

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

UNAN – Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria

UNAN – FAREM, Matagalpa



Departamento de Ciencias Económicas y Administrativa

**Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado en
Administración de Empresas.**

Tema General

**Diagnóstico Estratégicos de las pequeñas y medianas Empresas del
Departamento de Matagalpa, período 2014.**

Sub Tema

**Diagnóstico estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R.L, del
Municipio de Sébaco del departamento de Matagalpa, período 2014.**

Autores

Br: Ruthbelia Del Socorro Escocia García.

Br: Yelba Del Carmen Obando Meza.

Tutor

Msc. Pedro J. Gutiérrez Mejía.

Febrero 2014.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN – Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria
UNAN – FAREM, Matagalpa



Departamento de Ciencias Económicas y Administrativa

Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado en
Administración de Empresas.

Tema General

Diagnóstico Estratégicos de las pequeñas y medianas Empresas del
Departamento de Matagalpa, período 2014.

Sub Tema

Diagnóstico estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R.L, del
Municipio de Sébaco del departamento de Matagalpa, período 2014.

Autores

Br: Ruthbelia Del Socorro Escorcía García.

Br: Yelba Del Carmen Obando Meza.

Tutor

Msc. Pedro J. Gutiérrez Mejía.

Febrero 2014.

INDICE

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
VALORACIÓN DEL TUTOR.....	iv
RESUMEN.....	v
I. INTRODUCCIÓN	1
II. JUSTIFICACIÓN	5
I. OBJETIVOS.....	6
VI DESARROLLO	7
4.1 Diagnóstico estratégico	7
4.1.1 Filosofía de la Cooperativa	7
4.1.2. Visión.....	9
4.1.4. Valores	12
4.1.5. Políticas.....	14
4.1.6. Objetivos Organizacionales.....	16
4.2. Análisis del sector industrial.	17
4.2.1 Poder de negociación de los cliente	17
4.2.2. Poder de negociación de proveedores	19
4.2.3. Rivalidad entre los competidores	21
4.2.4. Entrada de nuevos competidores.....	23
4.3. Análisis FODA	25
4.3.1. Fortaleza.....	25
4.3.2. Oportunidades.....	27
4.3.3. Debilidades	29
4.3.4. Amenaza.....	31
4.4 Estrategias Genéricas	33
4.4.1. Liderazgo en costo	33
4.4.2. Diferenciación	35
4.4.3. Enfoque	36
4.5. Tipos de estrategias	38
4.5.1 Estrategias de integración Hacia adelante	38
4.5.2 Estrategias de integración Hacia atrás	39

4.5.3 Estrategia Horizontal	40
4.5.4 Desarrollo del producto	41
4.5.5. Penetración de mercado	43
4.5.6. Desarrollo de mercado	44
4.5.7. Diversificación concéntrica	45
4.5.8. Diversificación de conglomerado	46
4.5.9. Diversificación horizontal	47
4.5.10. Defensivas de encogimiento	48
4.5.11. Recorte de gasto	49
4.5.12. Innovación	50
4.5.13. Asociativas	51
4.5.14. Operaciones conjuntas	52
V. CONCLUSIONES	52
VI.BIBLIOGRAFÍA	55

DEDICATORIA

A Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarte cada día más.

A mis padres Ricarda García y Reynaldo Escorcía, por su apoyo, cuidados, paciencia y sabios consejos. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos, ha sido un privilegio ser su hija son los mejores padres.

A mis Hermanos por creer en mí; porque siempre he contado con ellos para todo, gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”. Thomas Chalmers.

Ruthbelia del Socorro Escorcía García.



DEDICATORIA

A Dios

Por su infinita misericordia de darme la fuerza para seguir adelante, todo se lo debo a su amor y la sabiduría que me da a diario y escuchar mis oraciones.

A mi familia

Por el apoyo y la fortaleza que me brinda y por no dejarme sola cuando más lo necesito y permitirme lograr mis sueños.

Todo es gracias a ellos que me permitieron la vida y de llegar hasta este momento.

Y a mí misma por proponerme meta y lograr con mi esfuerzo y la capacidad que ejerzo.

Yelba del Carmen Obando Meza.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos en primer lugar a Dios, quien nos dio la vida y la ha llenado de bendiciones en todo este tiempo, a él que con su infinito amor nos ha dado la sabiduría suficiente para culminar nuestra carrera universitaria.

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento, reconocimiento y cariño a nuestros padres, por todo el esfuerzo que hicieron para darnos una profesión y hacer de nosotras personas de bien, gracias por los sacrificios y la paciencia que demostraron todos estos años; gracias a ustedes hemos llegado a donde estamos.

Gracias a nuestros hermanos y hermanas, quienes han sido nuestros amigos fieles y sinceros, en los que hemos podido confiar y apoyarnos para seguir adelante.

Gracias a todas aquellas personas que de una u otra forma nos ayudaron a crecer como personas y como profesionales, en especial a todo el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R.L, quienes nos brindaron su apoyo en la realización de esta investigación, dedicándonos parte de su valioso tiempo.

A todos los maestros que a lo largo de este periodo compartieron sus conocimientos con nosotros, durante estos 5 años, por la sabiduría que nos transmitieron en el desarrollo de nuestra formación profesional y brindarnos su apoyo en los momentos de dificultad. De manera especial a nuestro tutor Msc. Pedro J. Gutiérrez Mejía, quién con sus conocimientos y apoyo supo guiar el desarrollo de la presente investigación desde el inicio hasta su culminación. Al personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM, Matagalpa, Gracias por ser parte de esta gran familia, nos sentimos orgullosas de que cada día pongan todo su esfuerzo y dedicación para lograr el éxito que deseamos. “Ahora podemos decir que todo lo que somos es Gracias a todos ustedes”

Ruthbelia del socorro Escorcía García

Yelba del Carmen Obando Meza.

VALORACION DEL TUTOR

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.

UNAN- MANAGUA

FAREM- TAGALPA.



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Ruthbelia del Socorro Escorcía García (CARNET No.10065065) y Yelba del Carmen Obando Meza (CARNET No. 10061391) con el Tema general: Diagnósticos estratégicos de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, para el periodo 2014.y correspondiente al Subtema: Diagnostico estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R.L, del Municipio de Sébaco, Departamento de Matagalpa para el periodo 2014, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda los aspectos esenciales del diagnóstico de una pequeña o mediana empresa, que aporta los insumos necesarios para la elaboración del plan estratégico.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los 22 días del mes de enero del año dos mil quince.

Tutor

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Docente

FAREM- Matagalpa

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo elaborar un Diagnostico Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R.L, que permita conocer la situación en que se encuentra la empresa, considerando los factores externos e internos y así poder delinear la estrategia que aplica esta.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R.L, cuenta con más de 12 mil asociados y siete empleados en la sucursal de Sébaco, esta empresa se dedica a la prestación de servicios financieros y no financieros tales como: el ahorro como pilar de la institución y el crédito que llevaría a un mayor desarrollo .

El diagnóstico estratégico sirve fundamentalmente para identificar, describir y comprender el pasado y el presente del área diagnosticada. Todo ello con la finalidad de establecer planes de acción para el presente o para el futuro, de acuerdo con la situación actual diagnosticada y los objetivos vigentes.

Se elaborará un diagnóstico estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R.L, del Municipio de Sébaco, aplicando diferentes estrategias. Para la recopilación de datos se ha utilizaron técnicas como encuestas realiza a los clientes y empleados y entrevista al gerente de la Cooperativa Lic. Rodrigo José Rivas Chavarría.

La situación actual de LaCooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R.L, y la relación que existe entre trabajadores y clientes es muy buena, puesto que en su mayoría se muestran satisfechos con las estrategias que aplica la Cooperativa.



I. INTRODUCCION

La presente investigación se refiere al tema de Diagnóstico estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R.L, del Municipio de Sébaco del departamento de Matagalpa, período 2014.

El diagnóstico estratégico es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una institución, a través del proceso de recopilación de información (diversas técnicas) permite encontrar y conocer los dos ambientes organizacionales. Analizando rigurosamente la información obtenida de encuesta, entrevistas y observaciones, necesarias para llevar a cabo esta investigación.

El diagnóstico estratégico debe suministrar a los empresarios y directivos la información y los análisis que se necesitan para plantear, desde el punto de vista estratégico cual debe ser el futuro de la empresa a corto y mediano plazo, para llevar a cabo este proceso de una forma más eficaz y práctica.

En la actualidad las organizaciones se desarrollan en un entorno socioeconómico donde la incertidumbre de su futuro acecha constantemente al buen funcionamiento de la empresa. En tal sentido se hace necesario disponer de métodos o herramientas eficaces para evaluar su gestión y obtener la base necesaria para realizar cambios en bien de la administración, así como proyectar el crecimiento presente o futuro de la entidad teniendo en cuenta el nivel de riesgo que presenta, como se explicaba anteriormente llegar al fondo del asunto desde dentro y a la vez mirando también el entorno o exterior a que está sometida la empresa. (Toro, 2011, pág. 11)

Esta investigación tiene como propósito elaborar un diagnóstico estratégico de tal manera que se puedan brindar colaboraciones significativas para el buen funcionamiento de dicha Cooperativa.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R.L, en Sébaco no cuenta con ningún estudio relacionado con diagnóstico estratégico, puesto que este estudio permitirá

conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la Cooperativa, del cual se partirá rediseñar estrategias o crearlas desde cero por si estas no existen, para ello se utilizaron dos trabajos monográficos, los cuales tienen relación con el tema de investigación y aportaron datos que sirvieron como referencias para la realización de este trabajo.

El primer trabajo monográfico elaborado por Karen Marina Orúe y Griselda Sevilla Hernández de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM Matagalpa con el tema la relación de los planes de compensación de la empresas de Matagalpa con el nivel de satisfacción de sus empleados durante el año 2013 .En la empresa Telecable Matagalpa, tutor Msc.Pedro José Gutiérrez Mejía, esta investigación fue de gran importancia para orientar estrategias para la empresa, marcando la línea de dirección de los esfuerzos del capital humano, consiguiendo de esta manera, que la inversión realizada responda directamente a las estrategias de la compañía.

El segundo trabajo monográfico elaborado por Miguel Ángel Muñoz López y Norvin Joel Bello Escorcía de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM Matagalpa con el tema Diagnostico de empresas familiares del departamento de Matagalpa, al 2011, en la empresa familiar panadería y Repostería Belén Matagalpa, tutor Msc. Natalia Golovina.

Todos estos documentos brindaron significativos aportes en cuanto a la obtención de información, indispensable para la elaboración del presente trabajo.

La presente investigación tiene un enfoque filosófico cualitativo, debido a que se aplicaron técnica inferenciales, para describir los tipos de estrategias y determinar la situación actual de la Cooperativa; segúnBlasco y Páez (2007) señalan que la investigación es cualitativa, si estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.; así mismo se aplicaron elementos cuantitativos, mediante la aplicación de métodos estadísticos para el tratamiento de datos recopilados a través de las encuestas. Por otra parte, Taylor y Bogdan (1987), citados por Blasco y Pérez (2007) al referirse a la metodología cualitativa como un modo de encarar el mundo empírico,

señalan que en su más amplio sentido es la investigación que produce datos descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable.

Esta investigación es de tipo aplicada, ya que se emplearon los conocimientos adquiridos, en el análisis de la problemática actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna RL. Tal como señala Muñoz (2012) La investigación aplicada, pretende la resolución de un problema práctico, inmediato. Se lleva a cabo en relación con los problemas reales y en las condiciones en que aparecen (trabajo de campo) sitúa el énfasis en la resolución de un problema concreto.,

Según su profundidad es descriptiva, porque busca describir la situación estratégica actual en que se encuentra la Cooperativa. Según Sanpiere y otros la investigación descriptiva, busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

En cuanto a la amplitud en el tiempo, es de corte transversal, porque este estudio se aplicó a la Cooperativa Moderna R.L, En el periodo 2014. Según Heinemann, (2003) los análisis de corte transversal se recopilan los datos una sola vez en un momento determinado (llamado por esto también análisis puntual o sincrónico).

Los métodos que se utilizaron para el tratamiento de datos, son: análisis, porque se interpretaron los datos obtenidos, mediante la aplicación de instrumentos de investigación; síntesis, debido a que se integró la información obtenida para llegar a las conclusiones del estudio; inducción, ya que se identificaron las particularidades de la empresa con respecto al diagnóstico estratégico y se relacionó con la información obtenida en libros y documentos relacionados al tema de estudio y el método deductivo, para realizar inferencias acerca de la situación actual de la empresa.

El universo lo constituye el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, Moderna R, L, basándose en la teoría de Scheaffer (1987) que establece que si la población está compuesta por un número inferior o igual a cien elementos, la

muestra estará dada por el total de la población, la cual está conformada por: gerencia, contabilidad cajera, asesores de crédito, auxiliar de crédito y el guarda de seguridad un total siete trabajadores que laboran en la Cooperativa la muestra en el caso de los clientes se tomó mediante la técnica de muestreo por conveniencia según (Creswell,2008)que define el muestreo por conveniencia ,como un proceso de muestreo cuantitativo en que el investigador selecciona a los participante, ya que están dispuestos y disponibles para ser estudiado.; tomando una cantidad de veinte clientes, estos fueron seleccionados dada la conveniente accesibilidad, proximidad que poseen, necesarios para la realización del presente trabajo.

Los instrumentos que se aplicaron son: encuestas a los trabajadores y clientes: entrevista al gerente de la Cooperativa de la sucursal de Sébaco, Lic. Rodrigo José Rivas Chavarría y guía de observación para constatar la situación en que se encuentra la Cooperativa. (Ver Anexo N°2, 3, 4,5)

Las variables objeto de investigación son: diagnóstico estratégico y estrategias. Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. Sanpiere, y colaboradores(2010)

II. JUSTIFICACION

El presente trabajo es un diagnóstico estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R.L, en la ciudad Sébaco período 2014, con el propósito de elaborar un diagnóstico estratégico para determinar la situación actual en que se encuentra dicha Cooperativa. Se considera que esta investigación es de gran importancia tanto como para la empresa como para los trabajadores, ya que se podrán valorar las estrategias aplicadas para la formulación del plan estratégico de la Cooperativa.

Según (IICA, 2004, pág. 11) El diagnostico estratégico comprende:

- Revisión de los elementos del entorno (socio-político, económico, institucional, cultural, ambiental, etc.)
- Análisis del contexto interno del cual se derivan fortalezas y debilidades.
- Análisis del contexto externo, el cual se derivan oportunidades y amenazas.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R.L, brindalos servicios de ahorro y crédito. Con este estudio se beneficiara el gerente de la Cooperativa ya que tendrá mejor conocimiento del concepto que tienen los empleados y los clientes, también tendrá la opción de aplicar medidas propuestas.

Los empleados serán beneficiados, porque la aplicación de los instrumentos permite determinar el nivel de satisfacción y motivación que tienen con el cargo que desempeñan, para que realicen mejor sus funciones y brinden mayor atención al cliente.

Es de utilidad a los docentes para orientar trabajos de investigación en asignaturas como: Metodología de investigación, investigación aplicada, protocolo entre otras; Como también será de contribución a los estudiantes o cualquier otro interesado en el abordaje de temáticas similares o relacionada con la expuesta. Así mismo los resultados de esta investigación serán de mucha utilidad para poder reforzar conocimientos, a través de experiencias de trabajo de campo.

I. OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar el diagnóstico estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R.L, del municipio Sébaco, del departamento de Matagalpa, período 2014.

Objetivo Específicos

1. Determinar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R.L.
2. Identificar las diferentes estrategias aplicadas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R.L.
3. Valorar las estrategias para la formulación del plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R.L.

VI DESARROLLO

4.1 Diagnóstico estratégico

4.1.1 Filosofía de la Cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R.L, es una asociación comunitaria sin fines de lucro. Nació por el esfuerzo de tres monjas que llegaron a la ciudad de Estelí en el año 1969: sor Alicia Hernández de España, sor Esperanza Rodríguez y sor Martha Jiménez, ambas de Costa Rica.

Después de trabajar en un barrio junto a 12 mujeres formaron el “club de amas de casas sor Martha”, por la organización de la comunidad decidieron formar y construir la cooperativa San Antonio R, L, como una institución dedicada a la prestación de servicios financieros y no financieros tales como el ahorro como pilar de la institución y el crédito que llevaría a un mayor desarrollo agregado se capacita a los socios en carreras técnicas.

La actual gerencial ha enfocado sus esfuerzos en fortalecer el patrimonio económico y humano, logrando incrementar la cartera de socios así como incrementar el posicionamiento de la Cooperativa, adaptando los servicios ofrecidos a las necesidades y capacidades de los asociados.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R, L tiene su casa matriz en la ciudad de Estelí, cuenta con una sucursal ubicada en la ciudad de La trinidad y una en Sébaco, esta última con tres años de estar operando en dicha ciudad. Actualmente está integrada por más de 12 mil asociados y pronto se establecerán nuevas sucursales en los departamentos de Matagalpa y Jinotega.

Tal como señala (Ujat, 2012, pág. 481) Los empleados con antigüedad alta definen clima organizacional, usando muchas más palabras definidoras con connotación positiva que los de antigüedad laboral baja, los cuales usan más definidoras con connotación negativa, ya que en este caso solo utilizan la palabra “tensionado”, posiblemente los empleados con antigüedad laboral alta le encuentran mayor sentido

positivo al clima organizacional, de tal manera que les permite permanecer más tiempo en esa organización.

Sin duda alguna los trabajadores con antigüedad laboral alta, están satisfechos con sus funciones a realizar de modo que utilicen al máximo sus capacidades individuales, alcanzando así la máxima satisfacción del personal, realizando sus funciones asignadas en la institución de la que forma parte; mientras que los trabajadores con antigüedad laboral baja se encuentran todavía inestable en el ambiente en el que se relacionan.

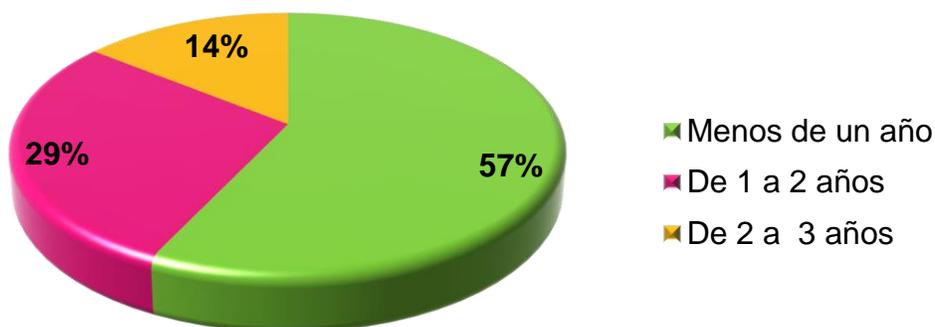


Gráfico No1: Tiempo de elaborar en la Cooperativa.
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados.

Al estudiar la antigüedad laboral de los trabajadores participante en este estudio, Se obtuvo los resultados siguientes, un 57% tiene menos de un año de laborar en esta Cooperativa, un 29% de uno a dos años y un 14% de dos año a tres años.

De todo lo expuesto hay que recalcar que los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R, L en Sébaco, tiene un nivel bajo de antigüedad, puesto que la Cooperativa apenas tiene tres años de estar operando en la ciudad, sin duda alguna Rivas (2014), afirma que cuenta con equipo de trabajo excelente y en las observaciones realizadas, el trato entre los empleados y el gerente es cordial y

amble, ofreciendo una atención esmerada a los clientes los cuales son tratados todos por igual sin distinción alguna.

Esto significa que la Cooperativa tiene una desventaja competitiva; ya que cuenta con empleados con antigüedad laboral baja en relación con sus competidores. Sin embargo el realizar capacitaciones aumenta los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados.

4.1.2. Visión

Según Jack Fleitan (2006) El simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo.

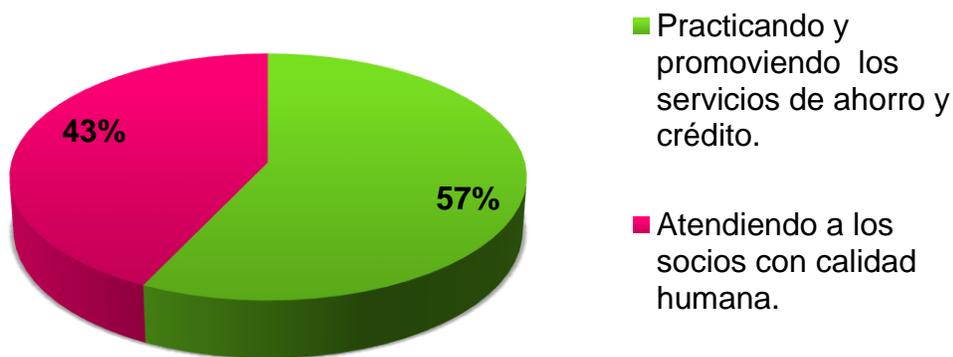
La visión suele ser algo que representa el destino que pretende construir una organización, los objetivos estratégicos nos permite llevar al terreno operativo, nos dan la dirección para hacerla realidad. Estos objetivos pueden ser financieros y no financieros y deben de ser medidos mediante indicadores e incluso podría ser interesante analizar las relaciones de causa-efecto que se producen entre ellos (Juan, 2007, pág. 54)

Según (Karlof, 1993, pág. 45), La visión “es una concepción del futuro distante, según la cual los negocios se desarrollan de la mejor manera posible y de acuerdo con las aspiraciones de sus propietarios o líderes”.

Hablar de visión implica lo que la empresa quiere crear la imagen que desea proyectar en un futuro y enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección para hacerla realidad es decir, para lograr los objetivos, formular estrategias y bajo la guía de ésta, logrando así coherencia y organización.

A partir de las encuestas realizadas a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R. L, un 100% (Ver anexo N°6) tienen idea de cuál es la visión de dicha cooperativa, la cual se observó en los carnet de los empleados, brochures y se encuentra visible dentro de las instalaciones y en la entrevista realizada al gerente

Lic. Rodrigo José Rivas Chavarría se verifico que realmente tenía una noción de la visión de la Cooperativa.



Gráfica N°2: Como lleva a la práctica la Visión de la Cooperativa.
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta aplicada a empleados

A partir de la interrogante de como ponen en práctica la visión, un 57% respondieron que atendiendo a los socios con calidad humana y un 43% de los empleados respondieron que practicando y promoviendo los servicios de ahorro y crédito.

Respeto a los resultados obtenidos se observó, que todos los empleados respondieron conforme a la visión establecida la cual es “Ser una Cooperativa modelo en Nicaragua, financieramente sólida, moderna, accesible y emprendedora del desarrollo empresarial con calidad humana“, esto indica que el personal de la empresa pone en práctica el concepto de visión para lograr el desarrollo de sus afiliados y contribuyendo así al desarrollo socioeconómico de la comunidad de Sébaco a través de los servicios de ahorro y crédito.

La visión establecida por la Cooperativa, favorece al desarrollo socioeconómico de sus asociados y a la Cooperativa misma, ya que cuando no hay visión no se tiene un camino a seguir por lo tanto no se llega a concretar a una meta.

4.1.3. Misión

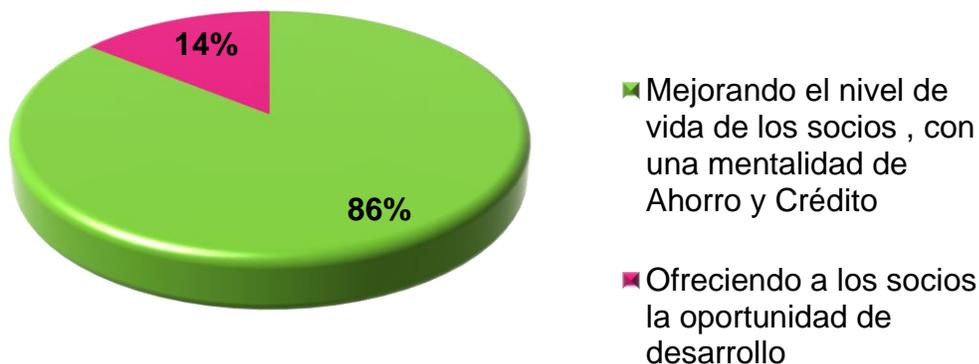
La misión representa un concepto a fin de la identidad del individuo. Esta área se define en términos de necesidades a ser satisfechos en el mercado. (Francés, Antonio, 2006, págs. 40-41)

La elaboración de una misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y alcance de las operaciones actuales, y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y actividades en el futuro. (David, Fred R., 2003, pág. 10)

La misión describe que hace la compañía. Un primer paso importante en el proceso de formular una misión es definir de manera clara el negocio de la organización, responde a estas preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser? (Charles W. L. Hill, 2009, pág. 13).

Esto quiere decir que estas pregunta con llevan a la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. A sí mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

A partir de las encuestas realizadas a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R, L, un 100% (Ver anexo N°7) tienen idea de cuál es la misión de dicha cooperativa, la cual se observó en los carnet de los empleados, broshures y se encuentra visible dentro de las instalaciones, y en la entrevista realizada a Rivas (2014) se verificó que realmente tenía idea de la misión de la Cooperativa.



Gráfica N°3: Como lleva a la práctica la misión de la Cooperativa.
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados.

Tal como muestra el gráfico N°3 de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R, L afirma que ponen en práctica la misión de la siguiente manera un 86% mejorando el nivel de vida de los socios con una mentalidad de ahorro y crédito y un 14% ofreciendo a los socios la oportunidad de desarrollo.

La misión de la cooperativa conlleva al bienestar de sus socios. Promoviendo el auto sostenibilidad financiera y operativa de la Cooperativa, brindando servicios de calidad a los asociados y beneficios adicionales,

4.1.4. Valores

En toda la organización existen valores, buenos y malos se relacionan con cosas como trato justo, integridad, conducta ética, innovación, trabajo en equipo, calidad excelente, gran servicio al cliente, responsabilidad social y conciencia comunitaria. La mayoría de las empresas. (Thompson A. A., 2008, pág. 28).

Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores empleados deben conducirse, como deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida

en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa. (Hill & Jones, 2009, pág. 14).

Los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y meta de una organización. (Hill & Jones, 2009, pág. 14).

Según Arthur A. Thompson Jr, (2008) Los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general.

Los valores compartidos en una empresa son los que ponen en práctica sus miembros y especial los dirigentes de ahí la importancia de estos, para orientar la visión estratégica y aumentar el compromiso profesional de los miembros que laboran en la empresa.

Valores	Porcentaje
Responsabilidad	100%
Transparencia	100%
Excelencia	100%
Innovación	86%
Honestidad	100%
Lealtad	100%
Dignidad	100%
Respeto	100%
Trabajo en equipo	29%
Perseverancia	29%

Tabla N°1: Valores que práctica la Cooperativa.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados.

La tabla N°1 muestra que los trabajadores de la Cooperativa, se identifican en un 100% con valores tales como; responsabilidad, transparencia, excelencia, honestidad, lealtad, dignidad y respeto, un 86% con el valor de innovación y el 29% se identifica con los valores de trabajo en equipo y perseverancia, estos valores los comparte el gerente de la Cooperativa Rivas (2014) , el cual expresó en la entrevista realizada que todos estos son los principios cooperativistas, responsabilidad porque tienen que responder por el dinero que los socios vienen a ahorrar , transparencia porque de manera transparente prestan el dinero , excelencia, viven innovando día a día, honestidad, lealtad, dignidad, respeto son principios Cooperativista.

Al poseer y poner en práctica estos valores; la Cooperativa tendrán un mayor posicionamiento en el mercado, incrementando el crecimiento de sus asociados. Por lo tanto esta empresa debe mantenerlos, promoverlos y divulgarlos constantemente; Sólo así sus trabajadores tendrán mejor oportunidad de comprender sus significados y ponerlos en práctica en sus labores diarias.

4.1.5. Políticas

Según Dominguez (2006) El término “política” y sus distintas acepciones, establecen las normas para la dirección de la empresa y su comportamiento en el mercado y a veces cubren un periodo de hasta diez años. Abarca los objetivos de la empresa así como los métodos para su comportamiento.

Según Francés Antonio(2006) Las políticas son las reglas o guía que expresan los límites dentro de las cuales determinadas acciones deben ocurrir. Pueden ser de gran importancia en las empresas del estado y en empresas familiares, sujetas a las directrices o preferencias de actores externos.

Tal como señala Estallo & Giner (2010)Una política se define como una norma de conducta o como un enunciado general que guía la toma de decisiones e incluso como los límites entre los que puedan tomarse las decisiones y que dirigen estas hacia los objetivos.

La importancia de las políticas radica a que estas ayudan a tomar decisiones, orientadas al comportamiento de los empleados y orientadas también a la empresa para el logro de los objetivos propuestos de forma efectiva.

El gerente de la Cooperativa Rivas (2014) expresa que las principales política practicada en la Cooperativa son las siguientes:

- 1).Solamente se le otorga préstamos a personas que tengan capacidad de pago.
- 2).Asociarse a la Cooperativa con una cantidad de 250
- 3).Abrir una cuenta de ahorro con un mínimo de C\$300.
- 4). Para afiliarse a la Cooperativa los interesados tendrán que recibir una charla de ahorro y crédito.

Todas y cada una de estas políticas sirven de guía para otorgar préstamos crediticios a los futuros socios o clientes, comunicando de esta manera que requisitos debe tener una persona para formar parte de esta Cooperativa.

Un ejemplo claro de una política en la Cooperativa de Ahorro y Crédito moderna R.L, es que los interesados en ser parte de esta, deberán presentarse a una reunión los miércoles a las 5:30 pm, donde se habla sobre los beneficios que tienen los clientes o socios al ser parte de esta y como deben de hacer uso de los servicios que brinda, otorgando a los presentes un certificado de participación en el seminario sobre cooperativismo y políticas de ahorro y crédito. Para que al final el cliente goce de los servicios que esta ofrece, siempre y cuando cumplan con todos los reglamentos expresados en dicha reunión. (Ver anexo N°9).

Todas las políticas mencionadas, crean una ventaja competitiva en la Cooperativa porque ayudan a tener un mayor control y servicios de calidad a los asociados, creando conciencia al uso adecuado de los servicios que brindan.

4.1.6. Objetivos Organizacionales

Los objetivos organizacionales “Son aquellos que identifican las áreas estratégicas y definen la dirección que ha de seguirse en la búsqueda por lograr la misión y la visión corporativas. Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos” (Serna, 2003)

Las organizaciones se crean para conseguir objetivos que satisfagan sus intereses, y que esos intereses puedan ser para el beneficio de ellas mismas (las de carácter mercantil) o para el beneficio de la sociedad (Porret Gelabert, 2012, pág. 29)

Según Thompson, A. y Strickland, A. (2003) Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

En forma general, los objetivos organizacionales, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo determinado, realizando acciones que le permitan alcanzar el éxito. La importancia de los objetivos estratégicos radica en el compromiso acompañado de la organización, siendo piezas claves para el buen funcionamiento y evolución de esta.

Al responder en entrevista realizada al gerente de la Cooperativa expresó que los principales objetivos organizacionales que procuran son:

- Asociar y apoyar a todas aquellas personas que quieren afiliarse con la Cooperativa.
- Llegar a lugares que otras Cooperativas, no han querido llegar para apoyar a los agricultores, comerciantes y créditos personales.
- Inculcar el hábito de ahorro a los socios.

Estos objetivos que se plantea la Cooperativa, ayudan al desarrollo de la misma para apoyar a los salaridos, agricultores, industriales, pequeña industrias, comerciales, créditos personales, créditos para viviendas; haciendo uso de los servicios de ahorro y crédito siempre y cuando estos tengan con que responder a los préstamos que realicen, impulsando al desarrollo socioeconómico de sus asociados.

4.2. Análisis del sector industrial.

4.2.1 Poder de negociación de los cliente

A medida que aumenta el poder negociador de los clientes, el atractivo del sector disminuye, los clientes amenazan la rentabilidad de un sector obligando a la baja de los precios, exigiendo mayores niveles de calidad y servicio; incluso a veces obligan a empresas competidoras a enfrentarse entre ellas. (Carrión, 2007, pág. 90)

El poder de negociación de los clientes dependerá del número de clientes y su distribución, también depende del grado de diferenciación de los productos, de tal modo que el poder de negociación se incrementara al grado de diferenciación de los productos. (Carrillo, 2005, pág. 105).

Poder de negociación de los clientes: el análisis de esta fuerza competitiva tiene como objetivo evaluar la posibilidad de que los clientes puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con la empresa del sector repercutiendo, de este modo, en los ingresos de la empresa del sector. Cuando el poder de negociación de los clientes es elevado significa que en un plazo, más o menos breve, puede modificar las condiciones (Coscollar & Dolz, 2006, pág. 109)

Todo esto dependerá del poder que tenga el cliente; si este es muy elevado puede modificar o sugerir condiciones que le beneficien como: exigencias en materia de reducción de precios, mayor calidad y servicios.

A menudo los clientes pueden consultar muchas opciones con gran facilidad antes de decidir, que Cooperativa ofrece los mejores servicios. Pueden realizar consultas sobre las tasas de interés que ofertan las cooperativas, bancos, financieras entre otras, para conocer ventajas y desventajas de una empresa u otra. Esto les

proporciona a los clientes un poder de negociación o al menos de comparación alto en relación a las diferentes opciones que tienen por elegir por ejemplo; Si algún cliente o socios ,se destaca por su alto volumen de dinero que posee para ahorrar, podrá negociar con más poder. En cuanto a la tasas de interés que le ofrezcan.

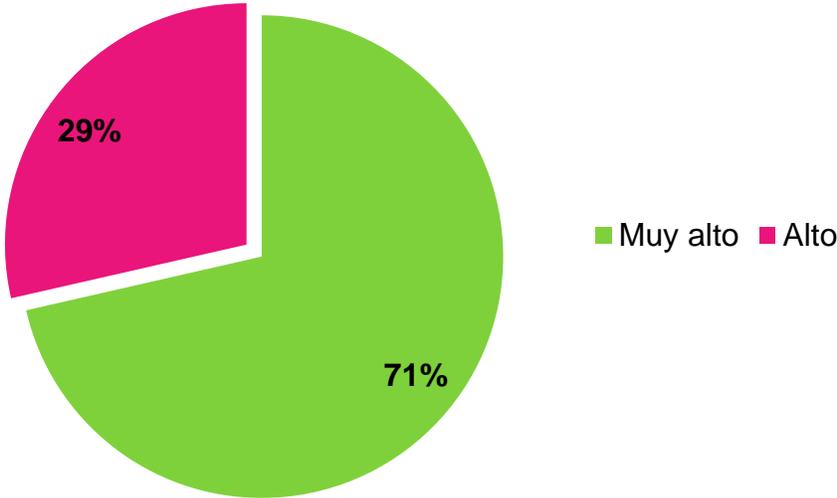


Gráfico N°4: Poder de negociación con los clientes o socios.
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados.

Tal como muestra el gráfico N°4, el 71 % de los trabajadores de Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R, L aseguran que el poder de negociación que tienen los clientes o socios es muy alta y 29% respondió que es alta.

Según Rivas (2014) afirma que el poder de negociación que tienen los clientes o socios, para imponer sus términos y condiciones es muy alta, ya que al formar parte de la Cooperativa se vuelven parte de los socios y como tal tienen derecho a revisar los estados financieros o proponer a nuevos directivos, para que estos velen por los intereses de los asociados. Por lo anterior expuestos los socios se sienten con la autoridad de realizar frecuentemente negociaciones para su beneficio.

La Cooperativa al poseer clientes o socios, con poder de negociación muy altos serán mayores sus exigencias en materia de reducción de precios, mayor calidad y

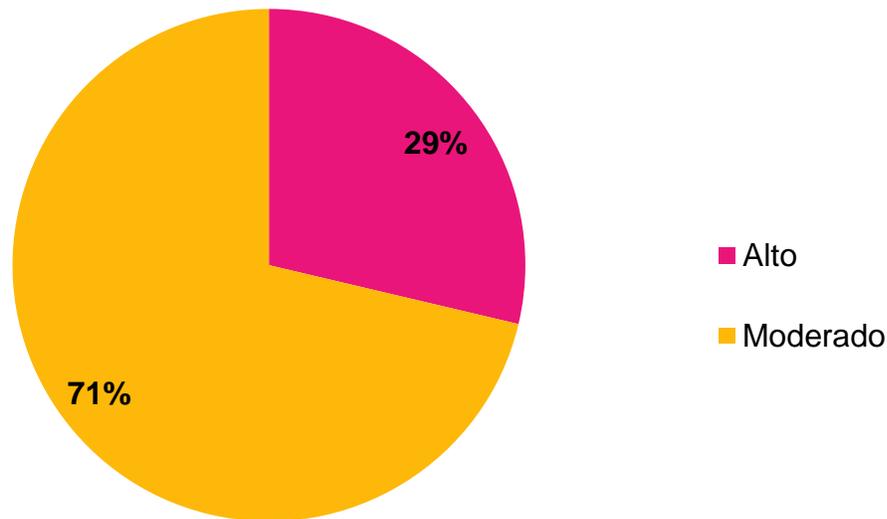
servicios. Por lo tanto se les otorga el derecho de realizar frecuentes negociaciones en beneficios de ellos mismos.

4.2.2. Poder de negociación de proveedores

Depende de la cantidad de proveedores existentes y de su composición, del poder de la marca del proveedor y la predominancia en el mercado, de la rentabilidad de los proveedores y de su dominio en el manejo del precio, de las posibilidades de integración de los proveedores, o de apertura de puntos directos de venta, del nivel de la calidad y el servicio, de la importancia en ventas que representa la industria para los proveedores, de los costos involucrados en el cambio de clientes de los proveedores. (Porter M. , 2008)

Nos dice Coscollar & Dolz(2006) que el poder de negociación de los proveedores tiene como objetivo evaluar la posibilidad de que los proveedores (o alguno de ellos los poderosos) puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con las empresas del sector, al tener un fuerte poder de negociación repercutiendo, de este modo en los costos de esta empresa. Cuando el poder de negociación de los proveedores es elevado significa que en un plazo, más o menos breve, puede modificar las condiciones de venta de sus productos (por ejemplo en cuanto al precio o la calidad).

Los proveedores proporcionan la materia prima que utilizan las empresas para la producción de sus bienes finales ya que, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, porque al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.



Gráfica N°5: Poder de negociación con los proveedores.
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados.

En términos generales, se puede asegurar que el 71% de los trabajadores opinan que el poder de negociación que tienen los proveedores para imponer sus términos y condiciones, es moderado y el 29% asegura que es alta.

Según Rivas (2014) La relación que existe entre el proveedor y la Cooperativa para imponer sus términos y condiciones es moderada, debido a que los precios de los productos que ofrece están dentro de lo estipulado en el mercado.

El poder de negociación de los proveedores según la mayoría de los empleados y el gerente afirma que es moderado. Una pequeña cantidad considera que es alta

En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R, L los proveedores de insumos o productos de oficinas son muchos, existe muchas alternativas en el mercado. Estos resultados demuestran que la negociación que existe entre los proveedores y la Cooperativa es aceptable; Con referente a los proveedores de los

servicios básicos son los únicos en abastecer el mercado, por lo tanto ellos tienen el poder de negociación.

Evidentemente la Cooperativa tienen una buena relación con la mayoría de sus proveedores, porque pueden llegar a ciertos niveles de negociación tanto con los proveedores de insumos o productos de oficinas como los proveedores de los servicios básicos, por parte de ambos, los que tienen el nivel de negociación mayormente es la Cooperativa, ya que ellos deciden que productos utilizar, los cuales son fáciles de sustituir y de surgir algún inconveniente podrían reemplazarlos o llegar a acuerdos que beneficien a ambos.

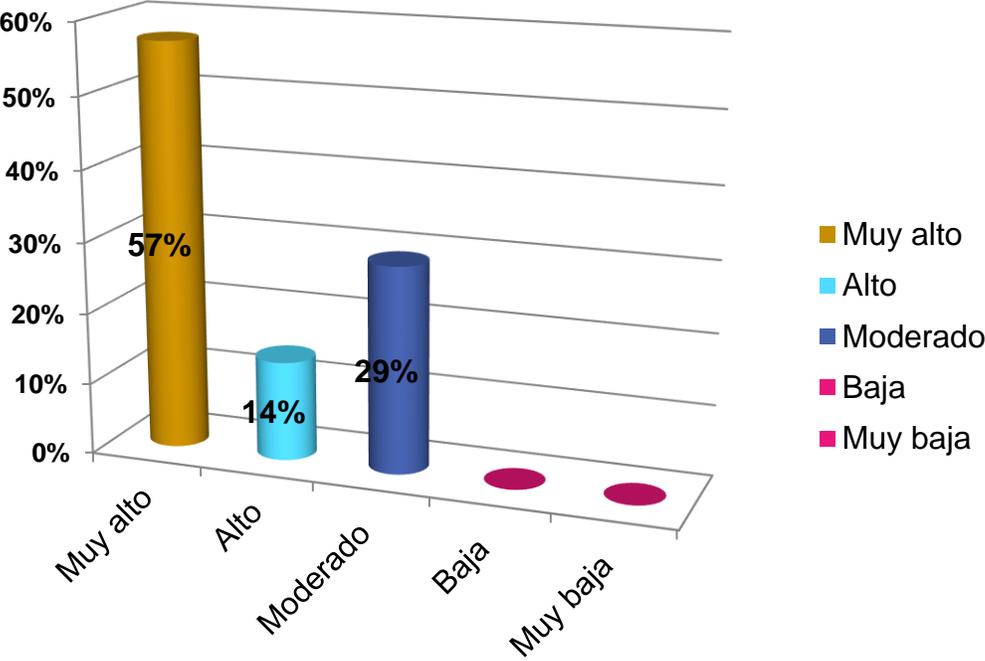
4.2.3. Rivalidad entre los competidores

Cuanto menos competido sea un sector, normalmente será más rentable, para los productos industriales en donde hay pocos jugadores, estos se dividen tácitamente los mercados geográficamente, las entidades regulatorias constantemente persiguen estas tácticas si es que se comprueba que estas acciones dañan la competitividad. (Porter M. , 2012, pág. 7)

Para Manuel T. V (2010) la rivalidad entre competidores es en el sector que se encuentra una gran rivalidad de una competencia vía precio, por lo tanto los principales factores a tener en cuenta a la hora de analizar la rivalidad son el grado de concentración del sector, la diversidad de competidores, la diferenciación del producto, el exceso de capacidad y la existencia de barreras de salida, además de la relación entre costes fijos y variables.

La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de los precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición. (Martinez & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 48)

Esta situación hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto o servicio, estrategias destinadas a superar a los demás, y que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias.



Gráfica N°6: Rivalidad entre los competidores.
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados.

En la encuesta realizada a los empleados un 57% respondió que la rivalidad entre sus competidores es muy alta y el 29% considera que es moderada y un 14% que es alto.

Por lo anterior se deduce que la Cooperativa cuenta con una gran cantidad de competidores, ya que hay otros bancos, financieras, Cooperativas que ofrecen los mismos servicios de ahorro y crédito.

Según Rivas (2014) los bancos son sus principales competidores; pero estos no brindan las mismas tasas, el trato para con los clientes es distante al preguntarle que si existe rivalidad entre la competencia respondió que no, cada quien tiene su

mercado, ellos como Cooperativa están enfocados en los pequeños agricultores, comerciantes, salarios, ganaderos procurando el bienestar socioeconómico de sus asociados.

Contradictoriamente la gerencia dice que los bancos son sus principales competidores, pero no son sus rivales, esto denota que el gerente no tiene claro conocimiento de la rivalidad que existe con la competencia.

En las observaciones realizadas si existe rivalidad con los competidores, porque en la ciudad están presentes diversas Cooperativas, financieras, bancos, que ofrecen los mismos servicios para otorgar préstamos y abrir cuentas de ahorro.

En términos generales la Cooperativa tiene rivalidad con los competidores del sector de crédito y ahorro, sin embargo cuanto mayor número de competidores se encuentre en un sector mayor será el nivel de rivalidad, serán menos rentables las empresas que no logren alcanzar los niveles de competitividad, necesarios para sobrevivir en el mercado, para lo que es necesario implementar estrategias definidas previamente en un plan estratégico, consideramos que esta institución no es líder en costo pero tienen preferencias de sus socios o clientes debido a los plazos de pagos son cortos y las políticas son flexibles.

4.2.4. Entrada de nuevos competidores

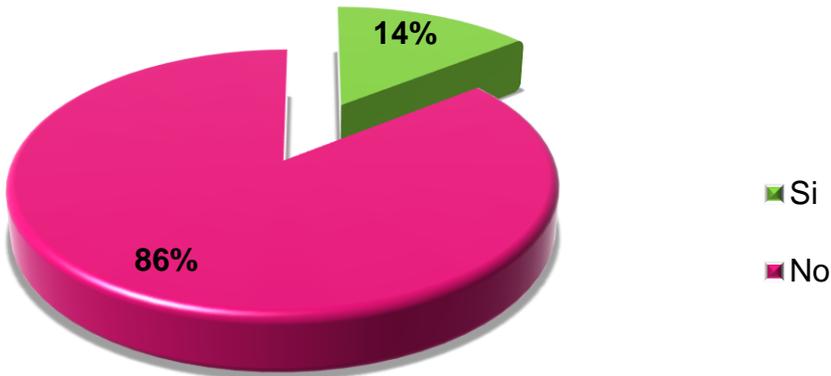
Se considera que es en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. (FRED R, 2003)

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. (Porter, Michael, 1979)

Si en un sector entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una baja en la rentabilidad ya que por un lado ayudará a bajar los precios y por otro provocará un aumento en los costes (Robbins s. y., 2002)

Si en un sector entra nuevas empresas la competencia aumentara y provocara una baja en sus beneficios ya que, por un lado, obligara a bajar los precios y, por otro producirá un aumento a los costes de producción (Arco, Eva Asensio del; Vázquez Blomer, Beatriz;, 2009, pág. 22)

Esta es una amenaza que enfrentan las empresas, de que exista la posibilidad y facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores, es un elemento importante para medir la rentabilidad en el mercado; hay que recalcar que si existen barreras que dificultan la entrada de nuevas empresas un ejemplo de estos sería para la gran necesidad de grandes inversiones



Gráfica N°7: Entrada de nuevos competidores.
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados.

De acuerdo a las encuestas realizadas a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R.L, un 86%, consideran que la competencia no puede superarlos y únicamente el 14% afirma que si puede superarlos.

Estos datos reflejan que la Cooperativa, posee ventaja competitiva y una buena posición en relación a sus rivales, para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.

Según Rivas (2014) expresó que la competencia difícilmente puede superarlos, porque tienen un mercado amplio y son aceptados en la ciudades de de Estelí, La Trinidad y Sébaco, contando con una base de clientes sólida y con 44 años de existir; Agregó también que no existe la posibilidad de que se incorpore una nueva Cooperativa con los mismos servicios y característica, ya que esta es una Cooperativa independiente pertenece a INFOCOD.

En las observaciones realizadas a los clientes o socios se sientes a gusto y en confianza con el personal que labora en esta Cooperativa.

La entrada de nuevos competidores es una amenaza que afecta a la Cooperativa, sin embargo existen diversas barreras que limitan la entrada de estos, existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas que posee la Cooperativa como: fidelidad de los clientes, buen servicio, buena ubicación geográfica.

4.3. Análisis FODA

4.3.1. Fortaleza

En relación a las características del mercado y las características de los competidores, el gerente de marketing debe comenzar en termino del que una empresa puede hacer bien y donde puede tener dificultades, ya que existen fortalezas y debilidades ya sea por recursos que la empresa posea o no o por naturaleza de las relaciones que sostiene con sus clientes. (Harline, 2012)

Según (Harold, 1999) Son las características propias de las empresas que les permite tener una posición privilegiada en algún aspecto o en varios frente a la competencia; el propósito es optimizar las fortalezas y reducir al mínimo las amenazas.

Tal como señala Basurto Anibal (2005) Las fortalezas: son los puntos fuertes de la empresa, aquellas características propias de la compañía que le facilitan o favorecen

el logro de los objetivos. Son factores internos, están en nuestras manos y son controladas por la organización.

Es lo que la empresa hace bien, o lo que tiene que le hace fuerte con respecto a la competencia. Alguna fortaleza o conjunto de fortalezas, pueden constituir una ventaja competitiva para la empresa.se refiere a todas aquellas actividades que la empresa realiza con eficiencia, y pueden ser una ventaja competitiva siempre y cuando cumplan con los objetivos.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R, L presenta variables positivas que se identificaron:

Fortalezas presentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R,L	Porcentaje
Solidez, rentabilidad que tiene la cooperativa.	71%
La Cooperativa tiene muchas posibilidades de expansión.	86%
Personal altamente capacitado	100%
Tasas Accesibles	100%
Publicidad y promoción	86%
Un buen servicio al cliente	100%
Brinda con frecuencia cursos de capacitación	57%
Calor humano	14%
Transparencia	14%
Compañerismo	14%

Tabla N°2: Fortalezas de la Cooperativa.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados.

Mediante encuestas realizadas a empleados un 100% expresaron que la Cooperativa, cuenta con personal altamente capacitado, y el gerente afirmó que realmente los trabajadores son bien eficiente y eficaces en la realización de sus funciones asignadas, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R,L brinda la

oportunidad de que los trabajadores se han capacitados y tengan un nivel académico considerable , respeto a las tasas de interés respondió que son accesibles, en relación a la competencia, asimismo brindan un buen servicio al cliente o socio.

Mientras que un 86% de los encuestados dijo si existe publicidad y promoción y el gerente agregó que la publicidad que ellos más utilizan son a través de: brochures, televisión y los mismos socios se encargan de divulgar los servicios y beneficios que tienen al afiliarse a la Cooperativa y también la Cooperativa tiene muchas posibilidades de expansión a otros departamentos como Matagalpa y Jinotega.

Un 57% opinan que los empleados reciben con frecuencia cursos de capacitación y un 14% respondió que la Cooperativa presenta: Calor humano, transparencia y compañerismo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R. L, debe concentrarse para mantener e incrementar su participación en el mercado y tomar pasos importantes para alcanzar su potencial de prestar más y mejores servicios a sus asociados; Aprovechando los factores que cuenta para lograr sus objetivos.

4.3.2. Oportunidades

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. (David, Fred R., 2003, pág. 10)

Según Barrios (2006) Las oportunidades se definen en tiempo presente y futuro, son de carácter externo, deben relacionarse con la institución (misión, visión, objetivos, competencias) y ser calificadas cualitativa o cuánticamente.

Las oportunidades: son situaciones que se presentan en el entorno de la organización (medio ambiente, situación política, económica o social del país, comunidad etc.) y podrían favorecer al logro de la visión y objetivos. Son factores externos que no están en nuestra manos controlarlos, pero si aprovecharlos. (Basurto Anibal, 2005)

Se entiende por oportunidades al elemento externo que influye en el desempeño de la empresa, y facilita el logro de los objetivos trazados, es importante el análisis de las oportunidades ya que estas se dan en un solo momento y por lo tanto es imprecisable su aprovechamiento.

Oportunidades presentes en la Cooperativa	Porcentaje
Servir a grupos de clientes adicionales o abrir nuevos mercados geográficos.	100%
Ampliación de la línea de servicios de la Cooperativa para satisfacer una gama más amplia de las necesidades de los clientes.	71%
El desarrollo Cooperativo con políticas coherentes y consistentes.	71%
Imagen y reputación	71%
Empleo de las tecnologías de internet y de comercio electrónico.	57%
Oportunidad para ganar a los rivales una participación en el mercado.	43%
Capacidad para crecer rápidamente debido a un incremento considerable de la demanda.	71%

Tabla N°3: Oportunidades de la Cooperativa.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados.

Por medio de encuestas a los empleados y entrevista Rivas (2014) se obtuvo que el 100% se enfocan en servir a grupos de clientes adicionales y abrir nuevos mercados geográficos, el gerente afirmó que próximamente estarán atendiendo en el departamento de Matagalpa y Jinotega; un 71% están de acuerdo que la Cooperativa tiene oportunidades como: Ampliación de la línea de servicios para satisfacer una gama más amplia de las necesidades de los clientes, El desarrollo Cooperativo con políticas coherentes y consistentes , Empleo de las tecnologías de internet y de

comercio electrónico, un 71% argumenta que la Cooperativa posee imagen y reputación, Solidez, rentabilidad. Rivas (2014) respondió que posee una base de clientes considerable actualmente están trabajando en atraer a nuevos clientes en la ciudad de Sébaco, el 57% coincide que en la Cooperativa se emplean tecnologías de internet y de comercio electrónico, y un 43% Oportunidad para ganar a los rivales una participación en el mercado y Capacidad para crecer rápidamente debido a un incremento considerable de la demanda.

De tal manera, puede afirmarse que la Cooperativa posee oportunidades que le ayudan a conocer mejor lo que realmente necesita, para seguir operando en el mercado en el que se desenvuelve. Estos aspectos son positivos, por lo tanto esto le impulsa a ir más allá y ponerse a trabajar para aprovechar aún mejor estas conveniencias.

4.3.3. Debilidades

Una debilidad se define como un factor considerando vulnerable en cuanto a una organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente colocándola en una situación considerada débil. (Anguiano, 2008).

Las debilidades son los factores negativos que posee la persona y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos. (Diagnóstico FODA-Enplenitud.com)

Se consideran puntos débiles o debilidades las características internas de la empresa que puedan constituir barreras para el cumplimiento de objetivos; y puntos fuertes o fortaleza, las características internas de la empresa que faciliten y ayuden para el cumplimiento de los mismos. (Román H.E, 2009)

Son los puntos débiles de la empresa ; aquellas características propia de la compañía que constituyen obstáculos internos al logro de la visión y objetivos. Son también factores internos, defectos de la empresa, cosas que está haciendo mal, o simplemente alguna situación que no favorece a la organización. (Basurto Anibal, 2005)

Se entiende por debilidades a todos aquellas actividades que se realizan sin eficiencia alguna. Son los problemas presentes en la empresa que impiden el cumplimiento de los objetivos.

Debilidades presentes en la Cooperativa	Porcentaje
Concentración de la cartera deudora en un grupo de socios que se encuentran con nivel bajo de calificación crediticia, hace que el riesgo de incumplimiento de las obligaciones aumente.	57%
Sus socios no están comprometidos con la Cooperativa, sino son socios que buscan necesidades económicas como un medio para apalancarse económicamente.	29%
Poca existencia de la cooperativa a nivel nacional.	43%
No hay muchos ambientes adecuados para que los socios, realicen actividades sociales y de integración.	71%

Tabla N°4: Debilidades de la Cooperativa.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados.

Mediante la aplicación de encuestas a los trabajadores de la Cooperativa, se pudo cerciorar que un 71% comenta que no hay muchos ambientes adecuados para que los socios realicen actividades sociales y de integración. Un 57% manifiesta que la concentración de la cartera deudora en un grupo de socios que se encuentran con nivel bajo de calificación crediticia, hace que el riesgo de incumplimiento de las obligaciones aumente, un 43% comenta que existe poca existencia de la cooperativa a nivel nacional, un 29% sus socios no están comprometidos con la Cooperativa sino son socios que buscan necesidades económicas como un medio para apalancarse económicamente.

Todos estos obstáculos o problemas inciden en la Cooperativa, pero una vez identificadas y realizando estrategias adecuadas pueden eliminarse; ya que si los directivos toman las medidas necesarias pueden convertir estas debilidades en fortalezas.

4.3.4. Amenazas

Las amenazas son aquellas que están en áreas donde la empresa encuentra con dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño (Maldonado J. A., 2014, pág. 172)

Las amenazas son factores externos que afectan favorablemente o adversamente a la empresa y a la industria a la que ésta pertenece. De igual manera, las amenazas se refieren a tendencias o situaciones externas que dificultan alcanzar esa visión (Francés, 2006, pág. 180)

Maldonado (2014, pág. 139) afirma lo siguiente: Amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Son situaciones que se presentan en el entorno de la empresa (medio ambiente, situación política, económica o social del país, comunidad etc.) y que podrían afectar negativamente el logro de los objetivos. De la misma forma que las oportunidades son factores externos y no están en nuestras manos controlarlas, pero si evitarlas o esquivarlas. (Basurto Anibal, 2005, pág. 296)

Las amenazas complican y evitan el logro de los objetivos es un elemento externo, por lo tanto la organización deberá tener mucho cuidado de las amenazas si realmente desea sobresalir en el mercado en el que se desenvuelve y alcanzar un desempeño deseado y previsto con anticipación.

Amenazas que tiene esta Cooperativa	Porcentaje
Probable ingresos de competidores potenciales.	100%
Retiro de socios por jubilación y que son los que tienen mayores fondos en la cooperativa.	43%
Cooperativas más atractivas para los socios que provean mejores servicios y facilidades en la otorgación de préstamos.	86%
Creciente poder de negociación de los clientes o proveedores.	71%
Nuevos servicios de los competidores del sector que ocasione, un abandono de los socios a otras Cooperativas.	86%
Cooperativas que brindan un acceso fácil para la obtención de diversos productos y servicios, compitiendo de manera desleal.	43%
Creación de otras cooperativas	71%

Tabla N°5: Amenazas de la Cooperativa.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados.

Una amenaza presente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Moderna R, L con un 100% argumenta el probable ingreso de competidores potenciales, un 86% existe Cooperativas más atractivas para los socios que provean Mejores servicios y facilidades en la otorgación de préstamos y afirman que existen nuevos servicios de los competidores del sector que ocasione un abandono de los socios a otras cooperativas, el 71% Creciente poder de negociación de los clientes o proveedores y creación de otras cooperativas, un 43% argumentan que se encuentran Cooperativas que brindan un acceso fácil para la obtención de diversos productos y servicios, compitiendo de manera desleal.

De acuerdo a estas situaciones negativas hacia la Cooperativa estas pueden atentar con el buen funcionamiento; por lo tanto es necesario diseñar una estrategia adecuada para poder esquivarlas.

Como se puede observar (Ver Anexo N°10) son más las fortalezas que las debilidades por lo tanto esta Cooperativa debe minimizar sus debilidades a fin de hacerle frente a las amenazas y poder aprovechar las oportunidades que se le presenten, de esta manera garantizar un mejor desempeño y rentabilidad de la Cooperativa.

4.4 Estrategias Genéricas

4.4.1. Liderazgo en costo

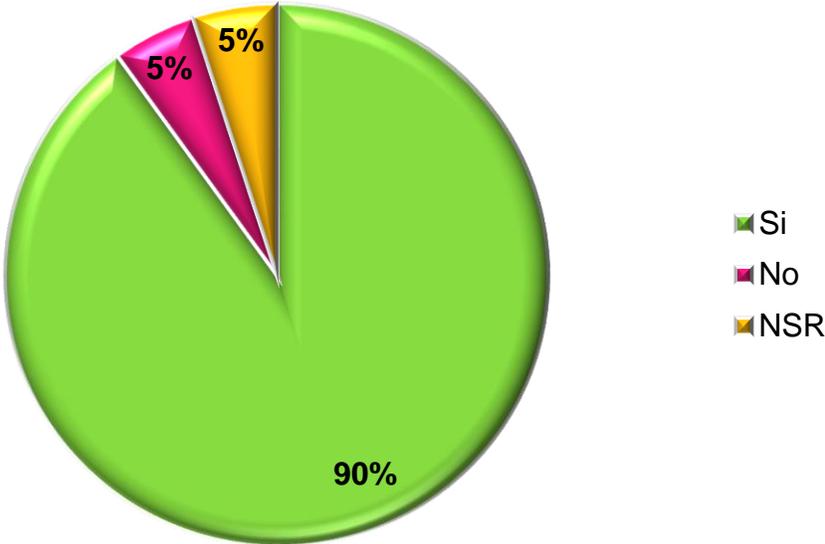
“Liderazgo en costo es la capacidad de una organización para lograr costos más bajos con relación de sus competidores y a través de mejoras en la productividad y la eficiencia, la eliminación del desperdicio y estrecho control de costos” (Horngren, Foster, & Srikant, 2007, pág. 457)

“El liderazgo en costos requiere de una dinámica construcción de instalaciones eficientes, en la búsqueda rigurosa de las reducciones de costo sobre la base de la experiencia, costos ajustados y control de los gastos generales”. (Arnoldo & Mailuf, 2004, pág. 63)

Para Porter “el liderazgo en costos es una forma de diferenciación particularmente al bajo precio“, si como propone Porter, el propósito de este, es captar y sostener la ventaja competitiva, no es entonces de gran importancia tomar la iniciativa de reducir los costos, sino usar el costo de liderazgo para lograr precios más bajos que los competidores y así atraer a los compradores. (Henry, Brian Quinn, & Voyer, 1997, pág. 108)

Se entiende por liderazgo en costo a la obtención de productos o servicios al menos costo que el de la competencia para obtener un beneficio adecuado para la empresa. Sin embargo no se puede ignorar las bases de la diferenciación, ya que si su

producto no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, se verá obligado a fijar precios muy por debajo de sus competidores para lograr ventas.



Gráfica N°8: Liderazgo en costo.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a clientes o socios.

A través de una encuesta realizada a veinte clientes o socios de la Cooperativa, se obtuvo que el 90% considera que la Cooperativa es líder en tasas de interés bajas, seguido de un 5% que opinan que las tasas de interés no son bajas y por último un 5% no respondió a la pregunta que se le hizo y en la entrevista realizada a Rivas(2014) argumentó que las tasas de ahorro y crédito son muy buenas e inclusive se les asignan tasas preferenciales a los socios potenciales que cumplen y están al día con sus pagos de créditos.

De lo anterior se deduce que la mayoría de los clientes o socios, se encuentran satisfechos con las tasas de interés que ofrece la Cooperativa, por lo tanto esta estrategia es primordial para esta y de esta manera lograr beneficios en comparación

a la competencia; en cuanto al 5% que afirma que las tasas de interés no son bajas, se debe a que son clientes nuevos y desconocen las tasas que ofrecen la competencia por lo tanto no tiene mucha experiencia en el uso de créditos.

Según Manuel Arauz Ulloa (2008) en Nicaragua hay leyes que nos dicen cuál es la tasa el interés permitido y cuál es el interés constitutivo de usura. Se autorizaba, sin embargo, un interés de hasta el 2% mensual (24% anual) cuando se tratara de cantidades menores de 100 córdobas. Todo lo que estaba fuera de esos márgenes se consideraba delito de usura, y se castigaba con un año de prisión y multa equivalente a diez veces el interés excesivo. Por su parte las tasas de interés que ofrecen la Cooperativa están dentro del 2.5% en dólares y el 2.7% en córdobas sobre saldo.

Por lo anterior expuesto Cooperativa de ahorro y crédito posee tasas de interés permitido; por lo tanto sus tasas no son ni muy bajas ni muy altas, en comparación con el sector financiero ubicado en la ciudad de Sébaco.

4.4.2. Diferenciación

Tal como señala Domínguez (2009) La diferenciación consiste en fijar precio a un producto innovador es distinto al de fijar un precio a un producto que se destina a un mercado maduro o saturado; el experto en Marketing tiene que elegir el nicho correcto donde colocarse dentro del mercado potencial u objetivo.

Maldonado(2014, pág. 198)Afirma lo siguiente: Diferenciación consiste en ofrecer un producto que el consumidor considere distinto a los ofertados por los competidores, lo que le mueve a pagar un precio superior por él, no obstante, esta estrategia tiene ciertos riesgos como puede ser la entrada de imitadores en el mercado que oferten unos precios algo menores.

La Diferenciación “Consiste en la incorporación de atributos, tangibles o intangibles, que determinen que el producto sea percibido por los clientes como especial o único

dentro del mercado y las diferentes actividades realizadas en la cadena de valor''
(Francés, 2006, pág. 107)

La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

Según Rivas (2014) los servicios que brinda la Cooperativa no incorporan atributos tangibles que se han diferentes a lo que ofrece la competencia; en la observaciones realizadas se pudo constatar que los servicios son los mismos que brinda la competencia.

En términos de confort realizan visitas a domicilio, por los promotores de ventas. Lo cual crean una ventaja competitiva, preocupándose por el bienestar de sus asociados estableciendo una relación más cercana y confiable.

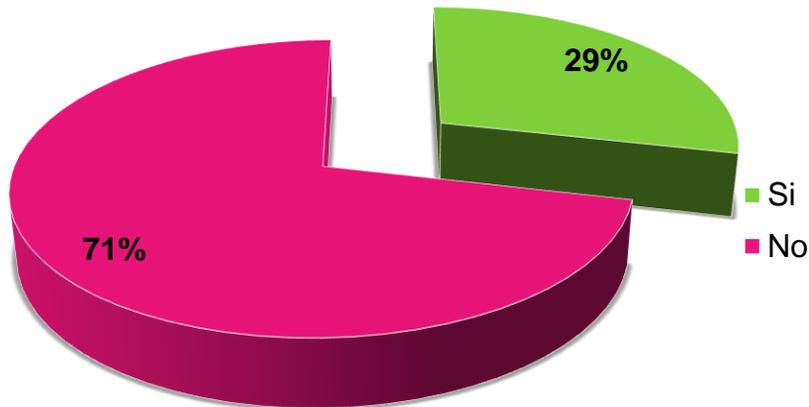
4.4.3. Enfoque

La estrategia de enfoque intenta ofrecer un producto a la vez diferenciado y de bajo coste al concentrarse en un nicho. (Porter, 1984, & Maldonado., 2014)

La estrategia de enfoque se dirige a grupos especiales de consumidores, una línea de productos particular, una región geográfica específica o cualquier aspecto que se convierta en el punto focal de los esfuerzos de la firma. (Koonts & Weirich, 1999,pag134,135)

En este caso, la sociedad debe concentrar sus esfuerzos en gamas de productos, grupos de compradores o mercados geográficos objetivos más limitados. La especialización está basada en un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector. (Altair Consultores, 2014, pág. 74)

La estrategia de enfoque se refiere a las necesidades de un segmento de mercado, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico. Se fundamenta en servir a un objetivo estratégico estrecho (nicho), con más efectividad o eficacia, que los competidores que compiten de forma más general.



Gráfica N°9: Dirigido a un segmento exclusivo de clientes o socios.
 Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados.

A través de la encuesta aplicada a los empleados el 71% respondieron, que no se dirigen exclusivamente a un segmento de clientes, el 29% dijo que si se dirige a un solo segmento.

Según Rivas (2014) no está dirigido a un solo segmento, están dirigido a los salarizados, agricultores, industriales y pequeña industrias, comerciantes y créditos personales.

En las observaciones realizadas a la Cooperativa, se observó, que no se dirige a un solo segmento exclusivo de clientes. Al momento de formar parte de esta, los interesados deberán presentarse a una capacitación dirigida por los promotores de ventas, lo cual explican todos los requisitos que se deben presentar. (Ver anexo N°9)

La Cooperativa compite de forma más general; porque no están enfocados en un solo segmento de clientes y no tienen preferencias o necesidades específicas.

4.5. Tipos de estrategias

4.5.1 Estrategias de integración Hacia adelante

La integración hacia adelante implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores minoristas. Gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy en día una estrategia de integración hacia adelante por medio del establecimiento de sitio web para vender en forma directa productos a los consumidores. (David F. R., 2003, pág. 161)

La integración hacia adelante suministra información importantísima sobre el mercado, gracias a ella la cadena vertical funciona con mayor eficiencia, en el nivel más elemental la compañía podrá calcular más pronto la demanda de sus productos que si tuviera que deducirla directamente de los pedidos de sus clientes. (David F. R., 2003, pág. 322)

En la integración hacia adelante una empresa puede establecer su propia red de distribución. Las empresas pueden utilizar la integración hacia adelante con el fin de diferenciarse de sus rivales. Se puede ofrecer soporte técnico, garantías, entre otros. Asimismo, se adquiere un mayor conocimiento del comportamiento de los consumidores. (Maldonado J. A., 2014, pág. 203)

La integración hacia adelante es cuando una empresa decide realizar la distribución o las funciones minoristas dentro del canal de distribución eliminando así los intermediarios.

Según Rivas (2014) La Cooperativa tiene sus propios planes para el próximo año de establecer sus propios canales de mercado, siempre y cuando los directivos lo aprueben.

Mediante las observaciones efectuadas se verificó, que los socios son los que recomienda a otras personas para afiliarse a la Cooperativa, a través de ese medio publicitario ellos están ganando tasas preferenciales.

Por el tipo de servicio no es posible aplicar la estrategia de integración hacia delante de manera general, sino que se aplica algunos aspectos como en el caso de publicidad. El canal que se usa es de socio a socio, el cual este recomienda estos servicios a otras personas, contribuyendo al desarrollo de la Cooperativa y cuenta con socios potenciales en cantidad y calidad lo cual motiva a realizar planes a futuro.

4.5.2 Estrategias de integración Hacia atrás

Según Gutierrez (2005) La estrategia de integración hacia atrás, es la que trata de adquirir o incorporar a la empresa proveedores, es decir que la empresa integre en su organización actividades de fabricación. Esta se puede plantear para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados, para coordinar más efectiva y eficiente las funciones de distribución. Por esta estrategia lograr ser nuestros propios proveedores y no depender de estos y disminuir su poder de negociador.

Este tipo de estrategia implica, aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia hacia atrás se utiliza en los siguientes casos:

- Cuando los proveedores presentes de la organización son muy caros, son pocos y no satisfacen las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando no hay proveedores y si hay muchos competidores.
- Cuando la organización compite en la industria que está creciendo a gran velocidad.
- Cuando la organización tiene los recursos humanos y de capital que se necesitan para administrar el negocio, y de suministrar sus propias materias primas.
- Cuando las ventajas de los precios estables tienen gran importancia.
- Cuando los precios presentes tienen elevados márgenes de utilidades.
- Cuando la organización necesita adquirir a gran velocidad un recurso que se necesita. (Serna, 2003, pág. 234)

David, Fred R (2003) La estrategia de integración hacia atrás es la que trata de adquirir o incorporar a la empresa proveedores, es decir que la empresa integre en su organización actividades de fabricación.

Este tipo de estrategia implica aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio lo cual genera grandes ventajas en costo.

Según Rivas (2014) sería una ventaja ser su propio proveedor, pero no lo son ya que este no es su fin. No es posible aplicar la estrategia de integración hacia atrás, ya que los insumos que requiere para su funcionamiento no podrían producirlo como la papelería, tóner, puesto que esto no es su objetivo.

4.5.3 Estrategia Horizontal

La estrategia horizontal coordina las metas y estrategias de las unidades de negocios relacionadas, abarca tanto las unidades de negocios existentes como la selección de nuevos sectores industriales, que debe existir en el nivel de grupo (Porter M. , 1999)

Representa la cartera de negocios de una empresa, es decir la variedad de sectores en que está presente y la variedad de productos que ofrece dentro de cada sector de la empresa. (Kotler, 2006)

Busca reforzar la posición competitiva, absorbiendo o controlando a algunos competidores neutralizando a un competidor que estorbe, alcanzando el punto óptimo, para obtener los efectos de las economías y beneficiándose de líneas de productos complementarias. (Valencia, 2006)

Esta estrategia es para controlar o adquirir una empresa por parte de otra del mismo mercado, con el objeto de mejorar la eficiencia o para poder aumentar el poder de mercado.

Según Rivas (2014) la Cooperativa no tiene acciones en otras Cooperativas del mismo sector; por lo tanto esta estrategia no se hace presente.

Se considera necesario realizar en la Cooperativa la estrategia horizontal, ya que puede contraer diversos beneficios como: satisfacción completa de los clientes, consigue más apalancamiento con clientes o proveedores poderosos. Situación que le beneficiaría en un mejor posicionamiento en el mercado nacional.

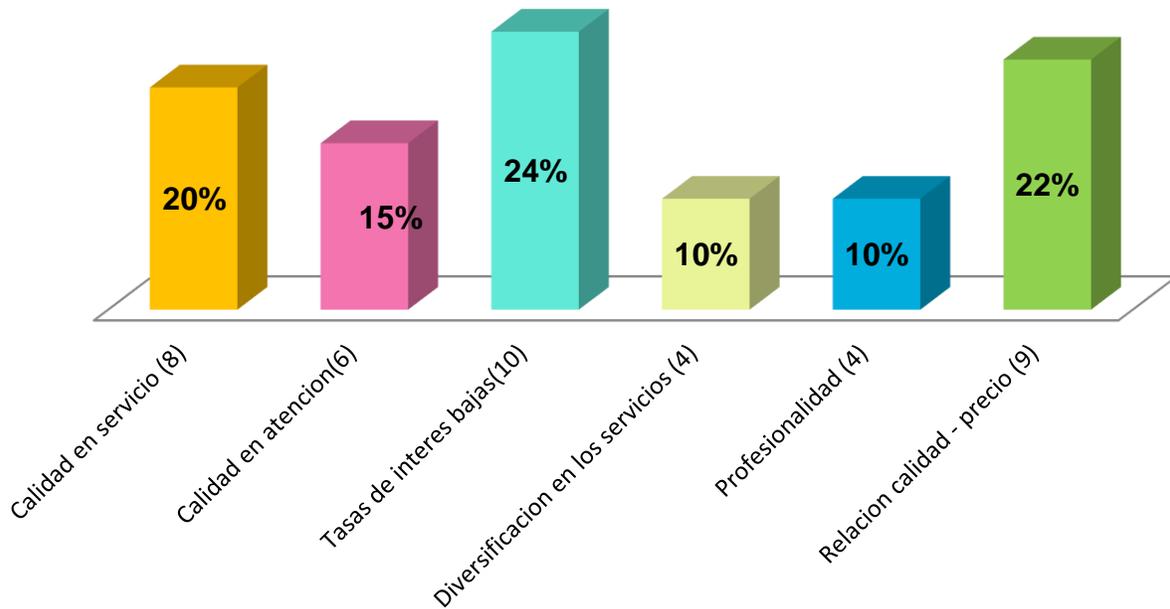
4.5.4 Desarrollo del producto

Desarrollo de producto es una tarea que consiste en introducir, adicionar o agregar valor a los satisfactorios a fin de que cambien o incrementen sus características para cubrir o acrecentar el nivel de satisfacción de las necesidades y deseos de quienes los consuman. (Kirchner, 2010, pág. 5)

Según Kirchner (2010) También se puede decir que el desarrollo de producto es la tarea sistemática que tiene como propósito generar nuevos satisfactores, ya sea modificando algún producto existente o generando otros completamente nuevos y originales.

El desarrollo de productos es el que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento a la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo. (David F. R., 2003, pág. 166)

Desarrollar nuevos productos o servicios, para atraer a miembros de los mercados ya existentes, una nueva presentación del producto o servicio que brinde beneficios adicionales a los clientes. Con fin la creación de nuevos satisfactores o la actualización, cambio o mejoramiento de satisfactores existentes.



Gráfica N°10: Preferencia del servicio.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a clientes o socios.

A partir de la encuesta aplicadas a los clientes o socios de la Cooperativa de ahorro y crédito Moderna R.L, 24% prefieren tasa de interés bajas y 22% por relación calidad y precio, 20% calidad en el servicio el 15% calidad en la atención y el 10% diversificación en los servicios y por profesionalización.

Se observó que los socios prefieren asociarse a la Cooperativa, porque el servicio que brindan, por la buena calidad y atención que brindan.

Los datos demuestran que los clientes prefieren el servicio por las tasas de interés que son bajas, la relación con la calidad y el precio esto significa que al tener preferencia por sus servicios sea una forma de mantener a sus clientes activo en la Cooperativa y seguir trabajando en pro de aumentar esos servicios y el establecimiento de nuevas y mejores estrategias que permita crear ventajas competitivas y desarrollarse mejor en el mercado.

La Cooperativa presenta ventaja en cuanto a la preferencia que tienen los clientes o socios, por lo tanto debe recordar y seguir ofreciendo más y mejores servicios que ayuden al mejoramiento y modificación de los actuales.

4.5.5. Penetración de mercado

Según David F. R.(2003) “Una estrategia de penetración en el mercado interno intenta aumentar la participación de los productos o servicios presente en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Estrategia se utiliza mucho solo en combinación con otras.”

El análisis de la penetración de mercado consiste en evaluar críticamente la información que proviene del estudio de mercado (relación oferta-demanda) y la capacidad productiva de la empresa por consiguiente permite definir qué servicios deben mantenerse o expandirse y cuales reducir o eliminar. (Barco, 2001, pág. 133)

La estrategia de penetración de mercado, consisten el desarrollo del negocio básico, incrementar la participación de la empresa, en los mercados que opera con las productos actuales, esta estrategias puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos. (Doncel, 2010, pág. 68).

Para lograr una penetración de mercado exitosa, es preciso hacer uso de mercadeo y publicidad, los resultados al utilizar esta herramienta son variables, ya que para implementarla se realiza un tomando en consideración que medio va utilizar para promover sus servicio.

Medios de comunicación	Porcentaje
Televisión	50%
Radio	10%
Brochures	15%
Internet	10%
Por socios de la cooperativa	60%
Promotores de ventas	20%

Tabla N°6: Medios de comunicación.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a clientes o socios.

Según la encuestas aplicada a los clientes o socios de la Cooperativa el 60% respondieron que se dieron cuenta por los socios, un 50% por la televisión, el 20% por promotores de ventas, el 15% por brochures y el 10% radio e internet.

Los datos demuestran que la mayoría de los asociados se dieron cuenta de la existencia de esta Cooperativa por medio por los socios, los cuales al atraer nuevos socios, son beneficiadas con tasa preferenciales siempre y cuando cumplan los requisitos, y por televisión este es un medio muy eficaz para capturar socios potenciales; también los promotores de ventas se encarga de atraer nuevos socios.

Según Rivas (2014) las dificultades que se presentan en la Cooperativa al penetrar en un nuevo mercado es la competencia posicionada, es una barrera porque es difícil de cambiar la forma de pensar de las personas; también una mala publicidad desleal de la competencia, es un factor negativo para esta.

La Cooperativa presenta una serie de ventajas y desventajas que le permiten expandirse en el mercado como es su ubicación cerca de los bancos, financieras y otras Cooperativas; lugar que le favorece porque es céntrico, de modo que es sitio con mayor accesibilidad.

4.5.6. Desarrollo de mercado

Según John (1991) el desarrollo del mercado ocurre cuando una empresa procura situar sus propios productos en un mercado nuevo (nuevo usuario). Comúnmente, el desarrollo de los mercados se utiliza como estrategia en mercados que están en proceso de contratación.

Según (Luis & Ana, pág. 190), es el que trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados. Con el objetivo de aprovechar la experiencia en producción, las instalaciones y las condiciones tecnológicas adquiridos para comercializar su oferta en ámbito distinto de los actuales.

Desarrollo de Mercados consiste en vender en nuevos mercados los productos que actualmente tenemos, la ventaja de esta manera de crecer es que se conocen las

bondades de nuestros productos, se tiene la experiencia en la venta del mismo, y se cuenta con una base de clientes satisfechos que nos pueden recomendar. (David F. R., 2003, pág. 1)

El desarrollo de mercado es una estrategia con mucho beneficio donde se permite que el producto o servicio se desarrolle y buscar nuevos mercados para posesionarse.

En la encuesta realizada a los clientes o socios de la Cooperativa de ahorro y crédito Moderna R, L. el 100%(ver anexoN°8) respondieron que si recomendarían adquirir estos servicios que brinda a otras personas.

Se observó que los clientes o socios hablan muy bien de la Cooperativa y de los empleados que laboran en dicha institución. Por lo tanto si recomendarían el servicio ofrecido a otras personas, los resultados son satisfactorios, lo cual indica que el servicio y la calidad que brindan es conveniente para mantener y ganar nuevos clientes.

La influencia de la satisfacción que tiene los clientes pertenecientes a la Cooperativa se debe aprovechar, para un mayor desarrollo buscando nuevos mercados y posesionarse.

4.5.7. Diversificación concéntrica

Diversificación concéntrica “Consiste en que la empresa busca añadir actividades nuevas o complementarias de las actividades que brinden ventajas tecnológicas y/o comerciales de su sector industrial y comercial”(Suárez, 2004, pág. 44)

Diversificación concéntrica “ Es la introducción de nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado”(Solórzano, 2008, pág. 131)

Diversificación Concéntrica' Es la incorporación de productos nuevos a la empresa, pero relacionados con el giro del negocio actividad fundamental de la empresa '' (Maldonado J. A., 2014, pág. 210)

Esta estrategia de diversificación concéntrica se relaciona con el producto de la empresa al introducir uno nuevo no diferente al ofrecido.

Según Rivas (2014) la Cooperativa no tiene planes de introducir nuevos servicios relacionados con los que ofrecen actualmente.

Sin embargo el adquirir o incorporar un nuevo servicio relacionado con los que ofrece la Cooperativa eleva notablemente las ventas, contribuyendo a percibir estos servicios tales como: ventas de seguro, traslado de valores y entrega de remesa en dólares.

4.5.8. Diversificación de conglomerado

Según (David F. R., 2003) se establecen seis indicadores para lograr una estrategia eficaz:

- Cuando la industria básica de una empresa experimenta una declinación de las ventas y utilidades anuales.
- Cuando una empresa posee el capital y talento de dirección necesario para competir con éxito en una nueva industria.
- Cuando empresa tiene la oportunidad de adquirir una empresa no relacionada que se una oportunidad de inversión atractiva.
- Cuando existe sinergia financiera entre las empresa adquiridas y la empresa compradora.
- Cuando los mercado existentes para los productos actuales de una empresa están saturados.
- Cuando la acción antimonopolio amenaza a una empresa que se ha concentrado por tradición en una sola industria.

Según Hill & Jones (2009) “la diversificación conglomerada la cual se realiza cuando las empresas invierten en la producción, distribución y venta de productos que no tienen ninguna relación con los tradicionales.”

Se denomina diversificación no relacionada (o conglomerada) al proceso por el cual la empresa inicia su desarrollo con productos o servicios nuevos y en mercados diferentes a aquellos en los que tiene presencia la actualidad y situados en otros sectores de actividad. (Sanchez, 2011, pág. 149)

La estrategia de diversificación de conglomerado les permite a las empresas de la integración de producto o servicios nuevos diferentes a lo que ellos ofrecen en el mercado.

Tal como señala Rivas (2014) la Cooperativa tiene planes de introducir nuevos productos o servicios no relacionados con el servicio actual, la cual consiste en abrir una tienda de insumo con productos y materiales de uso agropecuario (agrícola y ganadero) destinados a la sanidad y alimentación de los cultivos y los animales como plaguicidas, fertilizantes, abonos, semillas, material de propagación vegetal, agentes y productos para el control de plagas y productos de uso veterinario.

Esta tienda será únicamente para los socios. Generando a la Cooperativa ganancias, prestigio y una forma de posicionarse en el mercado de la zona rural como urbana, ayudando a los pequeños agricultores en sus cultivos , ya que la ciudad de Sébaco es uno de los principales municipios productores de arroz en el país, asimismo es el principal productor de cebolla, hortalizas, tubérculos y granos básicos.

4.5.9. Diversificación horizontal

Esta estrategia se basa en la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados para los clientes actuales. Esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación de conglomerado porque una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales (David F. R., 2003, pág. 166).

Según (David F. R., 2003, pág. 166) cuatro indicadores establecen cuando la diversificación horizontal podría ser una estrategia muy eficaz:

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios actuales de una empresa aumentarían en forma significativa por medio de la adición de nuevos productos no relacionados.
- Cuando una empresa compite en una industria muy competitiva o sin crecimiento, según indican los rendimientos y los márgenes de utilidades bajos.
- Cuando los canales de distribución presentes de una empresa se pueden utilizar para vender los nuevos productos a los clientes actuales.

Para Maldonado J. A.(2014) esta estrategia se basa en la creación o incorporación de productos nuevos, no relacionados con el producto principal, destinada a los clientes actuales.

Su función es satisfacer al cliente actual con nuevos productos, aunque no estén en relación directa con los actuales.

Según Rivas (2014) los clientes o socios con que cuenta la Cooperativa no solicitan servicios diferentes a los actuales; Sin embargo el uso de esta estrategia ayuda a satisfacer completamente a estos y así no busquen otras opciones impidiendo el traslado a otras Cooperativas.

4.5.10. Defensivas de encogimiento

Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. (Stoner.James y Freeman, Edward, 1992)

El encogimiento ocurre cuando una organización se reagrupa con la finalidad de reducir los costos y gastos para poder revertir la baja de ventas y utilidades. Así

como también para destacar la ventaja principal de la empresa. (estrategias-negocio.blogspot, 2009)

El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita. En algunos casos, la quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse. (Stoner.James y Freeman, Edward, 1992)

Esta estrategia se utiliza cuando la empresa tiene planes de reducir costo y gasto grandes como bajas en ventas que puede llegar a la quiebra, vender sus terrenos e edificios es una forma de reducir.

Según Rivas (2014) argumentó que no tiene pensado vender parte de la Cooperativa, porque tiene planes de introducir nuevas sucursales y económicamente están muy bien.

Es una ventaja que la Cooperativa no cuente con esta estrategia de defensivas de encogimiento, puesto que no tiene la necesidad de vender parte de esta, debido a que se encuentra en óptimas condiciones y no presenta una disminución en sus utilidades y un pobre desempeño.

4.5.11. Recorte de gasto

González(1999, pág. 82) afirma lo siguiente: Recorte de gastos se da cuando ocurre una reducción de recursos, manteniéndose o incluso fortaleciendo la posición que la empresa ocupa en su negocio; no se dan cambios en el ámbito o alcance de la empresa, algunas decisiones que se incluyen en este apartado serían las de centralización y especialización de las operaciones, variaciones en las relaciones con proveedores y cambios organizativos en el número de niveles jerárquicos.

Recorte de gastos '' implica la venta de terreno y edificios para reunir el efectivo necesario, la reducción de las líneas de producto el cierre de empresas marginales la automatización de los procesos y la disminución de nuevos empleados ''(Fred, 2003, pág. 170)

Recorte de gastos “ocurre cuando una empresa se agrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades, está diseñado para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa” (Fred, 2003, pág. 170)

Ante la necesidad de reducir costes en la empresa es necesario mantener siempre un criterio claro que nos permita tener una referencia a la hora de negociar recortes con los distintos departamentos. Solo con una estrategia coherente podremos coordinar el equipo para que trabaje codo con codo en reducir los gastos en la empresa.

Según Rivas (2014) el economizar energía eléctrica en la instalación de la Cooperativa, es una forma de reducir costo y ayudar al medioambiente; también el economizar combustibles, ya que los promotores de ventas visitan a los socios en sus casas de habitación; Siempre y cuando se han innecesarios el uso de estos.

Es necesario hacer recortes, se pueden hacer reducciones de los costes y gastos pero hay que hacer un plan que tenga en cuenta el valor de cada reducción y sobre todo el riesgo de pérdida de productividad y el impacto que cada una de estas acciones puede hacer a la Cooperativa y así mantener el personal activo reduciendo en la economía; La mejor manera de reducir los costes en las organizaciones es mediante la detección, prevención y eliminación sistemática del uso excesivo o innecesario de recursos.

4.5.12. Innovación

Permite actuar a la organización como líder tecnológico gracias a la introducción permanente de nuevos productos y procesos, accediendo así a nuevos mercados. Se busca la supremacía tecnológica que permita la comercialización permanente de nuevos productos. (eoi.es/wiki, 2012)

Innovación significa literalmente "novedad" o "renovación". La palabra proviene del latín innovare. Así mismo, en el uso coloquial y general, el concepto se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, inventos y su implementación económica. (Muller-Prothman, 2009, pág. 7)

Sin duda la idea de innovación es muy amplia, pero en verdad se puede vincular muchas de las novedades en productos y servicios, que fortalezcan una empresa y puede correr el riesgo al innovar.

Según Rivas (2014) al preguntarle que si estaba realizando innovaciones a los servicios que actualmente ofrece o agregándole valores a los mismo, él respondió que si realizan innovaciones en el servicio, pero no incluyen valor agregado, todos los socios pueden realizar sus pagos o depósitos en cualquiera de las sucursales.

Esta es una forma de innovar el servicio en la Cooperativa, ayudando a los socios a realizar los pagos en las diferentes sucursales.

La innovación va de la mano de la competitividad de las organizaciones, el cual es un elemento primordial para su progreso. Al aplicar innovación en la Cooperativa, es necesario realizar un análisis bien detallado referente a su entorno.

4.5.13. Asociativas

Las empresas de todo tipo de industrias en el mundo deciden formar alianzas y asociaciones estratégicas para complementar sus propias iniciativas estratégicas y fortalecer su competitividad, en las cuales dos o más compañías trabajan juntas para obtener resultados estratégicos mutuamente benéficos. (Thompson, Striclank, & Gamble, 2007, pág. 163)

Según Murcia (1985) Las asociativas en el campo contemplan, todas aquellas unidades en las que se efectúan actividades de carácter colectivo en el proceso de alcanzar objetivo final.

El asociarse con otras empresas crea ventajas competitivas antes sus competencias, trabajan juntas para ser más eficientes y eficaz y lograr su objetivo.

Según Rivas (2014) el asociarse con otras Cooperativas, es considerado un mayor crecimiento dentro del mercado; al asociare hace que las Cooperativas se

complementen y tomen fortaleza para alcanzar sus objetivos y metas propuestas y plantearse nuevas, logrando una buena segmentación.

El asociarse ayuda a sacar adelante un propósito que se tiene en común, siempre que encuentren dificultades que no puedan resolver por sí solo.

4.5.14. Operaciones conjuntas

Diaz Quijano (1993). "Formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos"

Las operaciones conjuntas se definen como las acciones militares llevadas a cabo por fuerzas conjuntas o por fuerzas de las distintas armas operando en conjunto. La definición implica acciones de las fuerzas militares de un único país. (Valladares, 2008)

La estrategia conjunta es la que ejecutan un colectivo de empresas, en la que cada una debe contribuir claramente a los resultados y superar las debilidades individuales, ejecutando partes o realizando actividades comunes. (Gerry Johnson ; Kevan Scholes, 2001, pág. 307)

Son acciones encaminadas para lograr resultados que surgen de la gestión colectiva en aquellos aspectos que no se puede superar.

Según Rivas (2014) Al interrogarle que si actualmente realiza operaciones conjuntas con otras empresas, él respondió que no tiene operaciones conjuntas con otra Cooperativas.

La estrategia de operaciones conjunta se realiza de forma colectiva, en dónde el éxito está dependiendo de la forma de cómo se desarrollan las capacidades de los otros miembros del grupo, hay un proceso de intercambio de capacidades, las ventajas competitivas conjuntas.

V. CONCLUSIONES

1. De acuerdo al Diagnóstico aplicado se afirma que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R.L, del municipio Sébaco se encuentra en desarrollo sólido y posee una ventaja competitiva debido a la fidelidad de sus socios, sin embargo el probable ingreso de competidores potenciales es una amenaza que pueda aminorar la cartera de los asociados, situación que refuerza el diagnóstico realizado. La situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R.L refleja que se encuentra en óptimas condiciones, consta de un conjunto de fortalezas que debe aprovechar al máximo, es sólida, rentable y con una buena ubicación geográfica. A pesar de no utilizar de manera efectiva las diferentes estrategias que se utilizan en este sector para evitar el impacto de las cinco fuerzas competitivas, mostrando debilidades en lo que concierne a la estructura debe de diseñarse en función de la misión y visión.
2. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R.L, adopta estrategias tales como: estrategia de integración hacia delante; la cual no la implementa de manera general, sino que se aplica algunos aspectos como en el caso de publicidad. desarrollo del producto; los clientes o socios de la Cooperativa prefieren esta por los servicios que brindan, la calidad y atención, penetración de mercado; incrementan la participación de sus clientes o socios, a través de los diferentes medios publicitarios donde se propaga, desarrollo del mercado; La Cooperativa pronto se establecerán nuevas sucursales en los departamentos de Matagalpa y Jinotega al poseer clientes o socios con un alto nivel de satisfacción, diversificación de conglomerado; La Cooperativa tiene planes de introducir nuevos productos o servicios no relacionados con el servicio actual e innovación; realizan innovaciones en el servicio, todos los clientes o socios pueden realizar sus pagos o depósitos en cualquiera de las sucursales. Estas estrategias le favorecen de manera que la Cooperativa puedan tener mayor aceptación en el mercado.

3. Según los resultados de este estudio permiten inferir que las estrategias aplicadas por la Cooperativas son muy efectiva, proporcionando un mayor crecimiento y rentabilidad; es importante para la formulación del plan estratégico implementar otras estrategias tales como: las asociativas, al asociarse con otras Cooperativas mediante la firma de convenios como instituciones del estado; otra estrategia que se debería considerar es la estrategia horizontal para obtener beneficios como satisfacción completa de los clientes, además al implementar la diversificación concéntrica ayudan a atraer nuevos segmentos de mercado, estrategias conjuntas para enfrentar el riesgo y la incertidumbre.

VI. BIBLIOGRAFÍA

Altair Consultores. (2014). La Elaboración del Plan Estratégico. Valencia: Altair Consultores.

Anguiano. (2008). Debilidad en la empresa.

Arco, Eva Asensio del; Vázquez Blomer, Beatriz;. (2009). Empresa e iniciativa emprendedora. 324: Paraninfo,2009.

Arnoldo, H., & Mailuf, N. (2004). liderazgo en costo. En H. Arnoldo, & N. Mailuf, Estrategias para el liderazgo competitivo (pág. 536). Argentina: Granica S.A.

Arthur A. Thompson Jr, A. S. (2008). Administración Estratégica teoría y casos. México: Mc Graw Hill.

Barco, A. R. (2001). Estrategias de producción y mercados para los servicios de salud. Bogotá: Esic.

Barrios, A. Z. (2006). Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Caracas: Texto C.A.

Basurto Anibal. (2005). Sistema Empresa Inteligente. Hermosillo Sonora MEXICO: Empresa Inteligente.

Blasco Mira Josefa, Páez Turpín José. (2007). Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad. Club universitario.

cann, J. E., & Gilkey, R. (1998). Fusiones y Adquisiciones de Empresas. Madrid: Diaz de Santo S.A.

Carmen, M. Y. (2008). La empresa sabia. En M. Y. Carmen, La empresa sabia (pág. España). Diaz de Santos S.A.

Carrillo, J. M. (2005). Manual de Autodiagnostico Estratégico. Madrid: ESIC.

Carrión, J. (2007). Estrategia De la división a la acción. Madrid: ESIC.

Charles W. L. Hill, G. R. (2009). *Administración de Estrategias*. Mexico D.F: McGraw-Hill Internacional Americana.

Coscollar, A. D., & Dolz, C. (2006). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Editorial Paraninfo.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. En F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed., pág. 368). México: España.

Diagnóstico FODA-Enplenitud.com. (s.f.). Obtenido de Diagnóstico FODA-Enplenitud.com: <http://www.enplenitud.com/diagnostico-foda.html#ixzz3FKgacfWC>

Díaz Quijano. (1993). *Organizaciones Conjuntas*.

Domínguez, P. R. (2009). *¿Cómo llegar a ser un experto en Marketing?* (Edición N:13-28013 ed.). (IEGE, Ed.) Madrid (España), España: Gran Vía.

Dominguez, P. R. *Introducción a la Gestión Empresarial*. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.

Doncel, A. D. (2010). *Métricas del Marketing*. España: Esic segunda edición.

eoi.es/wiki. (30 de marzo de 2012). Recuperado el 07 de octubre de 2014, de sitio web de eoi.es/wiki:http://www.eoi.es/wiki/index.php/Estrategias_de_innovaci%C3%B3n_en_Competitividad

Estallo, M. d., & Giner, F. (2010). *Como crear y hacer funcionar una empresa*. (2. ESIC Editorial, Ed.) España: ESIC Editorial.

estrategias-negocio.blogspot. (01 de septiembre de 2009). Recuperado el 07 de octubre de 2014, de sitio web estrategias-negocio.blogspot.com: <http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/09/estrategias-defensivas-para-empresa.html>

Fleitman, J., Thompson, A., & Strickland, A. (Diciembre de 2006). *Promonegocios.net*. Obtenido de *Empresa » Misión y Visión*: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Francés, A. (2006). Estrategias y Planes de la Empresa en el cuadro de mando integral (primera Edición ed.). (M. F. Castillo, Ed.) México S.A de C.V, Estado de México, México: Pearson Educación Prentice Hall.

Francisco, M. C. (2003). Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial. España: Ediciones Díaz Santos..

Fred, D. R. (2003). conceptos de administración estratégica (novena edición ed.). México: Person Prentice Hall .

Gerry Johnson ; Kevan Scholes. (2001). Dirección Estratégica. Madrid: Prentice Hall.

González, I. S. (1999). Decisiones de reducción de la planilla en la gran empresa Española (Vol. Número.1). (U. d. Salamanca, Ed.) España: Investigaciones Europeas.

Gutierrez, D. M. (2005). La elaboración del plan estratégico a través de mando integral. Colombia: Díaz de Santos.

Harline, O. F. (2012). Estrategia de marketing. México: Cenange Learning Editores S.A.

Harold, K. (1999). Administración en una perspectiva Global. México: Grac Hill (11 Edición).

Heinemann, K. (2003). <https://books.google.com.ni>. Recuperado el Enero de 2015, de <https://books.google.com.ni>: <https://books.google.com.ni>

Henry, M., Brian Quinn, J., & Voyer, J. (1997). Henry, Mintzberg; Brian Quinn, James; Voyer, Jhon. En El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos (pág. 641). México: Pearson Educación.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). Administración Estratégica (Octava ed.). México: Mc Graw Hill.

Horngren, c., Foster, G., & Srikant, D. (2007). contabilidad de costo. En c. Horngren, G. Foster, & D. Srikant, Contabilidad de costo, un enfoque gerencial (pág. 868). Mexico: Pearson educacion.

(2004). Diagnóstico estratégico . En IICA, Planificacion Estrategica de Desarrollo Agroindustrial Rural Para America y el Caribe. Canada.

Jack Fleitan, A. (diciembre de 2006). promonegocios.netobtenido de empresa. Recuperado el 23 de septiembre de 2014, de promonegocios.netobtenido de empresa: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

John, O. (1991). Marketin Competitivo. En O. John, Un enfoque estrategico (pág. 70). España: Diaz de Santos S.A.

Juan, M. C. (2007). Estrategia. En M. C. Juan, De la vision a la accion (pág. 461). ESIC.

Julissa, A. (Octubre de 2011). Desarrollo del mercdo. Obtenido de Buenas Tareas: <http://www.buenastareas.com/>

Karlof, B. (1993). Practica de la estrategia. (S. Granicia ediciones, Ed.) Grancia Ediciones ,S.A.

Kirchner, A. E. (2010). Desarrollo de Productos una visión integral.Mèxico D.F: Cengage Learning.

Koonts, H., & Weirich, H. (1999,pag134,135). Administracion novena edicion. En H. Koonts, & H. Weirich, Administracion novena edicion (págs. 134-135). mexico: Grac Hill (11 Edicion).

Koontz, H. (1999). Administraciòn en una Perspectiva Global.Mèxico: Mc Graw Hill 11 Ediciòn.

Kotler, P. (2006). estrategias de crecimiento. Mexico: Pearson Educacion.

L. Wheelen, T. y. (2007). Administraciòn Estrategica Politicas de Negocios Conceptos y casos. Mexico D. F: Pearson Educaciòn.

Lawrence, H. (2007). Asegurese que la estrategia funcione, Como loderar la ejecucion y el cambio eficaces. Grupo Editorial Norma.

Luis, M. J., & Ana, E. Estrategia de marketing. En M. J. Luis, & E. Ana, Un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid: ESIC .

Maldonado, J. A. (2014). estrategia y direccion estrategica, la estrategia empresarial. Tegucigalpa

Manuel, S. P. (2006). Casos de marketing y estrategia. En S. P. Manuel, casos de marketing y estrategia (pág. 369). UOC.

Manuel, T. V. (2010). Introduccion al marketing estrategico. En T. V. Manuel, Introduccion al marketing estrategico. San Francisco-California.

Martinez, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). L a elaboracion del plan estrategico a traves del cuadro de mando integral. España: Diaz santos.

Müller. (2009).

Muñoz Corvalán. (20 de junio de 2012). Eumed. Recuperado el enero de 2015, de Eumed: www.eumed.net/rev/cccsc/20/

Murcia, H. (1985). Administracion de Empresas Asociativas de Produccion Agropecuarias (Primera Edición ed.). San José Costa Rica: IICA

Navas López, J. E. (2002). En La direccion estrategica de la empresa (pág. 280). Mexico: 2da.

petre. (1985).

Porret Gelabert, M. (2012). Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. (2. ESIC Editorial, Ed.) España: ESIC Editorial, 2012.

Porter, 1., & citado por Maldonado, J. A. (2014, Pag 55.). La estrategia empresarial. tegucigalpa: UNAH.

Porter, 1984, c. p., & Maldonado., J. A. (2014). La estrategia empresarial. Tegucigalpa: UNAH.

Porter, M. (1999). Adminstracion Estrategica. Buenos Aires.

Porter, M. (2008). dimensionempresarial.com. Obtenido de Las cinco fuerzas del modelo de Michael Porter: <http://dimensionempresarial.com/las-5-fuerzas-del-modelo-de-michael-porter/>

Porter, M. (24 de Mayo de 2012). Direccion General y Marketing. Obtenido de Rivalidad entre los competiidores-Modelo de las 5 fuerzas de Porter: <http://www.quiminet.com/empresas/rivalidad-entre-los-competidores-modelo-de-porter-de-las-5-fuerzas>

Porter, Michael. (Octubre de 1979). Wikilibro: Competitividad > Capítulo 3: Despliegue estratégico. Obtenido de Analisis Porter de las cinco fuerzas en competitividad:

http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas_en_Competitividad#El_poder_de_negociaci.C3.B3n_de_los_proveedores_o_vendedores

Robbins, s. p. (2005). administracion. mexico: administracion de empresa octaba edicion.

Robbins, s. y. (2002). Fundamentos de la Estrategia. Mexico: Prentice-Hall.

Roman H.E. (2009). Plan de Marketing. Obtenido de <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=1&def=133>

Sanchez, J. (2011). Busines y Fitness. El negocio de los centros deportivos Primera Edición. Barcelona: UOC.

Sanpiere Roberto;Collardo Carlos;Baptista María. (2010). Metodología de la investigación (Quinta edición ed.). Mexico: McGraw will.

Serna, H. (2003). Gerencia Estrategica. Planeacion Y Gestion. 5ta edicion Editorial 3R Editores.

Solórzano, A. P. (2008). Reporte directiva de estudio de la competencia Benchamarketing. Mexico: Universidad del Valle de Mexico Nro. 4.

Stephen, R., & De Cenzo, D. A. (2002). Estrategia de adquisicion. En R. Stephen, & D. A. De Cenzo, Fundamentos de la administracion (tercera ed., pág. 550). Mexico: Pearson educacion.

Stoner.James y Freeman, Edward. (1992). administracion. mexico: pretince hispanoamerica S.A.

Suarez, J. E. (2004). Consideraciones sobre el pensamiento Administrativo. Nueva York: 16 de abril EAN.

Thompson, A. A. (2008). Administracion Estrategica Teorias y casos.Mexico D.f: Mc Graw Hill interamericana.

Thompson, A. A., Striclank, A., & Gamble, J. E. (2007). Administracion Estrategica. Teoria y Casos (Decimo quinta Edicion ed.). Mexico DF: Mc Graw Hill.

Thompson, A. y Strickland, A. . (2003). Planeacion Estrategica -teoria y casos. McGraw-Hill.

Toro, P. F. (2011). Diagnostico estrategico de la empresa como herramienta de direccion un acercamiento a la matriz DAFO. Eumet.net , 11.

Ujat. (2012). Estructura Semantica de satisfacion laboral en una organizacion de productos alimenticios . En Ujat, XI Congreso Mexicano de Psicologia Social. Tabasco-Mexico: Universidad Juarez Autonoma de Tabasco.

Valencia, R. (2006). Planeacion estrategica a la mediana y pequeña empresa. Colombia: Thomson.

Valladares, M. (20 de Abril de 2008). Operaciones Conjuntas. Obtenido de OperacionesConjuntas:

<http://cursointegralfundamentos.blogspot.com/2008/04/definicin-de-terminos.html>

VII. ANEXOS

Anexo N°1 Operacionalización de variables.

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Diagnóstico estratégico	Filosofía de la empresa	Antecedentes	¿Cuántos años de operación tiene la Cooperativa? ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Cooperativa? Menos de un año. De 1 a 2 años. De 2 a 3 años.	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores
		Visión	¿Cuál es la visión de la Cooperativa? ¿Tiene conocimientos sobre Visión de la Cooperativa? Sí ___ No___ ¿Si su respuesta es sí, Cómo usted la lleva a la práctica?	Entrevista Encuesta, Guía de observación	Gerente Trabajadores

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida																												
Diagnóstico estratégico	Filosofía de la empresa	Misión	<p>¿Cuál es la misión de la Cooperativa?</p> <p>¿Tiene conocimientos sobre Misión de la Cooperativa?</p> <p>Sí __ No__</p> <p>¿Si su respuesta es sí cómo usted la lleva a la práctica?</p>	Entrevista Encuesta , Guía de observación	Gerente Trabajadores																												
		Valores	<p>¿Cuál de estos valores adopta la Cooperativa?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valores</th> <th>Sí</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Excelencia</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Transparencia</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Innovación</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Honestidad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Lealtad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Dignidad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Respeto</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">Otros: (Especifique)</td> </tr> </tbody> </table>	Valores	Sí	No	Responsabilidad			Excelencia			Transparencia			Innovación			Honestidad			Lealtad			Dignidad			Respeto			Otros: (Especifique)		
Valores	Sí	No																															
Responsabilidad																																	
Excelencia																																	
Transparencia																																	
Innovación																																	
Honestidad																																	
Lealtad																																	
Dignidad																																	
Respeto																																	
Otros: (Especifique)																																	

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida								
Diagnóstico estratégico	Filosofía de la empresa	Valores	¿Cómo percibe el ambiente dentro de las instalaciones de la Cooperativa? Mala_____ Regular_____ Bueno_____ Muy bueno_____ Excelente_____	Encuesta	Clientes								
		Políticas	¿Cuáles son las principales políticas, que tiene la Cooperativa?	Entrevista	Gerente								
		Objetivos Organizacionales	¿Cuáles son los objetivos de la Cooperativa?	Entrevista	Gerente								
		Poder de negociación de los clientes.	¿Qué poder de negociación tienen los clientes para imponer sus términos y condiciones? <table border="1" data-bbox="907 1107 1369 1388"> <tr><td>Ninguna</td><td></td></tr> <tr><td>Baja</td><td></td></tr> <tr><td>Media</td><td></td></tr> <tr><td>Alta</td><td></td></tr> <tr><td>Muy alta</td><td></td></tr> </table>	Ninguna		Baja		Media		Alta		Muy alta	
Ninguna													
Baja													
Media													
Alta													
Muy alta													

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Diagnóstico estratégico	Análisis del sector industrial	Poder de negociación de los clientes	<p>¿Qué diferencia a la Cooperativa de la competencia?</p> <p>a) tasas de interés _____</p> <p>b) Calidad _____</p> <p>c) Comodidad _____</p> <p>d) Atención al Cliente _____</p> <p>e) Seguridad _____</p> <p>f) Prestigio del negocio _____</p> <p>g) Variedad de productos _____</p> <p>h) Accesibilidad _____</p> <p>i) Otros(especifique)</p> <p>¿Cómo valora la aceptación del servicio por parte del cliente</p> <p>a) Excelente</p> <p>b) Muy Buena</p> <p>c) Buena</p> <p>d) Regular</p> <p>e) Mala</p>	Encuesta	Trabajadores

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida								
Diagnóstico Estratégico	Análisis del sector industrial	Poder de negociación de los clientes	Señale con una X las veces que visita la Cooperativa. Diario _____ Mensual _____ Semanal _____ Anual _____ ¿Cuál es el grado de satisfacción que adquiere al hacer uso de los servicios de la Cooperativa? Excelente _____ Bueno _____ Muy bueno _____ Regular _____ Mala _____	Encuesta	Clientes								
		Poder de negociación de proveedores	¿Qué poder de negociación tienen los Proveedores para imponer sus términos y condiciones? <table border="1" data-bbox="913 1105 1449 1386"> <tr> <td data-bbox="913 1105 1354 1162">Ninguna</td> <td data-bbox="1354 1105 1449 1162"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="913 1162 1354 1219">Baja</td> <td data-bbox="1354 1162 1449 1219"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="913 1219 1354 1276">Media</td> <td data-bbox="1354 1219 1449 1276"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="913 1276 1354 1333">Alta</td> <td data-bbox="1354 1276 1449 1333"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="913 1333 1354 1386">Muy alta</td> <td data-bbox="1354 1333 1449 1386"></td> </tr> </table>	Ninguna		Baja		Media		Alta		Muy alta	
Ninguna													
Baja													
Media													
Alta													
Muy alta													

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Diagnóstico Estratégico	Análisis del sector industrial	Rivalidad entre los competidores	<p>¿Considera que las tasas de interés, de los servicios que oferta la Cooperativa, están por debajo de la competencia?</p> <p>Sí___</p> <p>No___</p>	<p>Encuesta</p> <p>Guía de observación</p>	Clientes
		Entrada de nuevos competidores	<p>¿Existe la posibilidad de que se incorpore una nueva Cooperativa, que ofrezca el mismo servicio y con las mismas características que ustedes?</p> <p>¿Cree usted que la competencia pueda superarlos?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Guía de observación</p>	Gerente

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida																											
Diagnóstico Estratégico	Análisis FODA	Fortaleza	¿Cuáles de las Fortalezas expresadas en el siguiente cuadro están presentes en la Cooperativa?	Entrevista	Gerente Trabajadores																											
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Fortalezas</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Solidez, rentabilidad que tiene la cooperativa.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>La cooperativa tiene muchas posibilidades de expansión.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Personal altamente capacitado</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tasas Accesibles</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Publicidad y promoción</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Un buen servicio al cliente</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Brinda con frecuencia cursos de capacitación</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Especifique otras</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Fortalezas	Si	No	Solidez, rentabilidad que tiene la cooperativa.			La cooperativa tiene muchas posibilidades de expansión.			Personal altamente capacitado			Tasas Accesibles			Publicidad y promoción			Un buen servicio al cliente			Brinda con frecuencia cursos de capacitación			Especifique otras		
			Fortalezas	Si		No																										
			Solidez, rentabilidad que tiene la cooperativa.																													
			La cooperativa tiene muchas posibilidades de expansión.																													
			Personal altamente capacitado																													
			Tasas Accesibles																													
			Publicidad y promoción																													
			Un buen servicio al cliente																													
			Brinda con frecuencia cursos de capacitación																													
Especifique otras																																

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida			
Diagnóstico Estratégico	Análisis FODA	Oportunidades	¿Cuáles de las Oportunidades expresadas en el siguiente cuadro están presentes en la Cooperativa?	Entrevista	Gerente			
			<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="869 464 1304 521">Oportunidades</th> <th data-bbox="1304 464 1381 521">Si</th> <th data-bbox="1381 464 1455 521">No</th> </tr> </thead> </table>	Oportunidades	Si	No		
			Oportunidades	Si	No			
			Imagen o reputación		Trabajadores			
			Servir a grupos de clientes adicionales o abrir nuevos mercados geográficos					
			Ampliación de la línea de servicios de la Cooperativa, para satisfacer una gama más amplia de las necesidades de los clientes.					
El desarrollo cooperativo, con políticas coherentes y consistentes								
Empleo de las tecnologías de internet y de comercio electrónico.								

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas			Instrumentos	Dirigida
Diagnóstico Estratégico	Análisis FODA	Oportunidades	Oportunidades	Si	No	Entrevista	Gerente
			Oportunidad para ganar a los rivales una participación en el mercado.				
			Capacidad para crecer rápidamente, debido a un incremento considerable de la demanda.				
			Especifique otras				
		Debilidades	¿Cuáles de las debilidades expresadas están presentes en la Cooperativa?	Entrevista,	Gerente,		
			Debilidades	Encuesta		Trabajadores	
		Concentración de la cartera deudora en un grupo de socios que se encuentran con nivel bajo de calificación crediticia, hace que el riesgo de incumplimiento de las obligaciones aumente.					

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida																		
Diagnóstico Estratégico	Análisis FODA	Debilidades	¿Cuáles de las debilidades expresadas están presentes en la Cooperativa?	Entrevista, Encuesta	Gerente, Trabajadores																		
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Debilidades</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Poca existencia de la cooperativa a nivel nacional.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>No hay muchos ambientes adecuados para que los socios, realicen actividades sociales y de integración.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sus socios no están comprometidos con la Cooperativa ,sino son socios que buscan necesidades económicas</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Especifique otras.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Debilidades	Si	No	Poca existencia de la cooperativa a nivel nacional.			No hay muchos ambientes adecuados para que los socios, realicen actividades sociales y de integración.			Sus socios no están comprometidos con la Cooperativa ,sino son socios que buscan necesidades económicas			Especifique otras.					
			Debilidades			Si	No																
			Poca existencia de la cooperativa a nivel nacional.																				
			No hay muchos ambientes adecuados para que los socios, realicen actividades sociales y de integración.																				
			Sus socios no están comprometidos con la Cooperativa ,sino son socios que buscan necesidades económicas																				
Especifique otras.																							

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida			
Diagnóstico Estratégico	Análisis FODA	Amenazas	¿Cuáles de las Amenazas expresadas en el siguiente cuadro están presentes en la Cooperativa?	Entrevista, Encuesta	Gerente, Trabajadores			
			<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="852 459 1266 524">Amenazas</th> <th data-bbox="1266 459 1337 524">Si</th> <th data-bbox="1337 459 1415 524">No</th> </tr> </thead> </table>	Amenazas	Si	No		
			Amenazas	Si	No			
			Probable ingreso de competidores potenciales.					
			Retiro de socios por jubilación y que son los que tienen mayores fondos en la cooperativa.					
Cooperativas más atractivas para los socios que provean mejores servicios y facilidades en la otorgación de préstamos.								
Creciente poder de negociación de los clientes o proveedores.								

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida		
Diagnóstico Estratégico	Análisis FODA	Amenazas	¿Cuáles de las Amenazas expresadas en el siguiente cuadro están presentes en la Cooperativa?	Entrevista, Encuesta	Gerente, Trabajadores		
			Amenazas			Si	No
			Cooperativas que brindan un acceso fácil para la obtención de diversos productos y servicios, compitiendo de manera desleal.				
			Creación de otras cooperativas.				
			Nuevos servicios de los competidores del sector, que ocasione un traslado de los socios a otras cooperativas				
Especifique otras							

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumento	Dirigida
Estrategias	Estrategias Genéricas	Liderazgo en costo	¿Considera la cooperativa líder en tasas de interés bajas? ¿Cómo considera las tasas de interés de los servicios de ahorro y crédito? Mala _____ Regular _____ Bueno _____ Muy bueno _____ Excelente _____	Encuesta Entrevista	Clientes Gerente
		Diferenciación	¿Los servicios que ofrece la cooperativa son diferentes al de la competencia?	Entrevista	Gerente
		Enfoque	¿Considera que el servicio que la Cooperativa ofrece está dirigido a un sector exclusivo de clientes? Sí _____ No _____	Entrevista Encuesta Guía de observación	Gerente Trabajadores

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida																			
Estrategias	Tipos de estrategias	Estrategias de integración Hacia adelante	¿Tiene planes la Cooperativa de establecer sus propios canales de mercado?	Entrevista	Gerente																			
		Hacia atrás	¿Consideraría ventajoso ser su propio proveedor?	Entrevista	Gerente																			
		Horizontal	¿Tiene acciones en otras empresas del mismo sector? Sí____ No____	Entrevista	Gerente																			
		Intensivas Desarrollo del producto/servicio	¿Por qué Prefiere los servicios de la Cooperativa? <table border="1" data-bbox="886 959 1436 1276"> <thead> <tr> <th>Características</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calidad en el servicio</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calidad en la atención</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Precios bajos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diversificación en los productos o servicios</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Profesionalidad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relación calidad- precio</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Características	Si	No	Calidad en el servicio			Calidad en la atención			Precios bajos			Diversificación en los productos o servicios			Profesionalidad			Relación calidad- precio		
Características	Si	No																						
Calidad en el servicio																								
Calidad en la atención																								
Precios bajos																								
Diversificación en los productos o servicios																								
Profesionalidad																								
Relación calidad- precio																								

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida																																										
Estrategia	Tipos de estrategias	Penetración de mercado	<p>¿Qué barreras se le presentan en el momento en que la Cooperativa quiere penetrar en un nuevo mercado?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Barreras u obstáculos</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tramites de permiso para operar</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Competencia Posicionada</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Falta de acceso a créditos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Accesibilidad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Seguridad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">Otras que estime Pertinentes:</td> </tr> </tbody> </table> <p>¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su servicio?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Medios de comunicación</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Radio</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Televisión</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Prensa</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Internet</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Volantes</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">Otros:</td> </tr> </tbody> </table>	Barreras u obstáculos	Si	No	Tramites de permiso para operar			Competencia Posicionada			Falta de acceso a créditos			Accesibilidad			Seguridad			Otras que estime Pertinentes:			Medios de comunicación	Si	No	Radio			Televisión			Prensa			Internet			Volantes			Otros:			Entrevista	Gerente
		Barreras u obstáculos	Si	No																																											
Tramites de permiso para operar																																															
Competencia Posicionada																																															
Falta de acceso a créditos																																															
Accesibilidad																																															
Seguridad																																															
Otras que estime Pertinentes:																																															
Medios de comunicación	Si	No																																													
Radio																																															
Televisión																																															
Prensa																																															
Internet																																															
Volantes																																															
Otros:																																															
		Desarrollo de mercado	<p>¿Recomendaría usted adquirir los servicios a otras personas ofrecidos por la Cooperativa? Sí_____ No_____</p>	Encuesta Guía de observación	Clientes																																										

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Estrategia	Tipos de estrategias	Diversificación concéntrica	¿Qué nuevos productos o servicios relacionados con los que ofrecen actualmente tienen pensado introducir al mercado?	Entrevista	Gerente
		Diversificación de conglomerado	¿Tienen planes de introducir nuevos productos o servicios no relacionados con los servicios actuales?	Entrevista	Gerente
		Diversificación horizontal	¿Cuándo llegan nuevos clientes a la empresa, le solicitan productos o servicios diferentes a los actuales?	Entrevista	Gerente
		Defensivas de Encogimiento	¿En este momento tiene necesidad de vender parte de la Cooperativa? Sí ____ No ____	Entrevista	Gerente
		Recorte de gasto	¿Tiene planes de realizar recorte de gasto? Sí ____ No ____	Entrevista	Gerente
		Innovación	¿En este momento está realizando innovaciones a los servicios que actualmente ofrece o agregando valores a los mismos? Sí ____ No ____	Entrevista	Gerente
		Asociativa	¿El asociarse con otras Cooperativas, considera un mayor crecimiento dentro del mercado?	Entrevista	Gerente
		Operaciones conjuntas	¿Actualmente realiza operaciones conjuntas con otras Cooperativas?	Entrevista	Gerente

Anexo Nº 2



Entrevista al Gerente

Somos estudiante del V año de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad de encuentro sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN, MANAGUA), Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM, Matagalpa.). Esta entrevista se hace con el objetivo de realizar un trabajo investigativo para la elaboración de un plan estratégico de su empresa. Requisito necesario para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Los datos que usted nos facilitara serán de gran beneficio para la realización de la investigación los cuales serán manejados con mucha discreción. De ante mano le agradecemos su colaboración.

Dirigido a: Gerente

Nombre y Apellido: Lic. Rodrigo José Rivas Chavarría.

Fecha: _____

1. ¿Cuántos años de operación tiene la Cooperativa de Ahorro y crédito Moderna R, L?
2. ¿Cuál es la misión de la Cooperativa?
3. ¿Cuál es la visión de la Cooperativa?

4. ¿Cuál de estos valores que adopta la Cooperativa?

Valores.	Sí.	No.
Responsabilidad.		
Transparencia		
Excelencia.		
Innovación.		
Honestidad.		
Lealtad.		
Dignidad.		
Respeto.		
Otros: (Especifique)		

5. ¿Cuáles son las principales políticas que tiene la Cooperativa?

6. ¿Cuáles son los objetivos de la Cooperativa?

7. ¿Qué poder de negociación tienen los clientes para imponer sus términos y condiciones?

Ninguna	
Baja	
Media	
Alta	
Muy alta	

8. ¿Considera que los servicios que ofrece la Cooperativa, son únicos en el mercado?

9. ¿Qué poder de negociación tienen los Proveedores para imponer sus términos y condiciones?

Ninguna	
Baja	
Media	
Alta	
Muy alta	

10. ¿Qué criterios toma en cuenta para la elección de sus proveedores?

Precio	
Calidad	
Marca	
Cantidad	
Tiempo y forma de entrega	

11. ¿Cómo considera el nivel de satisfacción de sus proveedores?

Malo	
Regular	
Bueno	
Muy bueno	
Excelente	

12. ¿Si existen otros productos que sustituyen al producto que ustedes ofrece al mercado, méncionelos?

13. ¿Cómo considera la demanda en el mercado?

Insatisfecha	
Parcialmente satisfecha	
Satisfecha	
Muy satisfecha	
Totalmente satisfecha	

14. ¿Cómo evalúa los canales de distribución que utiliza actualmente para comercializar sus productos o servicios?

Malo	
Regular	
Bueno	
Muy bueno	
Excelente	

15. ¿Quiénes son sus principales competidores?

16. ¿Existe rivalidad entre la Cooperativa y la competencia?

17. ¿Cree usted que la competencia puede superarlos?

18. ¿Existe la posibilidad de que se incorpore una nueva Cooperativa, que ofrezca el mismo servicio y con las mismas características que ustedes?

19. ¿Cuáles de las Fortalezas expresadas en el siguiente cuadro están presentes en la Cooperativa?

Fortalezas	Si	No
Imagen o reputación		
Solidez, rentabilidad que tiene la cooperativa.		
La cooperativa tiene muchas posibilidades de expansión.		
Personal altamente capacitado		
Tasas Accesibles		
Publicidad y promoción		
Un buen servicio al cliente		
Brinda con frecuencia cursos de capacitación		
Especifique otras		

20. ¿Cuáles de las Oportunidades expresadas en el siguiente cuadro están presentes en la Cooperativa ?

Oportunidades	Si	No
Servir a grupos de clientes adicionales o abrir nuevos mercados geográficos		
Ampliación de la línea de servicios de la Cooperativa para satisfacer una gama más amplia de las necesidades de los clientes		
El desarrollo cooperativo con políticas coherentes y consistentes		
Empleo de las tecnologías de internet y de comercio electrónico		
Oportunidad para ganar a los rivales una participación en el mercado.		
Capacidad para crecer rápidamente debido a un incremento considerable de la demanda.		
Especifique otras		

21. ¿Cuáles de las debilidades expresadas en el siguiente cuadro están presentes en la Cooperativa?

Debilidades	Si	No
Concentración de la cartera deudora en un grupo de socios que se encuentran con nivel bajo de calificación crediticia, hace que el riesgo de incumplimiento de las obligaciones aumente.		
Nuevos servicios de los competidores del sector que ocasione, una corrida de los socios a otras cooperativas.		
Sus socios no están comprometidos con la Cooperativa, sino son socios que buscan necesidades económicas como un medio para apalancarse económicamente.		
Poca existencia de la cooperativa a nivel nacional		
No hay muchos ambientes adecuados para que los socios, realicen actividades sociales y de integración.		
Especifique otras		

22. ¿Cuáles de las amenazas expresadas en el siguiente cuadro están presentes en la Cooperativa?

Amenazas	Si	No
Probable ingreso de competidores potenciales.		
Retiro de socios por jubilación y que son los que tienen mayores Fondos en la cooperativa		
Cooperativas más atractivas para los socios que provean mejores servicios y facilidades en la otorgación de préstamos.		
Creciente poder de negociación de los clientes o proveedores.		
Cooperativas que brindan un acceso fácil para la obtención de diversos productos y servicios, compitiendo de manera desleal.		
Creación de otras cooperativas		

23. ¿Consideraría la Cooperativa líder en tasas bajas?

24. ¿Qué es lo que hace diferente su servicio al de la competencia?

25. ¿Tiene planes la Cooperativa de establecer sus propios canales de mercado?

26. ¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su producto o servicio?

Medios de Comunicación	Si	No
Radio		
Tv		
Prensa		
Internet		
Volantes		
Especifique otros:		

27. ¿Considera que los servicios que ofrece la Cooperativa, están dirigido a un sector específico de clientes?

28. ¿Consideraría ventajoso ser su propio proveedor?

29. ¿Tiene acciones en otras Cooperativa del mismo sector?

Sí_ No_

30. ¿En este momento está realizando innovaciones a los servicios que actualmente ofrece o agregando valores a los mismos?

Sí__ No__

31. ¿Ha realizado estudios de mercado para expandir su negocio considerando la situación actual de la Cooperativa?

32. ¿Qué barreras se le presentan en el momento en que la Cooperativa quiere penetrar en un nuevo mercado?

Barreras	
Tramites de permiso para operar	
Competencia posicionada	
Falta de acceso a créditos	
Accesibilidad	
Seguridad	
Otras que estime pertinentes	

33. ¿Qué nuevos servicios relacionados con los que ofrece actualmente tiene pensado introducir al mercado?

34. ¿Tienen planes de introducir nuevos servicios no relacionados con el producto actual?

35. ¿Cuándo llegan nuevos clientes a la Cooperativa, le solicitan productos o servicios diferentes a los actuales?

36. ¿En este momento tiene necesidad de vender parte de la Cooperativa?

Sí __ No__

37. ¿Tiene planes de reducir su personal?

Sí ___ No___

38. ¿Tiene planes de realizar recorte de gasto?

Sí ___ No___

39. ¿De asociarse con otra empresa, considera un mayor crecimiento dentro del mercado?

Sí ___ No___

40. ¿Actualmente realiza operaciones conjuntas con otras empresas?

41. ¿Qué otros planes no mencionados antes, tiene usted previsto?

Anexo Nº 3

Encuesta dirigida a empleados



Somos estudiante del V año de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad de encuentro sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN, MANAGUA), Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM, Matagalpa.). Esta encuesta se hace con el objetivo de realizar un trabajo investigativo para la elaboración de un diagnóstico estratégico de su empresa. Requisito necesario para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Los datos que usted nos facilitara serán de gran beneficio para la realización de la investigación los cuales serán manejados con mucha discreción. De ante mano le agradecemos su colaboración.

Fecha: _____

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta Cooperativa?

- a) Menos de un año
- b) De 1 a 2 años
- c) De 2 a 3 años

2. ¿Tiene conocimientos sobre Visión de la Cooperativa?

Sí ___ No__

3. ¿Si su respuesta es sí Como usted la lleva a la práctica?

4. ¿Tiene conocimientos sobre Misión de la Cooperativa?

Sí ___ No__

5. ¿Si su respuesta es sí Como usted la lleva a la práctica?

6. ¿Reconoce usted algunos de estos valores dentro de la Cooperativa?

Valores	Si.	No.
Responsabilidad		
Familia		
Fe		
Excelencia		
Innovación		
Servicio		
Honestidad		
Lealtad		
Justicia		
Dignidad		
Respeto		
Especifique otros		

7. ¿Cómo valora la fidelidad del cliente con la Cooperativa?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Deficiente

8. ¿Qué diferencia a la Cooperativa de la competencia?

- a) Tasas de interés
- b) Calidad
- c) Comodidad
- d) Atención al Cliente
- e) Seguridad
- f) Prestigio del negocio
- g) Variedad de productos
- h) Accesibilidad
- i) especifique otros

9. ¿Cómo considera la relación entre proveedores y la Cooperativa?

- a) Excelente
- b) Muy Buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Mala

10. ¿Cómo valora la aceptación de los servicios que ofrece la Cooperativa por parte del cliente?

- a) Excelente
- b) Muy Buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Mala

11. ¿Cree usted que la competencia puede superarlos?

Sí___ No___

12. ¿Cómo trabajadores que piensan de que la empresa busque nuevos mercados?

13. ¿Considera que los servicios que la Cooperativa ofrece está dirigido a un sector en exclusivo de clientes?

Sí___ No___

14 ¿Cuáles de las Fortalezas expresadas en el siguiente cuadro están presentes en la Cooperativa?

Fortalezas	Si	No
Imagen o reputación		
Solidez, rentabilidad que tiene la cooperativa.		
La cooperativa tiene muchas posibilidades de Expansión.		
Personal altamente capacitado		
Tasas Accesibles		
Publicidad y promoción		
Un buen servicio al cliente		
Brinda con frecuencia cursos de capacitación		
Especifique otras		

15. ¿Cuáles de las Oportunidades expresadas en el siguiente cuadro están presentes en la Cooperativa?

Oportunidades	Si	No
Servir a grupos de clientes adicionales o abrir nuevos mercados geográficos		
Ampliación de la línea de servicios de la Cooperativa para satisfacer una gama más amplia de las necesidades de los clientes		
El desarrollo cooperativo con políticas coherentes y consistentes		
Empleo de las tecnologías de internet.		
Oportunidad para ganar a los rivales una participación en el mercado.		
Capacidad para crecer rápidamente debido a un incremento considerable de la demanda.		
Especifique otras		

16. ¿Cuáles de las debilidades expresadas en el siguiente cuadro están presentes en la Cooperativa?

Debilidades	Si	No
Concentración de la cartera deudora en un grupo de socios que se encuentran con nivel bajo de calificación crediticia, hace que el riesgo de incumplimiento de las obligaciones aumente.		
Sus socios no están comprometidos con la Cooperativa, sino son socios que buscan necesidades económicas como un medio para apalancarse económicamente.		
Poca existencia de la cooperativa a nivel nacional		
No hay muchos ambientes adecuados para que los socios, realicen actividades sociales y de integración.		
Especifique otras		

17. ¿Cuáles de las amenazas expresadas en el siguiente cuadro están presentes en la Cooperativa?

Amenazas	Si	No
Probable ingreso de competidores potenciales.		
Retiro de socios por jubilación y que son los que tienen mayores fondos en la cooperativa		
Cooperativas más atractivas para los socios.		
Creciente poder de negociación de los clientes o proveedores.		
Cooperativas que brindan un acceso fácil para la obtención de diversos productos y servicios, compitiendo de manera desleal.		
Creación de otras cooperativas.		
Nuevos servicios de los competidores del sector que ocasione, una corrida de los socios a otras cooperativas		

18. ¿Reciben Capacitaciones?

- a) Servicio al cliente
- b) Seguridad e higiene laboral
- c) Relaciones humanas
- d) Ventas
- e) Procesos y Procedimientos
- f) Otros: Especifique.

Anexo Nº 4

Encuesta Dirigida a Clientes



Somos estudiante del V año de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad de encuentro sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN, MANAGUA), Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM, Matagalpa.). Esta encuesta se hace con el objetivo de realizar un trabajo investigativo para la elaboración de un plan estratégico de su empresa. Requisito necesario para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Los datos que usted nos facilitara serán de gran beneficio para la realización de la investigación los cuales serán manejados con mucha discreción. De ante mano le agradecemos su colaboración.

Dirigido a: Clientes

Fecha: _____

1. ¿Visita frecuentemente la Cooperativa?

Diario _____

Semanal _____

Mensual _____

Anual _____

2. ¿Cuál es el grado de satisfacción que adquiere al hacer uso de los servicios de la Cooperativa?

Excelente _____ Muy bueno _____

Regular _____ Mala _____

3. ¿Por qué medio de comunicación se dio cuenta de esta Cooperativa?

Medios de comunicación	Si	No
Televisión		
Radio		
Periódico		
Brochures		
Internet		
Si es otro mencione cual		

4. ¿Considera que las tasas de interés de los servicios que oferta la Cooperativa, están por debajo de la competencia?

Sí___ No___

5. ¿Para que destina el dinero obtenido de las cuentas de ahorro y crédito?:

Consumo Propio ___ Comercialización ___

Representación de otra empresa___

6. ¿Considera que los servicios que ofrece la cooperativa está dirigido a un sector en exclusivo de clientes?

Totalmente desacuerdo ___ En desacuerdo___

De acuerdo ___ Muy de acuerdo___ Totalmente de Acuerdo___

7. ¿Cómo considera que la atención brindada por el personal es?

Excelente_____ Muy buena_____

Regular_____ Mala_____

8. ¿Por qué Prefiere los servicios de la Cooperativa?

Características	Si	No
Calidad en el servicio		
Calidad en la atención		
Tasas de interés bajos		
Diversificación en los productos o servicios		
Profesionalidad		
Relación calidad- precio		

9. ¿Recomendaría usted adquirir los servicios de la cooperativa a otras personas ofrecidas por esta?

Sí_____ No_____

10. ¿Cómo percibe el ambiente dentro de las instalaciones de la Cooperativa?

Excelente_____

Muy Buena_____

Buena_____

Regular_____

Mala_____

11. ¿Cómo considera las tasas de interés de la cooperativa?

Excelente_____

Muy Buena_____

Buena_____

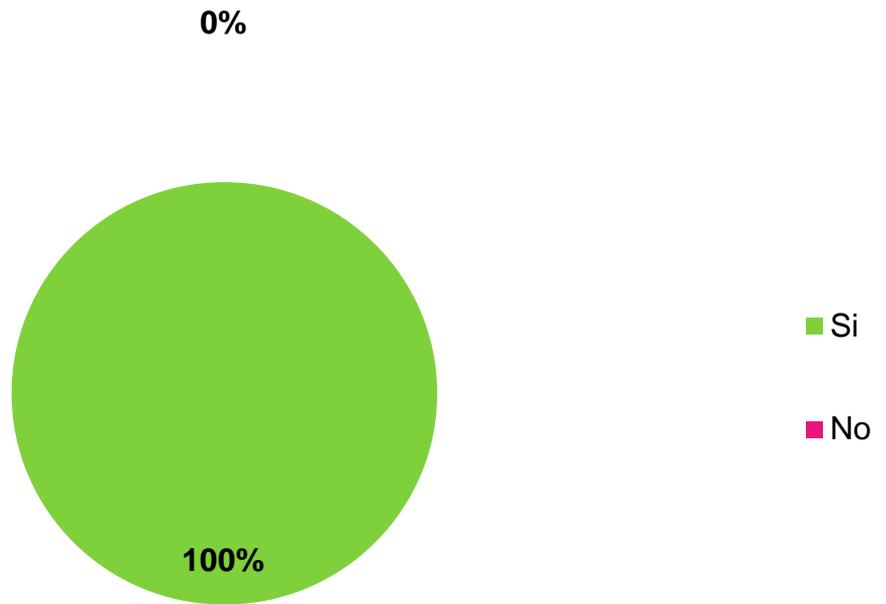
Regular_____

Mala__

Anexo N° 5

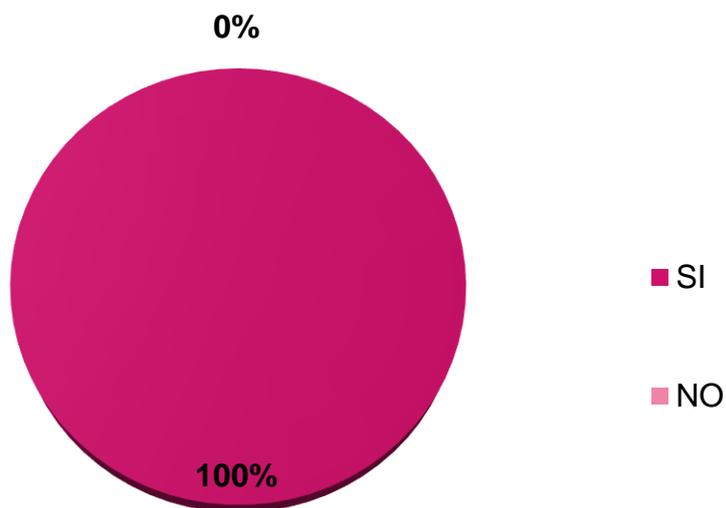
Guía de observación

No	Ítem a Verificar	Si	NO
1	Visión	X	
2	Misión	X	
3	Rivalidad entre los competidores	X	
4	Entrada de nuevos competidores	X	
5	Enfoque		X
6	Diferenciación		X
6	Estrategia de integración hacia adelante	X	
7	Desarrollo del producto	X	
8	Penetración del mercado	X	
9	Desarrollo del mercado	X	



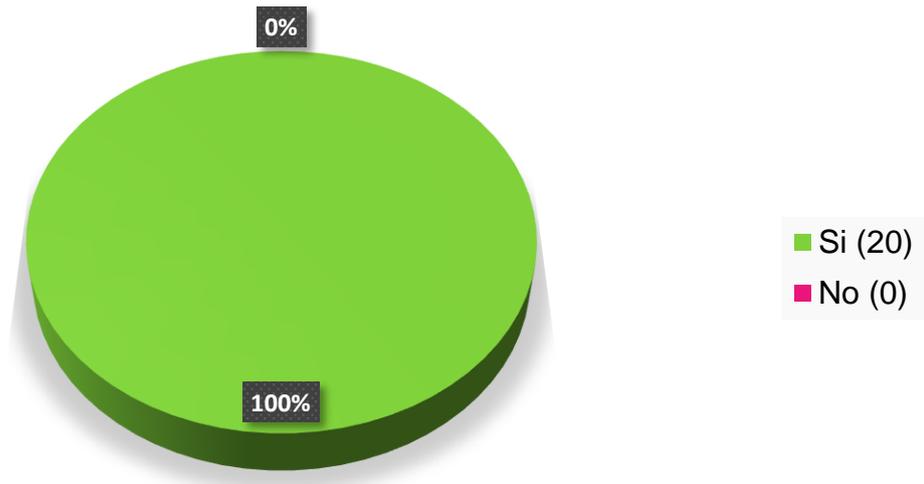
Anexo N°6: Conocimiento de la Visión

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados.



Anexo N°7: Conocimiento de la Misión.

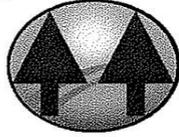
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados.



Anexo N°8

Recomendarían adquirirlos servicios que brinda la Cooperativa a otras personas.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a clientes.



MODERNA, R. L.

Cooperativa de Ahorro y Crédito

Orga el Presente

Certificado de Participación

A : Yelba del Carmen Obando Maya.

*Por su participación en el seminario sobre
Cooperativismo, Políticas de Ahorro y Crédito*

Dado en la ciudad de Estelí, a los 26 días, del mes de 11 del año 2014.

Documento que deberá ser presentado por el socio para cualquier tramite de crédito


Lic. Douglas F. Maldonado Aguilar
GERENTE GENERAL

SUCURSAL LA TRINIDAD
Dirección: De donde fue la Texaco 3 c al Oeste
Teléfono: 2716 2393 Telefax: 2716 2485
gerenciatrinidad@cooperativamoderna.org.ni

CASA MATRIZ ESTELI
Dirección: De los semáforos del Parque Central 20 vs al Oeste
Teléfono: 2713 4718 Telefax: 2713 2320
gerenciageneral@cooperativamoderna.org.ni

SUCURSAL SEBACO
Dirección: Del puente de Sébaco 1 c al Norte
Teléfono: 2775 2124 Telefax: 2775 2090
gerenciasebaco@cooperativamoderna.org.ni

www.cooperativamoderna.org.ni

Anexo N°9

Políticas de la Cooperativa.

Fuente: proporcionada por la Gerencia.

	<p>FORTALEZAS (F)</p> <p>F1 Imagen o reputación. F2 Solidez, rentabilidad que tiene la Cooperativa. F3 La Cooperativa tiene muchas posibilidades de expansión. F4 Personal altamente capacitado</p> <p>F5 Tasas Accesibles F6 Publicidad y promoción F7 Un buen servicio al cliente. F8 Brinda con frecuencia cursos de capacitación F9 Calor humano F10 Transparencia. F11 Compañerismo</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p> <p>D1 Concentración de la cartera deudora en un grupo de socios que se encuentran con nivel bajo de calificación crediticia, hace que el riesgo de incumplimiento de las obligaciones aumente. D2 Nuevos servicios de los competidores del sector que ocasione, un abandono de los socios a otras Cooperativas. D3 Sus socios no están comprometidos con la Cooperativa, sino son socios que buscan necesidades económicas como un medio para apalancarse económicamente. D4 Poca existencia de la cooperativa a nivel nacional. D5 No hay muchos ambientes adecuados para que los socios, realicen actividades sociales y de integración.</p>
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <p>O1 Servir a grupos de clientes adicionales o abrir nuevos mercados geográficos. O2 Ampliación de la línea de servicios de la Cooperativa para satisfacer una gama más amplia de las necesidades de los clientes. O3 El desarrollo Cooperativo con políticas coherentes y consistentes. O4 Empleo de las tecnologías de internet y de comercio electrónico. O5 Oportunidad para ganar a los rivales una participación en el mercado. O6 Capacidad para crecer rápidamente</p>	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>FO1. Establecer ventaja competitiva hacia los rivales.(F2,F4,F5,F6,O2) FO2. Instalar nuevas sucursales en los departamento de Matagalpa y Jinotega(F1,F3,O1) FO3. Ofrecer servicios innovados a la población(F2,F4,O2,O3) FO5. Adquirir nuevos equipos en tecnología para mejor servicio (F8,O4)</p>	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>DO1 Satisfacción completa de los clientes (D5,O1,O2) DO2 reducción de la competencia(D2,O3,O5,O6)</p>

debido a un incremento considerable de la demanda.		
<p>AMENAZAS (A)</p> <p>A1 Probable ingresos de competidores potenciales.</p> <p>A2 Retiro de socios por jubilación y que son los que tienen mayores fondos en la cooperativa.</p> <p>A3 Cooperativas más atractivas para los socios que provean mejores servicios y facilidades en la otorgación de préstamos.</p> <p>A4 Creciente poder de negociación de los clientes o proveedores.</p> <p>A5 Cooperativas que brindan un acceso fácil para la obtención de diversos productos y servicios, compitiendo de manera desleal.</p> <p>A6 Creación de otras cooperativas</p>	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>FA1. Desarrollar un sistema especializado e innovador para el incremento en ventas. (F2, F4, A1)</p> <p>FA2. Ofrecer servicios de calidad con tasas accesibles y buena atención. (F1, F7, , A3, A5)</p>	<p>ESTRATEGIA (DA)</p> <p>DA1 Desarrollarse con un mayor posicionamiento en el mercado nacional (D2,D3,D4,A1,A2,A3)</p> <p>DA2Mejorar las condiciones de infraestructura (D5)</p>

Anexo N°10

MATRIZ FODA de la Cooperativa.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados.