



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

AUTORA: PAOLA YADIRA ZAMBRANO GRANJA

**TEMA: “PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA MEJORAR LA
CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN CACPECO LTDA. DE LA CIUDAD DE
LATACUNGA”.**

DIRECTORA: ING. JIMÉNEZ, ELISABETH

CODIRECTOR: ING. CADENA, OSCAR

LATACUNGA, JULIO 2015

OBJETIVOS

General

- Diseñar estrategias competitivas para mejorar la Calidad de Servicio al Cliente en CACPECO CIA. LTDA. de la ciudad de Latacunga

Objetivos Específicos

- Analizar la situación interna y externa de CACPECO LTDA, con el fin de diagnosticar las principales amenazas y oportunidades del entorno y las fortalezas y debilidades.
- Desarrollar una investigación de mercado que permita determinar el la calidad de servicio al socio y cliente.
- Proponer las estrategias de mercado que permitan alcanzarlos objetivos planteados.
- Elaborar indicadores de gestión y control de las estrategias planteadas, que determinen la mejora de la calidad de servicio al cliente.

CARACTERIZACIÓN DE CACPECO



RESEÑA HISTÓRICA

MISIÓN ,VISIÓN y VALORES

PRODUCTOS Y SERVICIOS

MARCO TEÓRICO



HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

- Las estrategias competitivas no permitirán mejorar la calidad de servicio al cliente de CACPECO en la ciudad de Latacunga

Hipótesis Nula

Hipótesis Alternativa

- Las estrategias competitivas permitirán mejorar la calidad de servicio al cliente de CACPECO en la ciudad de Latacunga

Dependiente

La calidad de servicio

Independiente

Estrategias

ANÁLISIS SITUACIONAL



ANÁLISIS EXTERNO

FACTORES ECONÓMICOS

1. Inflación

FECHA	VALOR
dic-14	3.67%
dic-13	2,70%

2. Tasa Activa

	BANCO CENTRAL AÑO 2013	CACPECO AÑO 2013
Crédito Productivo empresarial	10.21%	10.21%
Productivo pymes hasta 200000	11.83%	11.79%
Microcrédito minorista hasta 3000	30.50%	21.34%
Microcrédito de Acum. De 3001 a 10000	27.50%	18.27%
Microcrédito de Acum. Ampliada de 10001 hasta 20000	25.50%	17.22%
Consumo	16.30%	15.62%
Vivienda	11.33%	11.24%

3. Tasa Pasiva

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2014	5.18 %
Diciembre-31-2013	4.53 %
Diciembre-31-2012	4.53 %

4. Producto Interno Bruto

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2014	5.0 %
Diciembre-31-2013	4.50 %
Diciembre-31-2012	5.10 %
Diciembre-31-2011	7.80 %

5. Demográfico

Categorías	Casos	Concentración %
URBANA	63.842	37,45 %
RURAL	106.647	62,55 %
Total	170.489	100,00 %

Político Legal

- Ley de régimen Tributario Interno
- Código de trabajo
- Ley de seguridad social
- Código de la Producción
- Código Orgánico Monetario Financiero

Tecnológico

- Nuevas Tecnologías
- Costos de la tecnología

Ecológico

- Reciclaje
- Materiales biodegradables
- Reforestación
- Oficina Verde

ANÁLISIS INTERNO

FACTORES FINANCIEROS

1. FACTOR DE LIQUIDEZ

	CACPECO	
	A DIC 2012	A DIC 2013
LIQUIDEZ		
Fondos disponibles/ total de dep a corto plazo	22.52%	23.35%
cobertura de 25 mayores depositantes	320.75%	351.66%%
cobertura de 100 mayores depositantes	198.83%	169.48%

2. CALIDAD DE LA CARTERA

CARTERA	A DICIEMBRE 2013	
	SISTEMA COOPERATIVO	CACPECO
Morosidad de cartera comercial	3.32%	10.96%
Morosidad de cartera de consumo	3.26%	3.78%
Morosidad cartera de vivienda	1.08%	2.49%
Morosidad cartera de microempresa	6.22%	6.64%
cartera afectada/ total cartera	4.47%	5.05%

Factor Administrativo

- Proceso Administrativo
- Estructura Orgánica

Factor de Mercadotecnia

- Productos y Servicios
- Plaza, canales de distribución
- Promoción y publicidad

		MATRIZ FODA			
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	01	Estabilidad Laboral	A1	Pago puntual de impuestos de bienes y servicios
		02	Sostenibilidad del Sistema Financiero, mejora del servicio	A2	Costos tecnológicos que Dificultan en mejorar la productividad y calidad
		03	Posibilidad de crédito para la inversión	A3	
		04	Margen financiero	A4	
		05	La tendencia de la población es a crecer por lo tanto hay mayor consumo de productos.	A5	
		06	Población conservadora genera ahorro y responsable en el pago de sus obligaciones	A6	
		07	Avances acelerados de las TICS	A7	
		08	Responsabilidad social	A8	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES - FORTALEZAS		AMENAZAS - FORTALEZAS	
F1	Niveles de liquidez aceptable	Difundir a través de los diferentes medios de comunicación el horario de atención al público (F7,07)			
F2	Bajos niveles de exposición al riesgo de solvencia	Difundir a los clientes a través de fuentes y medios de comunicación los productos que ofrece la cooperativa cacpeco (F6,07)			
F3	Confianza	Incrementar el ahorro infantil, incentivando en la niñez de la localidad, una cultura de ahorro mediante promociones y charlas escolares en escuelas de la ciudad de Latacunga (F6,05)			
F4	Consecución de los objetivos	Incrementar el uso del portal web de cacpeco, en la publicidad para que el público, conozca y se informe de nuestros productos y servicios (F6,07)			
F5	Delegación adecuada de funciones	Implementar un módulo de calificador de servicio para una mejor atención al cliente (F7.07)			
F6	Satisfacción en productos y servicios	Realizar un mantenimiento a equipos de seguridad (F7,07)			
F7	Calidad en el servicio	Realizar un plan de capacitación al personal acerca de la profesionalización en ventas (F6,08)			
F8	Crecimiento de clientes				
F9	Posicionamiento en el mercado				
DEBILIDADES		OPORTUNIDADES - DEBILIDADES		AMENAZAS - DEBILIDADES	
D1	Cartera en riesgo	Mejorar el tiempo de entrega de los créditos a socios asegurando al mismo tiempo el cumplimiento de las políticas institucionales (D1;07)			

ESTUDIO DE MERCADO



ESTUDIO DE MERCADO

Población

- Conjunto de sujetos que tienen una característica común a ser investigadas

Diseño de la Muestra

- La muestra es una parte de la población en la que se aplicaran los procedimientos e instrumentos de recolección de la información

Elaboración del Cuestionario

- El cuestionario es un formulario de preguntas que llena el encuestado sin ningún tipo de presión o intervención del encuestador

Trabajo de campo

- Se refiere al levantamiento de la información en el lugar donde se encuentra identificada la población.

Tabulación e Informe Final

- Analizar e interpretar datos
- Es describir y sintetizar los resultados obtenidos,
- Analizar la hipótesis y relacionarla con los resultados obtenidos.

CALCULO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

VARIABLES	VALOR	
N	16.354	Socios activos de CACPECO Latacunga
P	0,50	Probabilidad de estar de acuerdo con la calidad de servicio
Q	0,50	Probabilidad de no estar de acuerdo con la calidad de servicio
E	0,05	Margen de error de aplicación de la muestra
Z	1,96	Nivel de confianza de la muestra
Tamaño de Muestra	375	

Por lo que se tienen 375 clientes que encuestar, de los cuales 232 corresponden a crédito y 143 a ahorros.

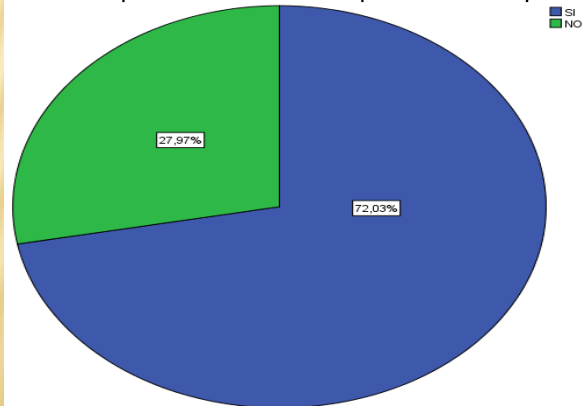
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Considera que el horario es conveniente para la atención al público de CACPECO

AHORRISTAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	103	72	72	72
	NO	40	28	28	100
	Total	143	100	100	

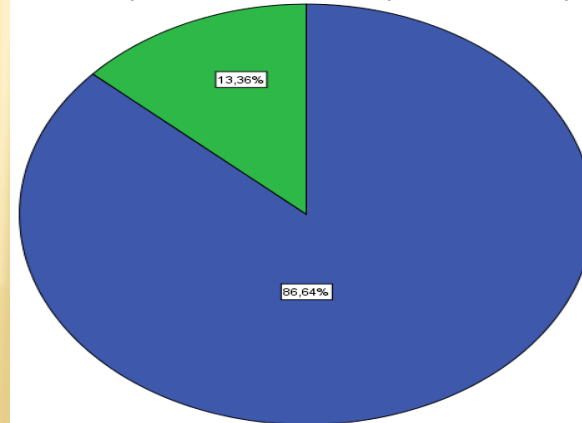
Considera que horario es conveniente para la atencion al publico de CACPECO



CLIENTES CON CRÉDITO

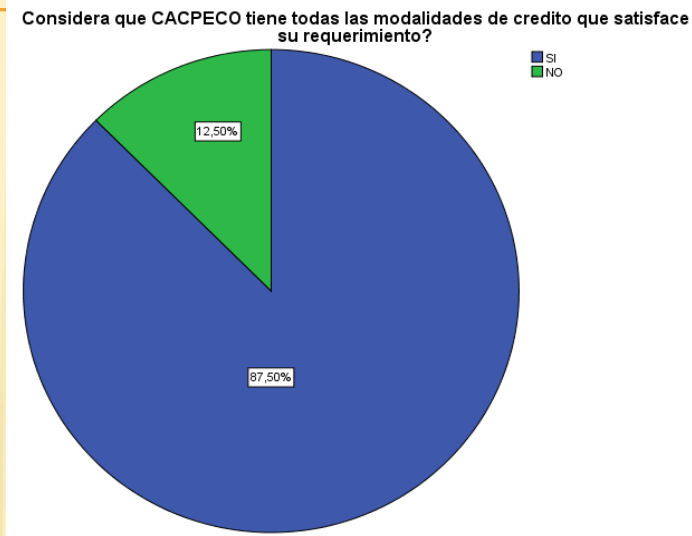
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	201	86,6	86,6	86,6
	NO	31	13,4	13,4	100
	Total	232	100	100	

Considera que horario es conveniente para la atencion al publico de CACPECO=



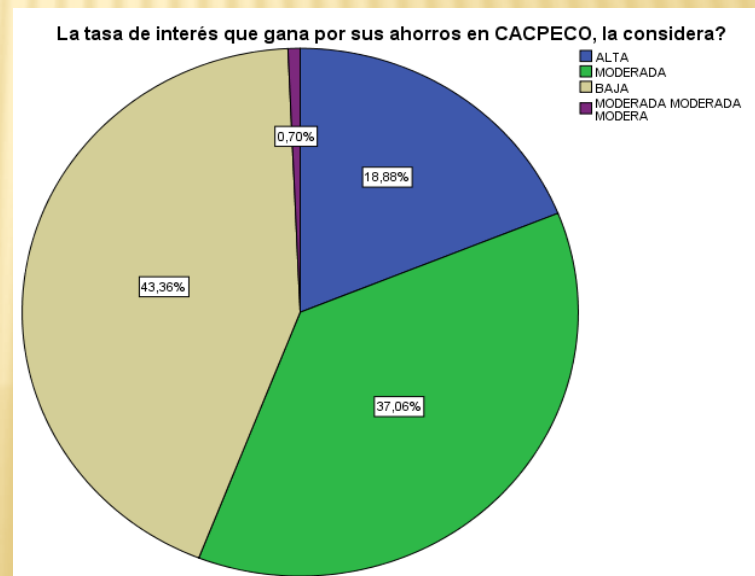
Considera que CACPECO tiene todas las modalidades de crédito que satisface su requerimiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	203	87,5	87,5	87,5
	NO	29	12,5	12,5	100
	Total	232	100	100	



¿La tasa de interés que gana por sus ahorros en CACPECO, la considera?

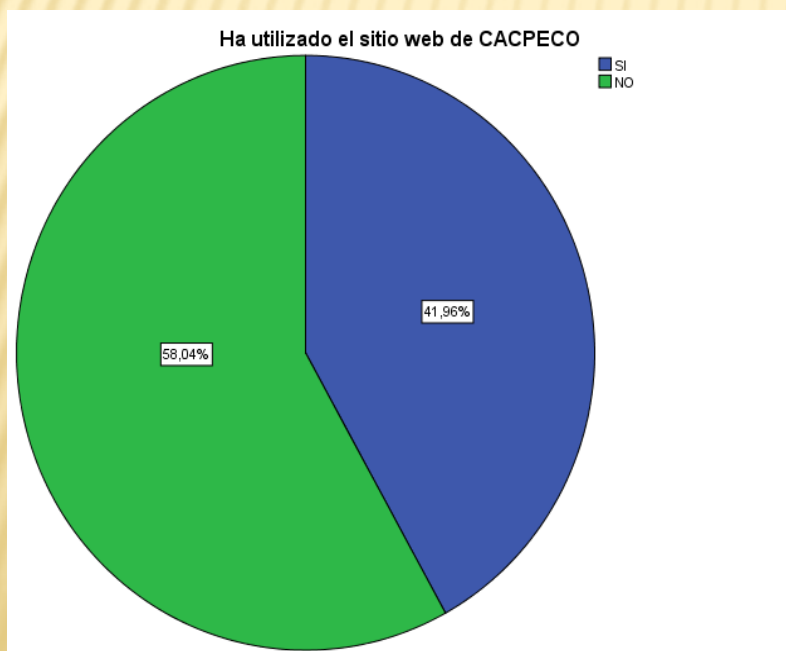
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALTA	28	19,6	18,9	18,9
	MODERADA	53	37	37,1	55,9
	BAJA	62	43,4	43,4	99,3
	Total	143	100	100	



Ha utilizado el sitio web de CACPECO

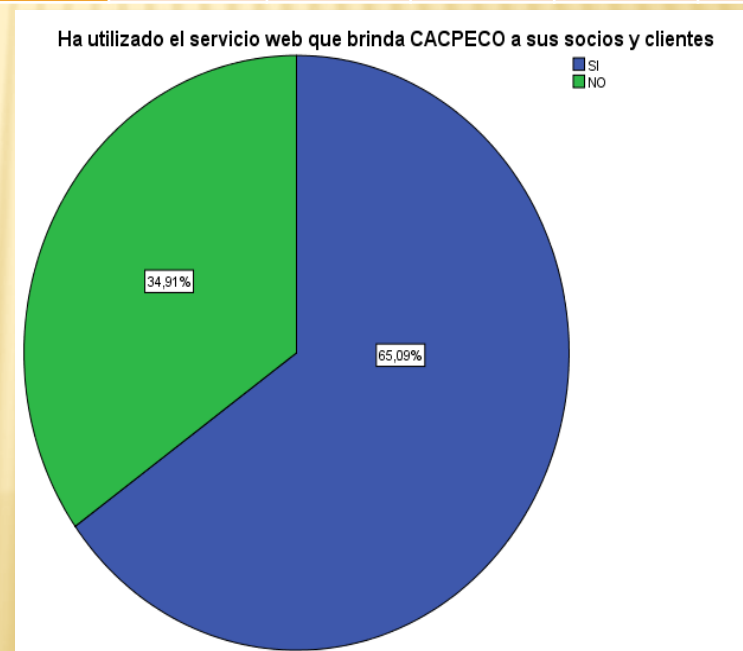
AHORRISTAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	60	42	42	42
	NO	83	58	58	100
	Total	143	100	100	



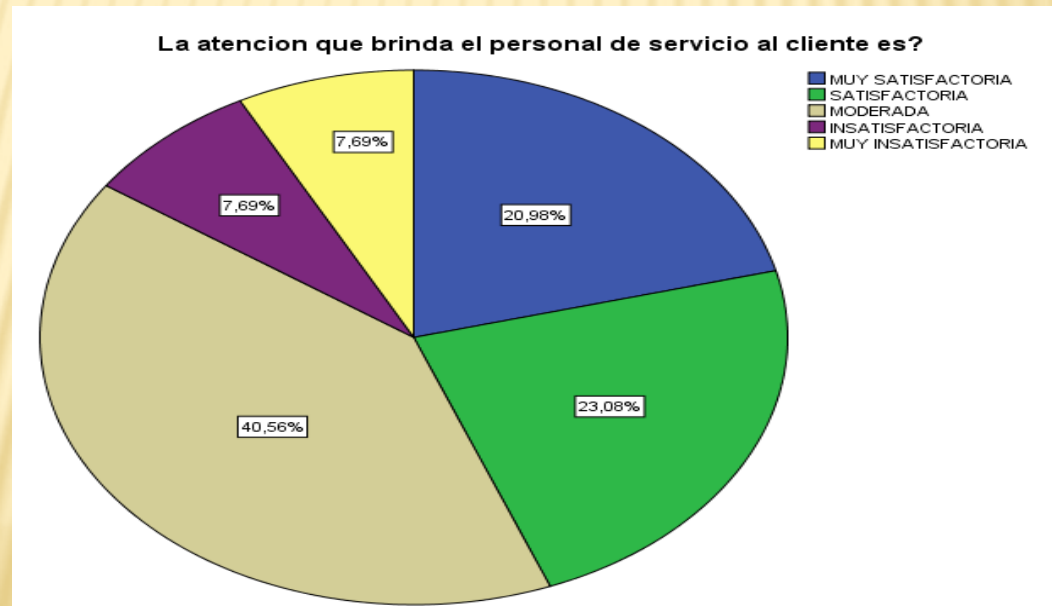
CLIENTES CON CRÉDITO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	151	65,1	65,1	65,1
	NO	81	34,9	34,9	100
	Total	232	100	100	



La atención que brinda el personal de servicio al cliente es

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY SATISFACTORIA	30	21	21	21
	SATISFACTORIA	33	23,1	23,1	44,1
	MODERADA	58	40,6	40,6	84,6
	INSATISFACTORIA	11	7,7	7,7	92,3
	MUY INSATISFACTORIA	11	7,7	7,7	100
	Total		143	100	100



Califique el nivel de seguridad que tiene las Cooperativas (videocámaras, agentes de seguridad.)

AHORRISTAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY SATISFACTORIA	38	26,6	26,6	26,6
	SATISFACTORIA	61	42,7	42,7	69,2
	MODERADA	42	29,4	29,4	98,6
	INSATISFACTORIA	1	0,7	0,7	99,3
	MUY INSATISFACTORIA	1	0,7	0,7	100
	Total	143	100	100	



CLIENTES CON CRÉDITO

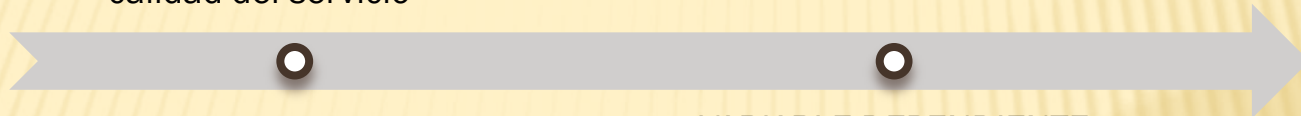
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY SATISFACTORIA	13	5,6	5,6	5,6
	SATISFACTORIA	81	34,9	34,9	40,5
	MODERADA	124	53,4	53,4	94
	INSATISFACTORIA	11	4,7	4,7	98,7
	MUY INSATISFACTORIA	3	1,3	1,3	100
	Total	232	100	100	



COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

VARIABLE INDEPENDIENTE

- calidad del servicio



VARIABLE DEPENDIENTE

- estrategias

gl = grados de libertad.

$$gl = (nc-1) (nf-1)$$

$$gl = (2-1) (2-1)$$

$$gl = 1$$

Chi Cuadrado

Grados de libertad	Probabilidad										
	0,95	0,9	0,8	0,7	0,5	0,3	0,2	0,1	0,05	0,01	0,001
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,84	10,83
2	0,1	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,6	5,99	8,21	13,82
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47
5	1,14	1,61	2,34	3	4,35	6,06	7,23	9,24	11,0	15,09	20,52

DELIMITACIÓN DE LA ZONA DE ACEPTACIÓN CON LA ZONA DE RECHAZO

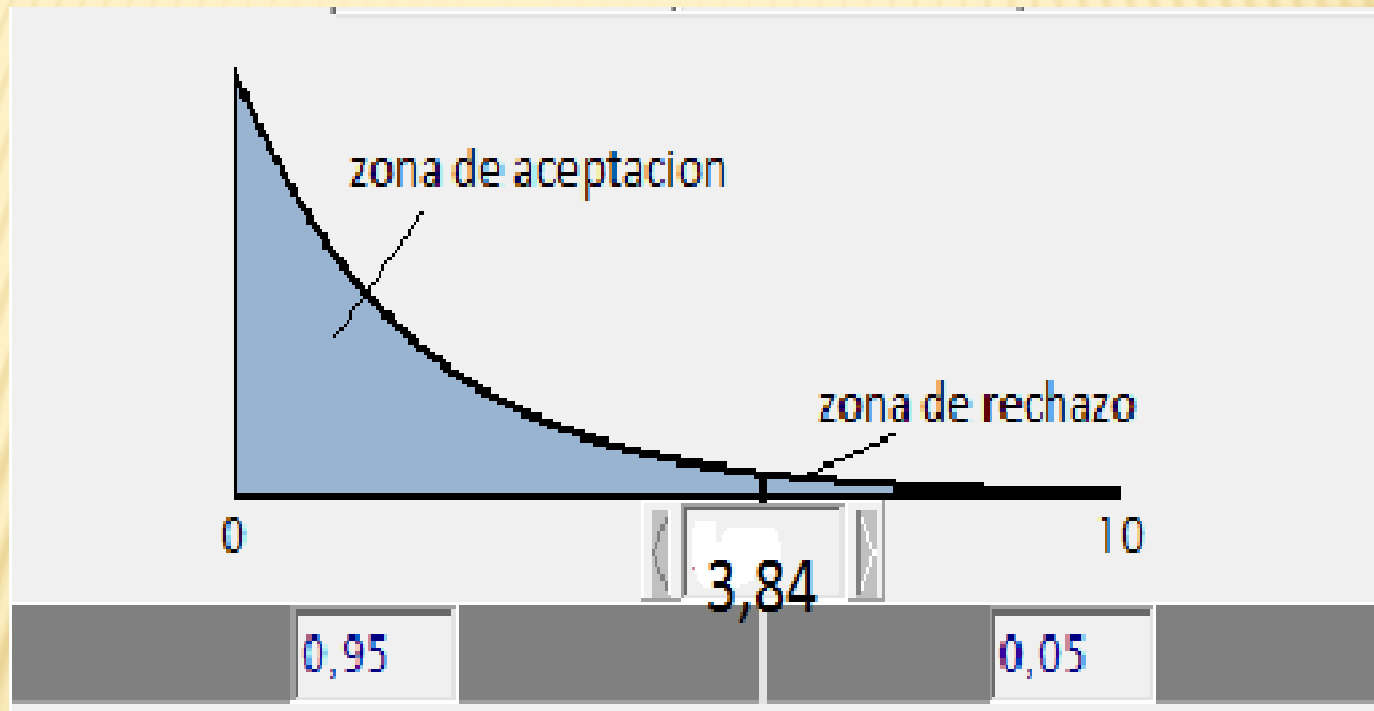


TABLA DE CONTINGENCIA

Tabla de contingencia Conoce Ud., si CACPECO aplica estrategias de visitas en terreno y venta cruzada de los productos que ofrece * Ha tenido quejas del servicio que brinda CACPECO

			Ha tenido quejas del servicio que brinda CACPECO		Total
			si	NO	
Conoce Ud., si CACPECO aplica estrategias de visitas en terreno y venta cruzada de los productos que ofrece	Si	Recuento	0	91	91
		Frecuencia esperada	30,5	60,5	91,0
		% dentro de Conoce Ud., si CACPECO aplica estrategias de visitas en terreno y venta cruzada de los productos que ofrece	0,0%	100,0%	100,0%
	NO	Recuento	48	4	52
		Frecuencia esperada	17,5	34,5	52,0
		% dentro de Conoce Ud., si CACPECO aplica estrategias de visitas en terreno y venta cruzada de los productos que ofrece	92,3%	7,7%	100,0%
Total	Recuento	48	95	143	
	Frecuencia esperada	48,0	95,0	143,0	
	% dentro de Conoce Ud., si CACPECO aplica estrategias de visitas en terreno y venta cruzada de los productos que ofrece	33,6%	66,4%	100,0%	

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	126,442 ^a	1	,000		
Corrección por continuidad	122,337	1	,000		
Razón de verosimilitudes	154,298	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	125,558	1	,000		
N de casos válidos	143				
a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 17,45.					
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.					

Decisión

Como $126,442 > 3,84$ zona de rechazo acepto la hipótesis alternativa y rechazo la hipótesis nula

PROPUESTA



ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

MATRIZ PLANIFICACION OPERATIVO ANUAL

PERSPECTIVA	AMBITOS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	FRECUENCIA DE ACTUACION	LÍNEA BASE 2015	META	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
							2016		
CLIENTE	Atencion al cliente	Mejorar el servicio al cliente	Difundir a través de los diferentes medios de comunicación el horario de atención al público	Nivel de Conocimiento de horario	TRIMESTRAL	80%	95%	Jefe de marketing	\$ 14.304,00
	Atencion al cliente		Difundir a través de fuentes y medios de comunicación los productos que ofrece la Cooperativa CACPECO	Nivel de Conocimiento de productos	TRIMESTRAL	88%	95%	Jefe de marketing	\$ 14.449
	Producto	Ofrecer productos competitivos	Incrementar el ahorro infantil, incentivando a niños y niñas de la localidad formando una cultura de ahorro, mediante promociones y charlas escolares en escuelas de la ciudad de Latacunga	Nivel de crecimiento	TRIMESTRAL	20%	60%	Jefe de marketing, Jefe de captaciones	\$ 271,50
	Servicio	Difundir el portal web de CACPECO	Difundir la direccion electronica en los medios de publicidad, que utiliza CACPECO	Nivel de conocimiento	BIMESTRAL	54%	80%	Jefe de marketing	\$ 13,00
	Servicio	Evaluar el servicio al empleado	Implementar un Modulo de Calificador de Servicio	Nivel de calificacion profesional	ANUAL	44%	85%	Jefe de sistemas	\$ 7.164
	Atencion al cliente	Mejorar los niveles de seguridad ofertados por CACPECO	Realizar un mantenimiento a equipos de seguridad	Nivel de gestion y soporte	BIMESTRAL	55%	95%	Jefe de Seguridades	\$ 0
	Atencion al cliente	Desarrollar capacitacion para el Front de CACPECO	Realizar un plan de capacitacion al personal de Front acerca de profesionalización en ventas	Nivel de conocimiento del empleado	ANUAL	44%	95%	Jefe de talento humano	\$ 3.136
TOTAL DEL PRESUPUESTO									\$ 39.337,50

CONTROL



MATRIZ DE CONTROL ESTRATÉGICO

PERSPECTIVA	AMBITOS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA DE ACTUACION	RESPONSABLE	FÓRMULA	VALOR IDEAL	LÍNEA BASE	META	MEDIO DE VERIFICACION
										2015	2016	
CLIENTE	Atencion al cliente	Mejorar el servicio al cliente	Difundir a través de los diferentes medios de comunicación el horario de atención al público	Nivel de Conocimiento de horario	Porcentaje de clientes que conocen el horario de atención	TRIMESTRAL	Jefe de marketing	Numero de clientes que conocen el horario de atencion/numero total de clientes encuestados	95% de clientes que conocen el horario de atencion	80%	95%	Encuesta
	Atencion al cliente		Difundir a través de fuentes y medios de comunicación los productos que ofrece la Cooperativa CACPECO	Nivel de Conocimiento de productos	Porcentaje de clientes que conocen los productos	TRIMESTRAL	Jefe de marketing	Número de clientes que conocen los productos / Número total de clientes encuestados	95% de clientes que conocen los productos de CACPECO	88%	95%	Encuesta
	Producto	Ofrecer productos competitivos	Incrementar el ahorro infantil, incentivando en la niñez de la localidad una cultura de ahorro, mediante promociones y charlas escolares en escuelas de la ciudad de Latacunga	Nivel de Crecimiento	Valor relativo del incremento en el ahorro infantil	TRIMESTRAL	Jefe de marketing, Jefe de captaciones	((numero de captacion de cuentas de ahorro infantil trimestre 2/ numero de captacion de cuentas de ahorro infantil trimestre 1)-1)*100	Hasta un 40% de incremento en ahorro infantil	20%	60%	Sistema Informatico
	Servicio	Difundir el portal web de CACPECO	Difundir la direccion electronica en los medios de publicidad que utiliza CACPECO	Nivel de Conocimiento	Nivel de conocimiento de la pagina web	TRIMESTRAL	Jefe de marketing	((numero de personas que conocen la web / numero de encuestados))	26% de incremeto en el uso del portal Web	54%	80%	Encuesta
	Servicio	Evaluar el servicio al empleado	Implementar un Modulo de Calificador de Servicio	Nivel de Caillficacion Profesional	Calidad del servicio excelente, muy bueno, bueno y regular	TRIMESTRAL	Jefe de sistemas	personal front idoneo/ total personal	Alcanzar un 85% de clientes satisfechos con el servicio	44%	85%	Sistema Informatico
	Atencion al cliente interno	Mejorar los niveles de seguridad ofertados por CACPECO	Realizar un mantenimiento a equipos de seguridad	Nivel de gestion y soporte	Equipos de seguridad en funcionamiento óptimo	TRIMESTRAL	Jefe de Seguridades	Número de equipos que cumplen estandares de seguridad/ total de equipos	Al menos el 95% de los dispositivos operativos	55%	95%	Comité de seguridad
Aprendizaje y desarrollo	Atencion al cliente interno	Desarrollar capacitacion para el Front de CACPECO	Realizar un plan de capacitacion al personal acerca de profesionalización en ventas	Nivel de conocimiento del empleado	Número personal Front capacitados en profesionalización en ventas	TRIMESTRAL	Jefe de talento humano	Número del personal capacitado/ Número total de personal; empleados que cumplen estandares / numero de empleados considerados para la medicion	Al menos el 95% del personal del FRONT este capacitado en profesionalizacion en ventas	44%	95%	Evaluacion de rendimiento mediante un cliente fantasma, y encuesta

CONCLUSIONES

Una vez analizado los factores internos y externos se llego a la conclusión que la Cooperativa de ahorro y crédito CACPECO tiene mayores oportunidades y fortalezas minimizando los riesgos de las amenazas y debilidades

Se llego a determinar en el estudio de mercado que la mayoría de las personas consideran un horario de atención adecuado, las tasas de interés son bajas, y la atención al cliente lo consideran moderado

Para ayudar y mantener el servicio al cliente se determinaron estrategias para incrementar los porcentajes que no están desacuerdo con el servicio

Para verificación de las estrategias propuestas se planteo indicadores de gestión durante y posterior a la implementación con su respectivo instrumento de evaluación

RECOMENDACIONES

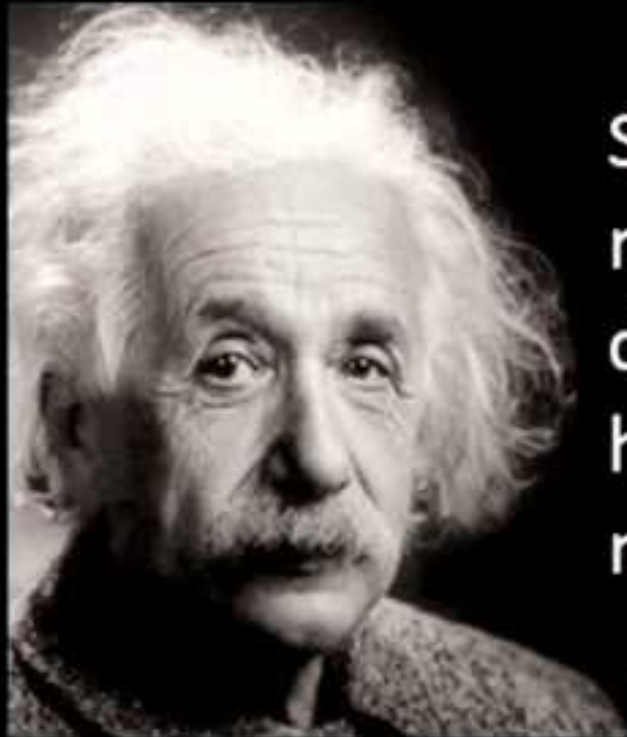
Mantener las fortalezas y eliminar gradualmente las debilidades de CACPECO para que no constituyan obstáculos de cumplimiento de metas

Implantar estrategias de atención al cliente desarrolladas en el presente trabajo investigativo

Obtener altos índices de satisfacción del personal a través de la capacitación y motivación permanente, con el propósito de incrementar la eficiencia en atención al cliente

Utilizando los indicadores propuestos se puede realizar evaluaciones periódicas del servicio

✘ GRACIAS POR SU ATENCION



Si buscas
resultados
distintos, no
hagas siempre lo
mismo.

Albert Einstein