cobranzas que es obligatorio, pero ya de manera personal el trabajador se encarga de realizar sus capacitaciones.

¿Cómo crees que la gente ven a la cooperativa en este momento?

Actualmente hay rumores, que tratan de brindar una mala imagen a la empresa, pienso que somos nosotros los mismo trabajadores los que tenemos la intención de sacar adelante a la empresa y que los socios confíen en nosotros.

¿Cuál es la situación actual de la cooperativa? Dime tres fortaleza y debilidades

Fortaleza: socios, confianza, mejorar nuestros servicios.

Debilidades: mejor manejo financiero sobre las tasas, capacitación de trabajadores.

¿Cuáles son las prioridades de la cooperativa?

Evaluar el mercado para mejorar las tasas y captar más socios y expandirnos.

¿Cuál es el propósito de la agencia?

Ofrecer un mejor servicio a nuestros socios y captar más socios

¿Tú crees que el personal está motivado para un rendimiento sobresaliente?

Quizá le falta un poco.

Audio: 0186

Dr. Juan Miguel Huancas (asesor de la cooperativa)

¿Conoce Ud. la historia de la cooperativa?

Sobre la historia de la cooperativa sé que tiene cerca 56 años de fundada, fue fundada por un grupo de trabajadores de la agro industrial que en ese tiempo también era cooperativa ahora es una sociedad anónima cerrada con el afán de poder tener su propia fuente de financiamiento al transcurso del tiempo la cooperativa fue creciendo.

¿Conoce Ud. misión y visión de la cooperativa?

Es una entidad sin fines de lucro

La misión es servir a los socios de manera más eficiente posible.

La visión es ser una cooperativa líder a nivel de la región macro norte y de tener sucursales en todo el Perú y se está cumpliendo su objetivo al menos en la zona norte.

¿Cuáles son los principales valores que tiene la cooperativa?

Cooperativismo, solidaridad, democracia, educación cooperativa, fin social.

¿Sabe cuántos socios son actualmente en la cooperativa?

En libro son 50000, pero muchos han fallecido pero activos son 20 más o menos

¿Qué te parece la infraestructura de la cooperativa?

Muy bonita, muy buenos ambientes de trabajo, espacios, bien ubicada.

¿Conoce las funciones del consejo de administración?

La función básica del consejo de administración es la de ejecutar los acuerdos de la asamblea.

¿Conoce Ud. los objetivos a corto plazo de la cooperativa?

A corto plazo quiere mantener su fidelidad con los socios, ahorita hay mucha competencia. En el mismo centro comercial de Chiclayo han abierto más cooperativas a nivel nacional son 160 pero la mitad solamente está adscrita o afiliada a la FENACRE, esto es lo que nos diferencian básicamente ya que tenemos aval de esta entidad que pertenece a la SBS.

¿Conoce Ud. las estrategias de la cooperativa?

Bueno en la mejora de sus servicios. Yo atiendo a los socios cuando caen en una morosidad grave.

¿Conoce las áreas funcionales de la cooperativa?

El área de finanzas esta fusionada con el tema de negocios. A la fecha hay tres personas que han sido nombradas de negocios, administración y operaciones entonces esas tres gerencias se involucran para ver todos los campos e la contabilidad, fianzas y créditos en área de marketing está solamente en el MOF, pero no hay una persona. La cooperativa tiene un poco más de 100 trabajadores en Chiclayo, Tuman, Piura y Cajamarca e importante que haya una persona que se encargue de manejar la planilla y los reclamos de los

trabajadores, de ser la primera instancia de amonestaciones, también se encarga de hacer contratos.

¿Cuáles son las características profesionales de los trabajadores?

Si todos son profesionales con maestría algunos trabajadores.

¿Crees que el gerente es una persona que está motivada al cambio?

El gerente conoce bastante su trabajo ya tiene más de una década aquí y siempre lo veo que para actualizándose incluso de él nace varias ideas, como por ejemplo como implementar un sistema informático para darle facilidad a los socios. .

¿Conoces algo sobre la estructura organizacional?

Es un organigrama vertical como suele haber en las instituciones financieras o a fines, me parece que esa forma de trabajo es la que rigüe este tipo de trabajo ya que estamos en constante supervisión.

¿Están bien definidas las formas de comunicación?

Bueno si por que las reglas estan claras, todo se rigüe por un estatuto, los acuerdos se asamblea se ponen a disposición de los socios, donde hay reglas claras se cumplen.

¿En cuanto a las toma de decisiones está centralizada o descentralizada?

Está en la gerencia de ahí parte el poder de la toma de decisiones aquí en lo que a mí respecta porque solo puedo hablar por el área que está a mi cargo las coordinaciones que tengo con el gerente son puntuales y básicas, mínimas en cuanto refiere a dinero; cuando hay dinero de por medio, es mi deber siempre comunicarle y pedir un visto bueno o autorización, pero en lo que respecta al trabajo legal y manejo de expediente tengo bastante libertad para decidir a criterio.

¿Conoces si la cooperativa tiene una alianza o convenio?

Convenio con otras cooperativas de carácter institucional, financiero; contrato con proveedores, convenios de otra índole desconozco.

¿Qué hace el consejo de vigilancia?

Básicamente supervisar, se le puede pedir algunas consultas del consejo de administración básicamente es fiscalizar.

¿Hay auditorías externas?

Son anuales y se informa trimestralmente. Hay un auditor interno que se encarga exclusivamente de esa labor, la persona esta encargada de hacer auditorias mensuales, trimestrales y especiales por orden del consejo de vigilancia o sugerencia de FENACRE, ella coordina con los auditores externos.

¿Qué tan implementado estas los sistemas informáticos?

No pregunto.

¿Cada área tiene metas definidas?

En mi caso ponen metas de recuperación el techo máximo son 20000 soles.

¿Qué lugar crees que ocupa la cooperativa el sistema de cooperativas o sistema financiero?

Podríamos hablar de dos clases de competencia, una a los costado y una mirando hacia arriba, con el resto de cooperativas la cooperativa Tuman tiene una ventaja que debe saber aprovechar es pionera, esta supervisada, tiene una gran cantidad de socios, tiene que cuidar ese mercado que ha ya ganado y mirando hacia arriba las cajas municipales y los bancos son entidades propiamente financieras que estan en la ley de la superintendencia y tiene otro marco normativos u otro expecto de posibilidades sus movimientos son mucho más grandes, por eso competir con ellos es complicados, prácticamente muchos socios que han comenzado con la cooperativa han pasado a las cajas o bancos por ya no alcanzaba el monto para prestarles debido a que hay un tope .

¿Existe un programa de capacitaciones?

Desconozco, a mí me piden informes mensuales.

¿Cómo crees que la gente ven a la cooperativa en este momento?

Yo he ido a dos asambleas y el ánimo del socios al menos el de Tuman es de bastante identidad a la cooperativa la quieren no sé si decirle como un hijo, lo ven como un lugar propio.

¿Cuál es la situación actual de la cooperativa? Dime tres fortaleza y debilidades

Fortaleza: mercado ganado, tiempo que tiene, tiene imagen ganada, su patrimonio.

Debilidades: implementar un programa de prácticas, programas informáticos actuales, captar más socios.

¿Cuáles son las prioridades de la cooperativa?

Refrescar el capital humano para poder dar nuevos horizontes, nuevos brillos y la fidelización de los clientes.

¿Cuál es el propósito de la agencia?

Ejecutar un plan de marketing

¿Tú crees que el personal está motivado para un rendimiento sobresaliente?

Debería mejorar.

Audio: 0187- 0188

Ana María Coronado (secretaria de administración)

¿Conoce Ud. la historia de la cooperativa?

Bueno yo tengo entiendo que era un pequeña oficina, ahora es más grande.

¿Conoce Ud. misión y visión de la cooperativa?

La misión es surgir, conocer, dar buena atencion a los socios.

La visión es avanzar.

¿Cuáles son los principales valores que tiene la cooperativa?

Solidaridad, puntualidad, honradez.

¿Sabe cuántos socios son actualmente en la cooperativa?

Cerca de 4000.

¿Qué te parece la infraestructura de la cooperativa?

Está bien organizado, es propio.

¿Conoce las funciones del consejo de administración?

Aprueba las renunciaciones, toman decisiones con el gerente

¿Conoce Ud. los objetivos a corto plazo de la cooperativa?

A corto plazo es tener más agencias, más socios.

¿Conoce Ud. las estrategias de la cooperativa?

Saliendo a cobrar.

¿Conoce las áreas funcionales de la cooperativa?

Informar sobre las operaciones de los socios. No hay área de finanzas, marketing. El área de recursos humanos hace las planillas, asistencia, organiza sus vacaciones, y otros trámites.

¿Cuáles son las características profesionales de los trabajadores?

Si todos son profesionales.

¿Crees que el gerente es una persona que está motivada al cambio?

Sí, con el apoyo de los trabajadores. .

¿Conoces algo sobre la estructura organizacional?

Regular, hace dos años se cambió el organigrama.

¿Están bien definidas las formas de comunicación?

Sí, depende de cada área.

¿En cuanto a las toma de decisiones está centralizada o descentralizada?

Esta descentralizada.

¿Conoces si la cooperativa tiene una alianza o convenio?

Convenio con alguna cooperativa con san Martin de Porres, Nuestra señora de Rosario.

¿Qué hace el consejo de vigilancia?

Vigilar, velar.

¿Hay auditorías externas?

Si pero por le momento hay solo interna. Auditoria administrativa no hay.

¿Qué tan implementado estas los sistemas informáticos?

Si hay.

¿Cada área tiene metas definidas?

Por rendimiento.

¿Qué lugar crees que ocupa la cooperativa el sistema de cooperativas o sistema financiero?

Bueno ahorita estamos un poco bajo por el problema que ha sucedió.

¿Existe un programa de capacitaciones?

A veces nos capacitan, sobre lavados de activos. Después no casi

¿Cómo crees que la gente ven a la cooperativa en este momento?

Ahorita la gente está preocupada por los problemas que existen. Antes la gente si confiaba mas

¿Cuál es la situación actual de la cooperativa? Dime tres fortaleza y debilidades

Fortaleza: confianza.

Debilidades: mejorar trámites.

¿Cuáles son las prioridades de la cooperativa?

Promocionar, apertura más agencias, captar más socios.

¿Cuál es el propósito de la agencia?

Recuperar a los socios

¿Tú crees que el personal está motivado para un rendimiento sobresaliente?

Si todos somos unidos.

Audio: 0192

Jorge Luis Salazar (administrador agencia Tuman)

¿Conoce Ud. la historia de la cooperativa?

Se creó con un grupo de trabajadores de la empresa agroindustrial, fueron 11 trabajadores que se reunieron en un local en el campo para agruparse y ahorrar su dinero, realizar crédito para ayuda mutua, fue en el blog uno en Tuman y luego en el año 1990 nos pasamos a la sede principal de Tuman, en el año 2005 se comenzó a salir a las agencias en la avenida Colon, después Redro Ruiz, Moshoqueque y en los otros a los se amplió en Cajamarca, Chepen, Piura y Tumbes

¿Conoce Ud. misión y visión de la cooperativa?

La misión es brindar un mejor servicio y productos para el bienestar de los socios.

La visión es ser líder y favorecer al socio.

¿Cuáles son los principales valores que tiene la cooperativa?

Ayuda mutua.

¿Sabe cuántos socios son actualmente en la cooperativa?

Inscritos cerca de 55000.

¿Qué te parece la infraestructura de la cooperativa?

Es moderna es la mejor infraestructura.

¿Conoce las funciones del consejo de administración?

El consejo de administración es el órgano asociativo de la cooperativa, lo crea la asamblea general sus funciones son organizar, dirigir y pedir información a gerencia de marcha administrativas de la empresa, se toman las decisiones de los planes a corto y largo plazo, son representantes de los socios.

¿Conoce Ud. los objetivos a corto plazo de la cooperativa?

A corto plazo es crecer, dar créditos a los socios y mantener los ahorros de los socios.

A largo plazo es abrir agencia en otras ciudades.

¿Conoce Ud. las estrategias de la cooperativa?

Mantener confianza a los socios, se está dando créditos.

¿Conoce las áreas funcionales de la cooperativa?

En el área de operaciones se tienen los cajeros global net para los retiros de sus ahorros. Ingresar al sistema de plata en efectivo, a través de los celulares se hacen transacciones. Se han creado tres áreas finanzas, administrativa y de negocios pero por ahora no están operativas. No existe área de marketing e investigación de desarrollo. El área de recursos humanos está encargado de evaluar al personal, revisar contratos, dar cursos de capacitación.

¿Cuáles son las características profesionales de los trabajadores?

Si todos son profesionales, el gerente es administración y economía, yo soy licenciada. La jefa de riesgos es contadora y tiene masters en administración, la jefa de créditos es administradora.

¿Crees que el gerente es una persona que está motivada al cambio?

Sí, el gerente ingreso en el 2004 tenía solamente una oficina que era la principal, él ha generado las agencias y ahorita se está estabilizando a las agencias.

¿Conoces algo sobre la estructura organizacional?

Se está reestructurando, porque se han duplicado las funciones.

¿Están bien definidas las formas de comunicación?

Sí, están definidos.

¿En cuanto a las toma de decisiones está centralizada o descentralizada?

La toma de decisiones está muy centralizada.

¿Conoces si la cooperativa tiene una alianza o convenio?

Alianzas estratégicas con otras cooperativas.

¿Qué hace el consejo de vigilancia?

Fiscalizar las actividades, las decisiones que toma.

¿Hay auditorías externas?

Hace auditorias contables que son una vez al año. Una vez al año también viene la FENACRE

¿Qué tan implementado estas los sistemas informáticos?

Si tenemos sistemas informáticos.

¿Cada área tiene metas definidas?

Lo maneja la parte operativa, los indicadores de morosidad y otros.

¿Qué lugar crees que ocupa la cooperativa el sistema de cooperativas o sistema financiero?

En Tumán el problema es que estamos rodeado de cooperativas, cuando hay conflicto perjudica a la institución. En relación a cooperativas estamos bien, pero con respecto a las cajas si estamos por debajo.

¿Existe un programa de capacitaciones?

Está dentro del plan operativo, pero no hay.

¿Cómo crees que la gente ven a la cooperativa en este momento?

La experiencia que tiene debido a los años que lleva la cooperativa.

¿Cuál es la situación actual de la cooperativa? Dime tres fortaleza y debilidades

Fortaleza: experiencia, trabajadores, expansión

Debilidades: centrarse en cooperativas, falta de conocimiento.

¿Cuáles son las prioridades de la cooperativa?

Reestructuración orgánica, capacitar al personal.

¿Cuál es el propósito de la agencia?

Reestructuración

¿Tú crees que el personal está motivado para un rendimiento sobresaliente?

Ahorita hay desmotivación.

Análisis de las Entrevistas en la COOPAC Tumán

OBJETIVO	HALLAZGO	ANÁLISIS	OBSERVACIONES
Conocimiento de la Cooperativa (Características generales de la Cooperativa)			
<p>Sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Historia 	<ul style="list-style-type: none"> • En su gran mayoría de entrevistados conoce la reseña histórica de la cooperativa. • Muy pocos de los entrevistados señalo no conocer la historia de la empresa. 	La mayoría del personal tiene conocimiento de la historia de la cooperativa	Consideramos que este es un tema importante porque genera identidad por parte de los trabajadores
<ul style="list-style-type: none"> • Misión 	<ul style="list-style-type: none"> • Señalan conocer pero no la recuerdan. • Otros indican que si tiene, pero no la conocen. 	La mayoría de los entrevistados sabe de la existencia de la misión pero no pueden describirla.	El desconocimiento de la su misión no permite saber lo trascendente de labor que están haciendo

	<ul style="list-style-type: none"> • Otros la conocen pero no la pueden definir. • Algunos tratan de describirla a su manera, sin precisar 		
• Visión	<ul style="list-style-type: none"> • Señalan conocer pero no la recuerdan. • Otros indican que si tiene, pero no la conocen. • Otros la conocen pero no la pueden definir. 	La mayoría de los entrevistados sabe de la existencia de la visión pero no la conocen.	El no conocimiento de lo que es su visión no les permite saber hacia dónde van.
• Valores	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría señalan la solidaridad como principal valor. • Otros indican a la ayuda mutua y la cooperación. • Algunos señalan valores como trabajo en equipo, equidad, puntualidad, honradez, etc. • 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de trabajadores no conocen cuales son los valores en que se sustenta la cooperativa. 	El desconocimiento de los valores no permite unificar comportamientos.

<ul style="list-style-type: none"> • Socios 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de trabajadores señalan que cifras entre 2000 y 5000 socios activos • Otros indican que existen 25000 socios inscritos, pero no todos están activos. • Otros entrevistado incluso señala que existen 50000 socios inscritos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se pueden decir que todos no tiene conocimiento de la cantidad de socios de la cooperativa. 	<p>El conocimiento de la cantidad de socios no es un tema muy relevante, sin embargo deberían tener cifras más o menos uniformes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene buena infraestructura, con buenos ambientes • Otros señala que es importante que sea propia 	<p>Se puede decir que todos creen que su infraestructura es buena, con buenos ambientes.</p>	<p>Creemos que este aspecto le genera una ventaja competitiva</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento del Consejo de Administración (CA) 	<ul style="list-style-type: none"> • El CA definen las políticas y están a la vanguardia de cualquier cosa que suceda en la cooperativa. 	<p>Podemos decir que la mayoría de los trabajadores de la coopac, sabe cuál es la labor y responsabilidad del C.A.</p>	<p>Diríamos que es un C.A. que genera identificación y reconocimiento entre los trabajadores de la cooperativa,</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Vela por las funciones de los trabajadores • Cumple con sus funciones, es un buen consejo. • No conoce, pero los hace participar de las reuniones 		
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar créditos • Crear más agencias • Mejorar los servicios a los socios para fidelizarlos 	Aunque no lo tengan claro, pero para los trabajadores el objetivo a largo plazo seria el incremento del número de socios y el incremento en la colocación de créditos	Diríamos que los trabajadores tiene una clara orientación hacia el crecimiento de a cooperativa.
Las estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar productos • Revisar tasas flexibilidad de los requisitos • Captación de plazo fijo • Brindar mayor confianza • Saliendo a cobrar 	Los trabajadores, más dicen lo que se debería hacer, antes de lo que se está haciendo, salvo en lo que se refiere a la generación de confianza	Es claro que el personal desconoce las estrategias que la cooperativa está tratando de desarrollar para el logro de sus objetivos.

Áreas funcionales	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría menciona el área de Recursos Humanos, unos cuantos mencionan Operaciones • La mayoría también menciona a Finanzas y Marketing como áreas que están desactivadas 	<p>El personal sabe de la existencia del área de Recursos Humanos, y de su función, también tienen conocimiento de las áreas que en algún momento si funcionaban en el caso de Finanzas y Marketing,</p> <p>Pocos mencionan a Operaciones, ninguna mención para Administración, Contabilidad.</p>	<p>El personal solo está centrado en su labor y no tiene en cuenta las demás áreas.</p> <p>Es claro que el personal necesita conocer todas las áreas que conforman la cooperativa.</p>
Características profesionales de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • El gerente, los funcionarios jefes de áreas son profesionales con título y algunos con grado e maestría. • Parte del personal son egresados de institutos.. 	<p>Las jefaturas están ocupadas por profesionales y los puestos operativos por personal egresados de institutos.</p> <p>Aunque algunos mencionaron también la falta de capacitación</p>	<p>Diríamos que la COOPAC cuenta con personal que en su mayoría es profesional, pero que también es necesaria la capacitación constante.</p>

El gerente está motivado al cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Para la mayoría de los trabajadores el gerente tiene una motivación hacia e cambio y lo ha demostrado con el crecimiento de la COOPAC • Algunos opinan que el cambio no solo depende de Él, sino de los trabajadores. 	<p>El gerente es una persona que está motivado al cambio, lo evidencia el lugar que tiene al momento la institución.</p> <p>Falta un poco de compromiso de los trabajadores para asumir los cambios</p>	Si bien es cierto que el gerente si esta motivado al cambio sin embargo el personal, en gran parte necesita ser sensibilizado para los cambios que sean necesarios.
Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Respecto al organigrama, la mayoría de trabajadores sabe que hay, pero que esta desactualizado. • Para otros creen que recién a ha sido actualizado, pero que se puede mejorar. • Para algunos, el organigrama actual presenta áreas que ya no están operativas. 	<p>La mayoría del personal de la COOPAC, no tiene real conocimiento de la estructura orgánica, del organigrama, ni de su funcionamiento.</p> <p>Aunque algunos creen que hay que mejorarlo</p>	Hay desconocimiento del organigrama y eso dificulta los mecanismos de coordinación , entre áreas que deben interactuar constantemente

Las formas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Para la mayoría del personal, las formas de comunicación, si están definidas por medio de reglas, normas, estatutos y en función de cada área. • Algunos mencionaron que no están establecidas y otros que se da por correo y también en forma física, aunque a veces no hay respuestas. 	Solo unos cuantos reconocen las formas de comunicación, el resto del personal hace referencia únicamente a como se establecen las funciones o actividades de su labor.	Al personal de la COOPAC, le falta mayor conocimiento sobre temas administrativos, como es el caso sobre comunicación.
La toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría del personal cree que las decisiones están muy centralizadas en la gerencia. • Algunos manifiestan que las decisiones están descentralizadas, porque manifiestan que hay coordinación entre el Consejo de Administración y la gerencia 	Por la opinión de la mayoría, la gerencia es el órgano que centraliza todas las decisiones., aunque para algunos las decisiones están centralizadas en el Consejo de Administración.	La gerencia centraliza la toma de decisiones, eso retrasa las acciones y planes de la COOPAC así como también el personal se torna muy dependiente.

Alianza estratégica o convenios	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría del personal manifestó que no conocen de alguna alianza estratégica, pero si mencionan los convenios para préstamos con descuento por planilla con la municipalidades, universidades. • Algunos mencionan la existencia de alianzas estratégicas con otras Coopacs. 	<p>Para la mayoría del personal la COOPAC no tiene alianzas estratégicas, únicamente tiene convenios institucionales, para los préstamos y los descuentos por planilla.</p> <p>Pocos conocen las alianzas que tiene con otras Coopacs..</p>	La COOPAC, tiene pocas alianzas estratégicas y las que tiene no estan bien difundidas entre los trabajadores, para que estos también las compartan con los demás socios.
Comité de Vigilancia	<ul style="list-style-type: none"> • Para la mayoría del personal la función del comité de vigilancia es la de supervisar el funcionamiento de las agencias y del cumplimiento de las normas en toda las áreas. 	Si es de conocimiento para la mayoría del personal de la COOPAC, cual es la labor que desempeña el comité de vigilancia.	Diríamos que el comité de vigilancia cumple su labor ya que la mayoría sabe del trabajo., que este desarrolla.

	Algunos manifiestan que su función es la fiscalización de los estados financieros.		
Auditorías	<ul style="list-style-type: none"> La mayoría dice que hay auditorías contables por ley, que están programadas, pero las auditorías administrativas se hacen de manera eventual a solicitud del consejo de vigilancia o de la Fenacrep 	La COOPAC, realiza las auditorías externas de acuerdo a ley, pero más se enfoca en la parte contable y no en la administrativa, en la gestión.	La COOAC, descuida un poco la parte del control administrativo, para ver si alcanza sus indicadores de gestión.
Los sistemas informáticos	<ul style="list-style-type: none"> Todo el personal tiene conocimiento del sistema informático implementado para la empresa y por cada área, incluso algunos mencionaron el nombre OPTO PLUS. 	El personal sabe que los procesos están sistematizados, aunque algunos manifiestan tener algunos problemas con el sistema.	El hecho que todo esto está informatizado, ayuda en los procesos y en la toma de decisiones. Le puede generar una ventaja competitiva.
Metas para cada área	<ul style="list-style-type: none"> Algunos manifiestan que cada área tiene metas definidas, otros señalan que solo hay metas 	Cada informante tiene diversas opiniones sobre si existen metas o no,	Es evidente que el personal o las áreas no tienen metas específicas, eso evidencia que los trabajadores trabajan

	<p>genéricas, también manifiestan que hay un plan estrategico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • También manifestaron que en el área de apertura se fijan meta pero no hay cantidad. otros por rendimiento. Pero lo maneja la parte operativa 	<p>para algunos hay pero no lo saben con claridad.</p> <p>Incluso manifestaron que eso, las metas, la maneja la parte operativa.</p> <p>En el caso del área de recuperaciones si indico cifras.</p>	<p>el día día sin tener en claro hasta donde deben llegar.</p>
Lugar que ocupa la COOPAC	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos manifiestan que es buena, otros que está en capacidad de competir con otras cooperativas y con otras instituciones financieras, como las cajas. Aunque también manifestaron que está en una situación regular. • También manifiestan la dependencia en gran parte de las agrarias en el sentido que cuando hay problemas en estas, repercute en la COOPAC. 	<p>En general, el personal, reconoce que tiene un lugar expectante en las micro finanzas de la región, aunque en Tumán si es la más competitiva.</p> <p>Aunque es necesario hacer notar, que también tiene algunos inconvenientes cuando se generan problemas en las cooperativas agroindustriales.</p>	<p>Si bien es cierto la COOPAC, tiene ya un lugar ganado en el mercado de las micro finanzas, es claro que la dependencia de las cooperativas agroindustriales le genera problemas.</p>

Programas de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los informantes, manifiestan que son capacitados, en el tema de lavado de activos, dos veces al año. • Algunos manifestaron que quien se encarga de eso es el comité de educación, que tiene un plan operativo, pero que no se implementa 	<p>La COOPAC, capacita al personal en el tema de créditos y lavado de activo de manera programada.</p> <p>Hay ausencia de capacitación en otros temas como atención al cliente, técnicas de venta y otros.</p>	<p>Diríamos que el personal, en el tema de créditos y lavado de activos, si está capacitado, pero ha descuidada otros temas, que también son importantes., como el de técnicas de venta y atención al cliente.</p>
Como se ve la COOPAC.	<ul style="list-style-type: none"> • Para algunos, es reconocida por su experiencia debido a los años en el mercado. • Otros manifiestan que le tienen confianza, que hay ciertos problemas, pero que está saliendo adelante. • Pero también algunos manifestaron que debido a la 	<p>La COOPAC, tiene una trayectoria ganada, sobre todo en Tumbes. sin embargo en Chiclayo hay cierta confusión con las cajas</p> <p>También se evidencia la existencia de algunos problemas, pero, manifiestan los informantes, que ya está saliendo de estos.</p>	<p>Diríamos que por los años de permanencia en el mercado, la COOPAC ya tiene un lugar ganado en el mercado microfinanciero. Aunque es evidente que hay ciertos problemas que será necesario tenerlos en cuenta.</p>

	situación actual la imagen no está bien.		
<p>Situación actual</p> <p>Fortalezas y debilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para la mayoría de los informantes la principal fortaleza, dicen, la constituye la confianza de los socios, seguido de tener un personal con nivel profesional y algunos menciona la infraestructura, y también para otros el patrimonio y la imagen consideran que es una fortaleza. • En lo que respecta a las debilidades, la mala atención y la capacitación son las más resaltantes, pero algunos consideran la recuperación de créditos, tramites y dependencia de la agraria 	<p>La confianza de los socios constituye, según las entrevistas la principal fortaleza, también consideran como fortaleza tener personal con nivel profesional, otra de las fortalezas es la infraestructura y el patrimonio.</p> <p>Respecto a las debilidades consideran que son la mala atención y la capacitación, también consideran como debilidad la recuperación de los créditos y para otros también constituyen debilidades los tramites y la dependencia de la agraria</p>	<p>En resumen, para los trabajadores las fortalezas de la Coopac son: La Confianza del socio, el personal, y la infraestructura</p> <p>Personal</p>

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TUMÁN EN LA CIUDAD DE CHICLAYO

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	TIPO DE INVESTIGACIÓN
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTÉISIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE		
¿En qué medida la propuesta de un plan marketing mejorar la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán en la ciudad de Chiclayo?	Proponer un plan de marketing que permita mejorar la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán en la ciudad de Chiclayo.	H1: La propuesta de un plan de marketing permitira mejorar la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán en la ciudad de Chiclayo.	Plan de marketing	<p>Elementos de la propuesta</p> <p>Lineamiento de metodología de plan de marketing</p> <p>Concepción y naturaleza del enfoque del marketing: solución de problemas y mejora de la competitividad.</p> <p>Orientaciones metodológicas</p> <p>Niveles de oferta y demanda local por los servicios financieros</p>	Tipo de investigacion: Descriptivo - Propositivo

PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS		VARIABLE DEPENDIENTE		
¿Cuál es el nivel de las acciones de marketing de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán en la ciudad de Chiclayo?	Analizar el nivel de las acciones de marketing de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán en la ciudad de Chiclayo	H0: La propuesta de un plan de marketing no permitira la mejora la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán en la ciudad de Chiclayo.	Competitividad	Porcentaje captado de la demanda total	Diseño de investigación: No experimental Expo facto - transaccional
¿Cuál es el nivel de competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán en la ciudad de Chiclayo?	Determinar el nivel de competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán en la ciudad de Chiclayo.			Porcentajes de clientes perdidos Problemas administrativo y marketing existentes	Se realizará un estudio descriptivo propositivo con enfoque cuantitativo porque se someterá a un análisis en el que se medirá y evaluara los fenómenos de los factores y hechos reales que afectan la competitividad

¿ De qué manera se podra Elaborar la propuesta de plan de marketing que mejore la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán?	Elaborar la propuesta de plan de marketing que mejore la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán.			Ubicación de competidores	de la Cooperativa de Ahorro y Créditos Tuman.
--	---	--	--	---------------------------------	--