

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN – Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria
UNAN – FAREM, Matagalpa
Departamento de Ciencias Económicas Administrativas



**Seminario de graduación para optar al título de Licenciatura en
Administración de empresas.**

Tema General

Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2014.

Sub Tema

Diagnóstico estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dos Pinos del municipio de Matagalpa, del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2014

Autores

Br. Donald Antonio Godínez Rodríguez

Br. Janitcia de los Ángeles Rayo Castillo

Tutor

Msc. Yesenia Palacios Herrera

Matagalpa, Febrero 2015

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN – Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria
UNAN – FAREM, Matagalpa
Departamento de Ciencias Económicas Administrativas



Seminario de graduación para optar al título de Licenciatura en
Administración de empresas.

Tema General

Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2014.

Sub Tema

Diagnóstico estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dos Pinos del municipio de Matagalpa, del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2014

Autores

Br. Donald Antonio Godínez Rodríguez

Br. Janitcia de los Ángeles Rayo Castillo

Tutor

Msc. Yesenia Palacios Herrera

Matagalpa, Febrero 2015

TEMA:

Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, periodo 2014.

SUB-TEMA:

Diagnóstico estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dos Pinos del municipio de Matagalpa, del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2014.

Índice

Dedicatoria	i
Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Agradecimiento	ii
Valoración del Docente	iii
Resumen	iv
I. Introducción	1
II. Justificación	5
III. Objetivos	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos:	6
IV. Desarrollo	7
a. Concepto de cooperativa	7
4.2 Valores Cooperativistas.	7
4.3 Diagnostico Estratégico.	8
4.3.1 Importancia del Diagnóstico Estratégico.	9
4.4 Filosofía empresarial	9
4.4.1. Misión	9
4.4.2 Visión	11
4.4.3 Valores.	12
4.4.4 Políticas	14
4.4.5 Objetivos Generales.	15
4.5.1 Riesgo entre competidores potenciales.	17

4.5.2 Rivalidad entre compañías establecidas.	17
4.5.3 Poder de negociación de los compradores.....	19
4.5.4 Poder de negociación de los proveedores.	19
4.5.5 Productos sustitutos.	20
4.6 Análisis FODA.	22
4.6.1 Fortalezas.	22
4.6.2 Oportunidades.....	24
4.6.3 Debilidades.....	25
4.6.4 Amenazas.	26
4.6.5 Análisis del entorno externo.....	27
4.6.5.1 Entorno general.	28
4.6.5.2 Segmento demográfico (Fuerza demográfica).....	28
4.6.5.3 Segmento tecnológico (Fuerza tecnológica).....	28
4.6.5.4 Segmento económico (Fuerza económica).....	29
4.6.5.5 Segmento Político- Legal (Fuerza Político- Legal).....	29
4.6.5.6 Segmento Socio- Cultural.	30
4.6.5.7 Segmento Global (Fuerza global).....	31
4.6.5.8 Matriz FODA	32
4.7 Tipo de estrategias.....	33
4.7.1.2 Estrategias genéricas	33
4.7.1.2.1 Diferenciación	33
4.7.1.2.2 Liderazgo en costo.	34
4.7.1.2.3 Enfoque.....	35
4.8 Estrategias de integración.....	36
4.8.1 Hacia delante.....	36

4.8.2 Integración hacia atrás.....	38
4.8.3 Integración horizontal.....	39
4.9 Estrategias Intensivas.....	40
4.9.1 Desarrollo de productos.....	41
4.9.2 Penetración en el mercado.....	42
V. Conclusiones	43
VI. Bibliografía.....	44
VII. Anexos	
ANEXO N°1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE.....	
Anexo No. 2	1
Anexo No. 3.....	9
Anexo N° 5	13
Anexo N°6	13

Dedicatoria

A DIOS nuestro padre Celestial, el cual me ha brindado fuerza, entendimiento, salud y sabiduría para poder alcanzar mis metas propuestas, lo cual no hubiera sido posible sin su voluntad.

A mis padres porque con su amor incondicional y sin restricción a estado a mi lado dando ánimo, y alentándome a dar lo mejor de mí misma, y por ellos soy quien soy hoy en día, a mis hermanos por ellos han sido mi núcleo familiar y han sido mi ayuda y motivación para seguir y dar el ejemplo.

A mis maestros quienes a lo largo de esta jornada, compartieron todos sus conocimientos y me brindaron su apoyo.

A mis compañeros y compañeras que recorrimos juntos esta trayectoria de cinco años agradables e inolvidables, con un mismo fin y propósito.

Janitcia De Los Angeles Rayo Castillo.

Dedicatoria

A Dios:

Por su sabiduría, amor y compañía en los momentos más difíciles y poder alcanzar mis metas propuestas a Dios nuestro padre Celestial, el cual me ha brindado fuerza, entendimiento, salud y sabiduría para poder alcanzar mis metas propuestas, lo cual no hubiera sido posible sin su voluntad en mi vida.

A mi Madre

Aleida del Rosario Rodríguez Morazán

Por el apoyo incondicional de cada día, que me han permitido llegar a la culminación de esta etapa tan importante de mi vida, como es el coronar mi carrera profesional, por darme fuerzas para seguir adelante y su sabios consejos que son de gran importancia en mi vida.

A mis Amigos:

Por su cariño, comprensión, lealtad y motivación a salir adelante con la carrera y mis metas propuestas.

A mis Maestros:

Por lograr propiciar mí encuentro con la carrera de Administración de Empresas y enamorarme de esta profesión y todo el apoyo y cariño que me brindaron a lo largo de mi carrera.

Donald Antonio Godínez Rodríguez.

Agradecimiento

Primeramente a Dios porque me ha regalado la sabiduría y la inteligencia para poder cumplir una de mis metas; sobre todo porque me ha permitido tener la fuerza física y espiritual para poder culminar uno de mis sueños.

A mis padres porque me han regalado la oportunidad de poder realizarme como estudiante sobre todo por su apoyo incondicional por su gran sacrificio, porque siempre confiaron en mí. A mi madre por un modelo ejemplar a seguir y a mi padre por instruir mi lógica respetando mis propósitos y atribuciones; por ser mi ejemplo en fortaleza, coraje, valor y deseo de superación.

A mi tutora Msc. Yesenia Palacios porque nos guio en todo el trayecto con su experiencia su ayuda y sus consejos fueron determinantes en este caminar. A mis maestros por enseñarme el amor al estudio por haber sembrado en mí esa semilla del mañana, por contribuir en mi empeño.

Agradezco a todos aquellos que hicieron posible la confección y elaboración de este trabajo; a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dos Pinos Matagalpa), por brindarnos su apoyo y permitir realizar esta investigación en su empresa, por el tiempo dedicado y las atenciones brindadas.

Janitcia De Los Angeles Rayo Castillo

Agradecimiento

En primer lugar quiero agradecerle a Dios por permitirme elaborar este seminario de mi graduación, el cual es un esfuerzo que directamente participaron varias personas opinando, corrigiendo, y que con su paciencia me dieron ánimo ante los momentos difíciles para la culminación de este seminario de graduación, a todos ellos les agradezco en especial al Msc. Yesenia Palacios por haber confiado en mi persona y por la dirección de este trabajo.

Gracias también a mis compañeros, que me apoyaron y me permitieron entrar en su vida durante estos años de convivencia dentro y fuera del salón de clase. A los responsables de la UNAN FAREM MATAGALPA, quienes con su empeño han formado profesionales de calidad y dentro de los cuales me siento orgulloso de egresar de este recinto.

Donald Antonio Godínez Rodríguez.

Valoración del Docente

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA.

UNAN- MANAGUA

FAREM- MATAGALPA.



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: **Janitcia de los Ángeles Rayo Castillo** (CARNET N°. 09068409) Y **Donald Antonio Godínez Rodríguez** (CARNET N°. 09068607), con el Tema general: Diagnóstico Estratégico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, periodo 2014 y correspondiente al subtema: **Diagnóstico Estratégico de la cooperativa de ahorro y créditos Dos pinos , del departamento de Matagalpa, 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 a su título de Licenciados en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los catorce días del mes de febrero del año dos mil quince.

Msc. Yesenia Palacios Herrera
Maestro Tutor

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo elaborar un diagnóstico estratégico de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Dos Pinos del municipio de Matagalpa departamento de Matagalpa durante el periodo 2014.

Las variables que se midieron Diagnóstico estratégico y tipos de estrategias en donde se determinó la situación actual de la Cooperativa, se identificó las estrategias utilizadas y se valoró dichas estrategias para la formulación del plan estratégico.

nos damos cuenta de qué manera se encuentra la empresa tanto interna como interna como externamente esto es en base a la información recopilada por medio de las técnicas utilizadas en el proceso de la información.

Los tipos de estrategia que utiliza la Cooperativa son los siguientes liderazgos en costo, desarrollo de producto, penetración de mercado, las aplica con cierto grado de eficiencia aunque con respecto a las estrategias ya mencionada no las está aplicado en todas sus dimensiones, en la de desarrollo de producto la viene aplicado eficientemente, ofertando como las cuentas navideñas, respaldado de los préstamos y ahorro. Todo esto ha logrado que la Cooperativa pueda posesionarse en el mercado

I. Introducción

El presente trabajo de investigación se basa en la elaboración de un Diagnóstico Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dos Pinos, del municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa, durante el periodo 2014.

Esta Cooperativa Dos Pinos, es una sociedad autónoma de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones Económicas, Sociales y Culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. (Ley general de cooperativas 2005)

El diagnóstico es el estudio necesario para todas las organizaciones que se encarga de evaluar la situación de la empresa, sus conflictos. El diagnóstico es el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones potenciales. Aportar un conocimiento sistemático de la empresa sin el cual no sería posible diseñar una intervención fructífera. (G Cummings, Thomas; G Worley, Christopher, 2007)

Entre los antecedentes de investigación revisados y analizados se encuentran los siguientes:

Seminario de graduación para optar al título de: Licenciatura en Administración de Empresas, Tema: La competitividad de las empresas nicaragüenses en el contexto de la globalización, Sub-Tema: Principales Estrategias que se formulan y plantean las empresas nicaragüenses para permanecer en un mercado competitivo, Presentado por: Br. María José Gadea Blandón, Br. Maryorie Surielkis Flores Bravo, Docente Especialista: Ing. Juan Ramón Gutiérrez Lagos.

El trabajo monográfico para optar al título de Lic. En Administración de Empresas, con el tema: Diagnostico del montaje de una microempresa de cerrajería denominada “Los gemelos”, en el condado de Miami Dade EE.UU,

año 2010, autores: Osman Andrés Altamirano Vargas, Br. Erick del Carmen Altamirano Vargas, Tutor: Msc Francisco Hernández Pérez.

Seminario de graduación para optar al título de: Licenciatura en administración de Empresas. Tema: Diagnóstico de las empresas familiares de Matagalpa, Sub- Tema: Diagnóstico de la empresa familiar Foto Estudio Matagalpa ciudad de Matagalpa en el 2011, Autores: Br. Joshy Gaitán Calero, Br. Amy Miranda Pérez, Tutor: Msc. Natalia Golovina. Enero 2012.

Seminario de graduación para optar al título de: Licenciatura en administración de empresas. Tema: Diagnóstico de las empresas familiares de Matagalpa, Sub- Tema: Diagnóstico de la empresa familiar Café Barrista ciudad de Matagalpa en el 2011, Autores: Br. Mirna Giovania Luqués, Br. Ana Lucia Salgado García, Tutor: Msc. Natalia Golovina. Enero 2012.

Seminario de graduación para optar al título de: Licenciatura en administración de empresas. Tema: Diagnóstico de las empresas familiares de Matagalpa, Sub- Tema: Diagnóstico de la empresa familiar “Carnicería Cisneros”, Matagalpa al 2011, Autores: Br. Elba María Matamoros Gadea, Br. Freddy Alberto Almendarez Espinoza, Tutor: Msc. Natalia Golovina. Enero 2012.

Los documentos nos dieron aportes en cuanto a la obtención de información para la elaboración del presente trabajo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dos Pinos en el municipio de Matagalpa durante el segundo semestre del año 2014, como la Operacionalización de variables, los instrumentos, para la formulación de los objetivos.

La presente investigación según su enfoque es cualitativos con elementos cuantitativos debido a que se aplicaron técnicas inferenciales para s la situación actual de la Cooperativa , las estrategias aplicadas por esta así como las bibliografía , que permite identificar otras estrategias que pueden a coeayudar a la elaboración del diagnóstico estratégicos que podrá a servir a futuro que podrá servir como base de un plan estratégico, y es cuantitativo ya que se aplicaron métodos estadísticos para el tratamiento de datos recopilados a través de encuesta y presentados en términos porcentuales en las diferentes gráficas.

En cuanto a su parcialidad es de carácter aplicado, tomando en cuenta que se aplicaron los conocimientos adquiridos en la elaboración del diagnóstico estratégico a la Cooperativa de ahorro y Créditos Dos Pinos.

Según nivel de profundidad constituye un estudio descriptivo, en el cual se trata de caracterizar la situación actual de la Cooperativa y se describen las diferentes estrategias que esta aplica y que le permiten mantenerse a flote en un mercado competitivo.

Según su extensión en el tiempo es de corte transversal debido a que dicho estudio se desarrolló durante el periodo del año 2014, tiempo durante el cual las variables u objetos de estudios no sufran severos cambios.

Se aplicaron métodos teóricos como son la inducción , mediante el cual se parte de los diferentes datos sencillos que al integrarlos nos llevan un análisis general del fenómeno de objetos de estudio, además se aplica el método deductivos que consiste en descomponer el todo en sus partes ósea encontrar las diferentes variables e indicadores del subtema que ocupó los investigadores de la presente investigación, de tal manera que se puedan encontrar las diferentes características, cualidades y comportamientos de las variables de estudio. Se acompaña estos dos métodos del análisis para poder caracterizar las diferentes situaciones y la síntesis para poder llegar a las diferentes conclusiones del caso.

Se aplicó el método empírico para lo cual se hizo uso para la aplicación de instrumentos, encuesta a los trabajadores, entrevista a la gerente y la guía de observación para verificación de algunos datos.

En cuanto a la muestra se tomó punto de partida que el universo está constituido por 15 trabadores, y de acuerdo al criterio de Scheaffer (1987) en el cual establece que si la población está compuesta por un número inferior o igual a cien elementos, esta muestra estará dada por el total de la población que en el caso de la Cooperativa estará integrada por el cien por ciento de sus trabajadores.

Según el tiempo que se efectúan es transversal ya que se estudia la situación de la Cooperativa a corto plazo, con el objeto de verificar los cambios que se pueden producir.

Las variables: Son todas las características, atributo, rasgos cualidades o propiedades que se dan en individuos, grupos u objetos. Las variables que se medirán serán tres; la valoración de la situación actual de la Cooperativa; identificar las diferentes estrategias utilizadas en la Cooperativa y valorarlas para la formulación del plan estratégico. Los instrumentos a utilizar serán entrevista dirigida a la Gerente y encuesta a los socios.

II. Justificación

El presente trabajo se realizó con el propósito de elaborar un Diagnóstico Estratégico en Cooperativa de Ahorro y crédito Dos pinos durante el periodo 2014.

Los resultados que se obtengan a través de esta investigación serán de vital importancia; ya que este Diagnóstico Estratégico les permitirá tener éxito en la Cooperativa en el futuro, por medio de las diferentes actividades en cada área que se realizaran de una forma eficiente.

De igual manera con el fin de ampliar conocimientos y de esta forma ayudar a futuras generaciones para que realicen sus investigaciones sobre importancia del Diagnósticos Estratégico en diferentes organizaciones ayudando así a solucionar los diferentes problemas que presentan las organizaciones para lograr la satisfacción tanto del empleador como la del trabajador. A los estudiantes de Administración de Empresas de la UNAN FAREM Matagalpa para enriquecer sus conocimientos.

Al personal docente les servirá para la orientación de trabajos de investigación como: La administración, Metodología de la investigación y la investigación aplicada y seminarios de graduación.

A la Cooperativa donde se está realizando este Diagnóstico Estratégico les servirá de apoyo para visualizar en qué área está fallando la Cooperativa, y que tipo de estrategia se está utilizando para enfrentar la situación, por la cual están pasando y de esta manera valorarla y formular un plan estratégico para mejorar la eficiencia y eficacia y lograr el éxito en el futuro.

III. Objetivos

Objetivo General

Elaborar el Diagnostico Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dos Pinos del municipio de Matagalpa del departamento de Matagalpa periodo 2014.

Objetivos Específicos:

- Determinar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dos Pinos.
- Identificar las diferentes estrategias aplicadas por la Cooperativa.
- Valorar las estrategias para la formulación del plan estratégico.

IV. Desarrollo

a. Concepto de cooperativa.

Cooperativa, es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones Económicas, Sociales y Culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. (ARTO. 5 Ley 499, Ley General de Cooperativas.)

Una Cooperativa de Ahorro y Crédito simplemente, son sociedades Cooperativas cuyo objeto social es servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de la colocación de crédito.

Es de esperar que la Cooperativa De Ahorro y Crédito provea de servicios y productos financieros a sus diferentes socios ubicados en zonas urbanas y rurales del departamento de Matagalpa, teniendo valores, Morales, Éticos, empresariales, que caractericen al mercado de las Cooperativas.

4.2 Valores Cooperativistas.

El Cooperativismo como propuesta que busca el bien común de un grupo de personas que se asocian y se organizan en una empresa para el alcance de un objetivo, se orienta por los siguientes valores:

- ✓ **Ayuda Mutua:** El grupo que asume una cooperativa mantiene una interrelación de apoyo, de trabajo individual en función de la meta común.
- ✓ **Responsabilidad:** Todas las personas que conforman un grupo cooperativo están pendientes de cumplir siempre el trabajo que les corresponde. Nunca se permite que el logro del equipo se pare por haber pospuesto alguna tarea.
- ✓ **Democracia:** La máxima autoridad dentro de un grupo cooperativo es la reunión en Asamblea de todos sus integrantes. Las decisiones se toman entre todos.

- ✓ **Igualdad:** Todos los miembros de un grupo cooperativo tienen los mismos derechos y deberes. La asignación de cargos directivos tiene un fin cooperativo pero no existen privilegios especiales.
- ✓ **Equidad:** Los cooperativistas se comportan siempre de manera justa y equitativa, entendiendo que el reconocimiento del trabajo aportado por cada asociado es la base del buen funcionamiento de una empresa cooperativa.
- ✓ **Solidaridad:** El cooperativista siempre está dispuesto a dar apoyo a otras personas. Jamás es indiferente a la injusticia ni, al atropello de la dignidad humana.

4.3 Diagnostico Estratégico.

Es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una institución. Que a través del proceso de recopilación de la información (diversas técnicas) nos permite encontrar y conocer los dos ambientes organizacional. (Informaticafcauce, 2011)

El diagnóstico es el estudio, necesario para todas las organizaciones, que se encarga de evaluar la situación actual de una forma interna y externa lo cual nos permite identificar cuáles son: fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas, ya sean a largo o corto plazo generando así una serie de alternativas que nos ayudaran a realizar el cambio dentro y fuera de la organización para lograr el éxito en el futuro.

El aplicar diagnóstico estratégicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dos Pinos, le sería de gran ayuda para el desarrollo de nuevas ventajas competitivas, así como también ayudaría fuertemente en logro de los objetivos de la entidad y la formulación de todas aquellas acciones definidas por la misma, ya que les permitiría conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

4.3.1 Importancia del Diagnóstico Estratégico.

La importancia de un Diagnóstico Estratégico radica en toda organización dispone de unos recursos limitados los que deben ser correctamente administrados con el fin de maximizar sus utilidades, lo que hace imperativo diseñar unas estrategias con base en la situación actual de la empresa. Esto quiere decir que se debe realizar un estudio y un análisis interno de la organización que permita conocer a fondo las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa; para rediseñar las estrategias o para crearlas desde cero si es que estas no existen. (Informaticafcauce, 2011)

Es importante realizar un diagnóstico estratégico en la empresa porque permite determinar las fortalezas y oportunidades de un área de trabajo o de la totalidad de una empresa, esto servirá para realizar un análisis interno externo que permita identificar en un periodo determinado síntomas inadecuados para el correcto desempeño en las diferentes áreas de la Cooperativa.

Al elaborar un diagnóstico estratégico en la Cooperativa de Ahorro y crédito Dos pinos, le sería de gran ayuda para el desarrollo de nuevas ventajas competitivas, así como también ayudaría fuertemente en los cumplimientos de los objetivos y metas establecidas la entidad y para seleccionar la decisión correcta que beneficie a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dos Pinos.

4.4 Filosofía empresarial.

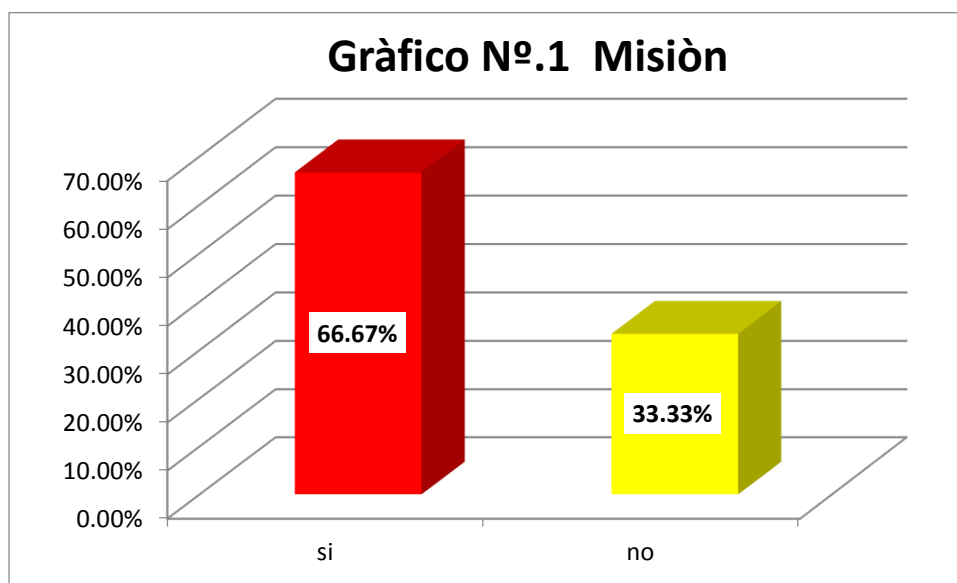
4.4.1. Misión

Según (Chiavenato, 2007) La misión organizacional es la declaración de propósitos y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir.

(Bateman & Snell, 2001) "Deduce la misión es una declaración de la razón de ser de la organización. Se establece a partir del objetivo básico y los valores de la organización, así como su alcance de operación. A menudo la visión está

redactada en términos de los clientes generales a quienes sirven. Según el alcance de la organización, esta puede ser amplia o reducida”.

La misión de una empresa es la razón de ser, es el motivo por el cual existe; en la misión se define la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar, se da a conocer cual el servicio, los valores, la preocupación por el personal y los beneficios que tendrán sus propietarios.



Fuente: Autoría Propia, encuesta realizada a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dos pinos.

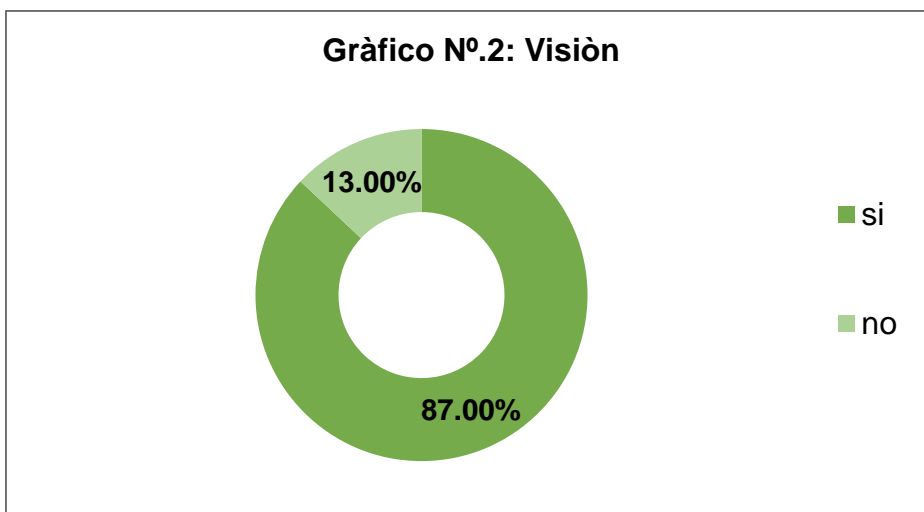
A partir de las encuestas realizada a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dos Pinos un 33.33% de los trabajadores no tienen conocimiento de la misión la cual es uno de los elementos importantes, ya que es la razón de ser de la institución, el motivo por cual existe y se define el papel de la misma en la sociedad en donde se encuentra y un 66.67% de los trabajadores si tienen pleno conocimiento de la misión; por medio de la entrevista aplicada a la gerente se constató que si cuenta con una misión la que es; Proyectar a la cooperativa hacia el mayor número de socios en la zona rural como en la urbana, tratando de llevar a la comunidad servicios financieros eficientes y competitivos, proveer servicios financieros de calidad con alto nivel de eficiencia sin embargo mediante una guía de observación se pudo constatar que no se encuentra visible.

4.4.2 Visión

Según (Chiavenato, 2007) la visión organizacional se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica porque diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización para poder crecer en un futuro.

(Bateman & Snell, 2001) "Define que la visión va más allá de la misión declarada y proporciona una perspectiva respecto a la dirección de la empresa y en lo que se ha convertido la organización. La declaración de la misión idealmente aclara la dirección de la empresa a largo plazo y su intención estratégica.

La visión son los planes a futuros que toda organización posee, en la que se estipulan que es lo que se quiere llegar a ser en el futuro, para esto se implementan objetivos y metas a cumplir. Las empresas de Matagalpa su visión organizacional están orientadas a lo que quiere llegar hacer en un futuro.



Fuente: Autoría Propia, encuesta realizada a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dos pinos.

A partir de la encuesta realizada a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dos pinos un 13.33% de ellos manifestaron que no tienen conocimiento de la visión y un 86.67% afirma que si tienen conocimientos de la

visión establecida por la Cooperativa. Con respecto a los resultados, los trabajadores que no conocen de la visión, son los trabajadores que tienen poco tiempo de laborar en la Cooperativa, pero según la entrevista que se aplicó a la gerente de la institución declara, que si existe una visión mediante un documento facilitado por la gerente, esto indica que existen trabajadores que desconocen cuál es la visión de la Cooperativa, porque no se les ha dado a conocer en los procesos de inducción de personal, ya que se logró mediante de observación verificar que no se encuentra visible, para que los trabajadores nuevos conozcan de ella. Siendo uno del elemento esencial, la cual conduce los esfuerzos hacia dónde quiere llegar en el futuro.

En todas las empresas es de mucha importancia que todos los miembros que laboran dentro de esta tengan el pleno conocimiento tanto de la visión como de la misión de la empresa, para que se trabaje en la misma sintonía y todas las acciones que se realicen sean más eficientes, ya que estas representan lo que la empresa es y lo que se proyecta o se quiere llegar a ser en el futuro.

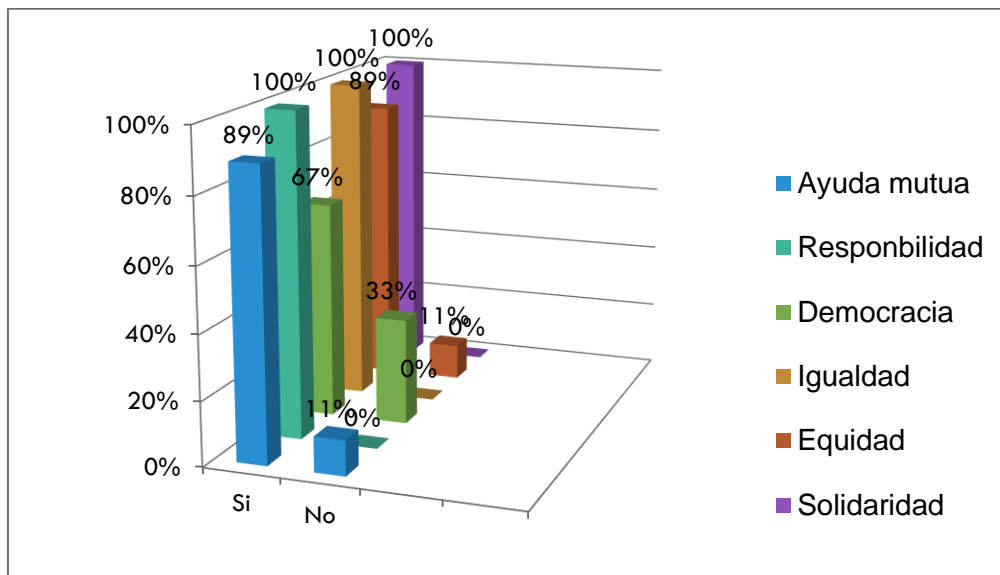
4.4.3 Valores.

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. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008)

(Frances, 2006) “Conceptualiza los valores plantean el marco ético-social, dentro de la cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Forman parte de la cultura organizacional y estableces los límites en los cuales deben enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal.

Los valores son de vital importancia en la Cooperativa ya que determinan el comportamiento y la conducta que se espera que el personal de una empresa muestre al realizar sus labores e interactuar con los demás, persiguiendo así la misión de la institución, estos se establecen con el objetivo que cada trabajador, como administrador los cumplan, porque si se practican habrá una buena comunicación entre el personal, lo que dará como resultado un ambiente agradable dentro de la Cooperativa.

Gráfico N° 3 Valores de la Cooperativa



Fuente: Autoría Propia, encuesta realizada a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dos pinos.

En base a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los trabajadores, el 100% de ellos practican valores dentro de la empresa, tales como: responsabilidad, igualdad, solidaridad, un 89% ayuda mutua, un 67% responsabilidad, 89% equidad, un 33% consideran que no se practica la democracia, un 11% equidad.

Considerando que son un elemento fundamental para que haya un ambiente de armonía dentro de la Cooperativa, dichos valores han sido transmitidos hacia los trabajadores, ya que se consideran de mucha importancia en la institución, debido a que influyen en el ambiente de la Cooperativa, siendo significativos porque si se practican afectan de manera efectiva en la conducta de los trabajadores.

Es vital que se practiquen valores en la Cooperativa, ya que estos representan como se debe de actuar en todo aspecto donde intervenga la institución, aportando al buen funcionamiento para ayudar al rendimiento de la empresa y por consiguiente que tenga éxito. Es importante que en la Cooperativa se transmitan valores que sean claros para que se identifique con cada uno de

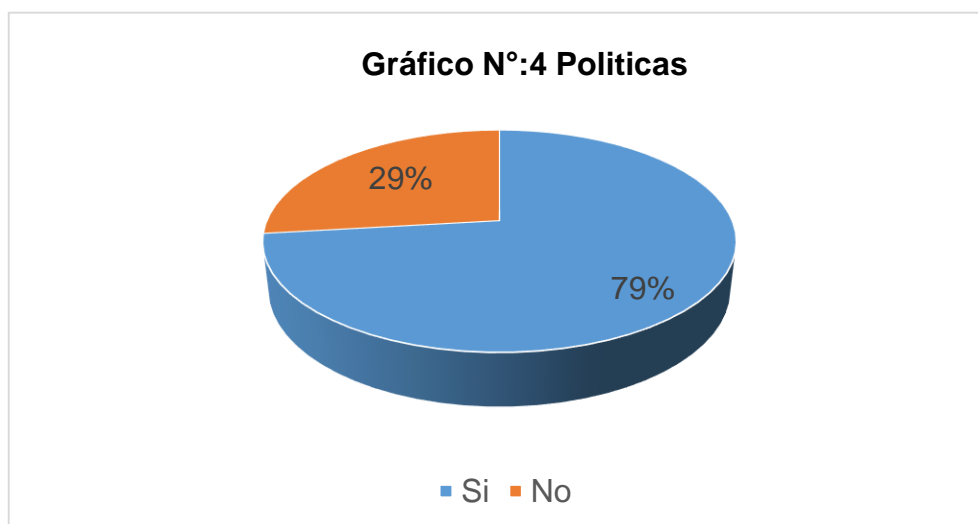
estos y de esta manera crear un ambiente agradable entre los trabajadores para conseguir los mismos objetivos y metas.

4.4.4 Políticas

Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos un con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. (David Fred, 2003)

Las políticas son las reglas o guía que expresan los limites 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. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008)

Las políticas son una declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir, en ellas se da una serie de reglas básicas acerca del comportamiento que se espera que los individuos cumplan, de acuerdo a las bases establecidas que se deben desarrollar, debe ser conocidas por todos y servir como una guía.



Fuente: Autoría propia, encuesta realizada los trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito Dos Pinos.

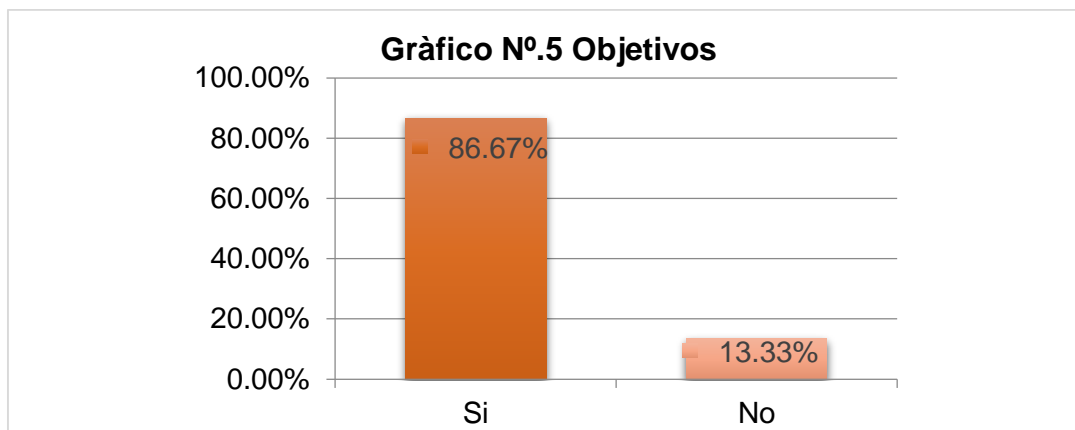
Según encuesta aplicada a los trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito Dos pinos, acerca de que si la Cooperativa cuenta con políticas el 79% afirman que si cuentan con políticas en la Cooperativa, ellos mencionaban que están definidas como: Políticas de créditos, ahorro, contabilidad, y políticas de personal, durante entrevista aplicada al gerente mostro documento donde existe cada una de las políticas que el personal menciona, mediante la observación se pudo constatar que si están definidas mediante documento plasmado en las oficinas del personal, un 29% dice que no existe políticas esto se debe a que existen áreas en donde al personal no se le han dado a conocer cuáles son las políticas.

En toda institución se debe de hacer sentir a los trabajadores parte de la misma, es importante que los trabajadores conozcan las políticas de la empresa para saber por cual rumbo dirigirse para llegar a cumplir cada objetivo propuesto. De esta manera los empleados trabajaran en función de una misma meta, lo que tendrá excelentes resultados para la Cooperativa.

4.4.5 Objetivos Generales.

(Reyes Ponce, 2004) “Estipula que se entiende que un objetivo es general cuando es más amplio en relación con otros que están subordinados a él, esto es, que son solo medios para conseguir ese objetivo más elevado y amplio. Por ejemplo los objetivos de la división de la producción, de las ventas, finanzas, etc. son particulares, respecto a los objetivos de la empresa que se consideran generales”

Los objetivos generales de una empresa explican la finalidad de la misma, a lo que se dedica y lo q desea actuar, el objetivo de una organización son metas establecidas que se desean alcanzar, ya sean a corto, mediano, o a largo plazo pueden ser de carácter social, laboral y productivo son aquellos que expresan un logro sumamente amplio y son formulados con el propósito de cumplirlos.



Fuente: Autoría propia, encuesta realizada los trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito Dos Pinos.

A partir de la encuesta realizada a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dos Pinos, acerca de que si conocen los objetivos se obtuvo como resultado que un 87% si conocen los objetivos y únicamente un 13% no conocen los objetivos, esto se debe a que la Cooperativa no da a conocer a sus nuevos trabajadores los objetivos, siendo estos de vital importancia que todos los colaboradores conozcan los objetivos de la Cooperativa para poder trabajar en equipo enfocándose hacia un mismo fin, en entrevista aplicada al gerente se pudo constatar mediante un documento que si cuenta con objetivos a pesar de esto el gerente no se interesa por darle a conocer a los empleados los objetivos de la Cooperativas mediante la guía de observación, se confirmó que no se encuentran visibles dentro de la institución.

En términos generales se puede considerar que para una buena gestión el gerente debería darle a conocer a todos sus trabajadores los objetivos, esto le permitiría objetivos a lograr, así como con todos los recursos necesarios, debe de comunicar todo lo planeado para conseguir alcanzar esos objetivos fijados.

4.5 Análisis industrial (Las 5 fuerzas de Potter)

4.5.1 Riesgo entre competidores potenciales.

Es una función de la altura de las barreras que impiden la entrada, es decir de los factores que elevan los costos para que la compañía ingresen en una industria. (Hill & Jones, 2009)

Se refiere al grado de dificultad para el ingreso de nuevos competidores al mercado, empresas que producen o venden el mismo tipo de producto las empresas que se ven amenazadas por el ingreso de un poderoso competidor, aunque ingresar a un mercado no es algo sencillo, debido a que existen barreras de entrada. Se debe analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores, ya que al estar atentos, esto permite formular estrategias que permitan fortalecer las barreras de entrada o hacer frente a los competidores que llegan a entrar.

Según la entrevista aplicada a Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dos Pinos aseguro que aunque esta institución este posesionada en el mercado el riesgo que entre de un nuevo competidor en el mercado pude influir de manera directa en el crecimiento de la empresa ya que este podría ofrecer tasas de interés más bajas, u otros beneficios atractivos para los socios.

Se considera que la Cooperativa debe de estar alerta a la entrada de nuevos competidores al mercado debido a que le afectaría de gran manera por que al entrar otra empresa que oferte los mismos servicios bajaría la certera de socios afectando la rentabilidad de dicha Cooperativa.

4.5.2 Rivalidad entre compañías establecidas.

Es la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras. La lucha competitiva se puede basar en precio, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzo de venta directa y servicios. (Hill & Jones, 2009)

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 precios, guerras publicitarias, lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores. (Muñiz, 2014)

La rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, las que buscan aprovechar las debilidades entre la competencia ellos en el cual reacciona inmediatas ante esas estrategias que usan para superar a su competencia, lo cual busca cada empresa superar a su rival.

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación de la entrevista a gerente de la cooperativa, si tienen identificada su competencia lo cual les genera una ventaja competitiva en el mercado, porque así se sabe a qué mercado ellos están ofertando su servicio, teniendo identificada a nuestra competencia se sabe cuáles son las posibles debilidades que estas empresas presentan, viendo esto como un ejemplo y mejorar esos aspectos para convertirlos en fortalezas, de esta manera ser mejor que nuestra competencia.

Mediante la aplicación de la entrevista a la gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dos Pinos, hace constar que no existe rivalidad, porque cada institución ya cuenta con su cartera de socios y por tanto ella considera que no existe rivalidad entre su competencia, ya que se enfoca en ofrecer un buen servicio a sus socios y poder atraer nuevos, por la calidez del servicio que les puedan ofrecer a los nuevos socios.

Se considera que si existe rivalidad entre la Cooperativa y su competencia entre tasas, montos y plazos con los competidores, principalmente con los programas de gobierno a través de instituciones financieras que ofrecen tasas bajas, montos altos y plazos largos, como son: Caja Rural Nacional (CARUNA), Fondo de Desarrollo Local (FDL), Banco produzcamos con el programa Usura Cero y PRO MUJER.

Según en la entrevista aplicada a la gerente de la institución considera que la competencia si puede superarlos en varios de los servicios que esta

organización oferta los cuales son: El pago de seguro, remesas, Ahorro voluntario y Ahorro Programado.

4.5.3 Poder de negociación de los compradores.

Se refiere a su capacidad para negociar la disminución de los precios que cobran las compañías en la industria o de aumentar los costos, de está demandando una mejor calidad de productos y servicios. (Hill & Jones, 2009)

El poder de negociación con los clientes se refiere a la capacidad de ponerse de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar a sus compradores o socios. Ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentaran su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad.

Según la entrevista aplicada a la gerente de la Cooperativa considera que el poder de negociación que tienen los socios para imponer sus términos y condiciones es baja, esto se debe que ya existen políticas establecidas en la institución que no permite hacer cambios con respecto a tasa de interés, donde los socios es difícil que puedan negociar con la institución para que ellos puedan imponer sus términos y condiciones que requieren al momento de solicitar el servicio que ofrece la institución.

Se considera que en la Cooperativa no existe poder de negociación de los socios, esto se debe a que ya existen políticos sobres los servicios que presta dicha Cooperativa los cuales no permiten ser manipulado.

4.5.4 Poder de negociación de los proveedores.

Se refiere a la capacidad de estos para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria. (Hill & Jones, 2009)

La negociación con los proveedores se considera a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los

insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores.

En la entrevista aplicada a la Cooperativa de Ahorro Dos pinos, la gerente de la institución considera que los socios son los fondeadores de recursos, ya que la Cooperativa no cuenta con financiamiento de otros bancos ni fondos del gobierno, es por eso que la institución, la alternativa que utiliza es ofrecer una tasa de interés más alta para retener a sus proveedores que son los mismos socios la fuente de recurso que cuenta.

Al tratarse de una Cooperativa de servicios financieros, que no cuenta con financiamiento externo, ésta no cuenta con proveedores externos, ya que es el capital del ahorro de los mismos socios el que se ofrece en los créditos. Pero sí requiere de una serie de proveedores de servicios como lo son: servicios básicos (agua, energía, teléfono, internet, papelería y útiles de oficina, mantenimiento de sistemas y equipos, seguridad etc.), donde el poder de negociación con algunos de ellos es nula, por las tarifas previamente establecidas o porque están de acuerdo al consumo, aunque en algunos casos está en dependencia de la cantidad demandada y la frecuencia de compra, lo que los hace merecedores de tarifas especiales.

Además de los servicios antes mencionados, la cooperativa demanda continuamente de servicios de publicidad, donde entre sus principales proveedores están: La radio, televisión y revistas, quienes cuentan con tarifas establecidas según sea la publicidad, pero en algunos casos se pueden negociar descuentos por la fidelidad del medio o por el tiempo de hacer uso del mismo.

4.5.5 Productos sustitutos.

Son los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. (Hill & Jones, 2009)

La competencia que surge de productos sustitutos aumenta conforme el precio de estos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza se mide mejor por los avances que estos obtienen en la participación, capacidad y penetración en el mercado. (David Fred, 2003)

Los productos sustitutos son una amenaza para las empresas, ya que cuando existe un producto sustituto se crea la tendencia de que el cliente se incline hacia los productos alternativos. Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que nos permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los nuevos competidores.

Según la entrevista aplicada a la gerente muestra que si existe servicios que sustituyan al que la institución ofrece como: El pago de seguro, remesas, Ahorro voluntario y Ahorro Programado. La entrada de productos sustitutos nos permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que nos permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los nuevos productos o servicios.

El producto que ofrece la cooperativa a sus socios, son el ahorro y crédito, donde se puede afirmar que en cuanto al ahorro no existen productos sustitutos, ya que aunque existe la posibilidad de conservar el dinero en el banco a través de las tarjetas de débito, con las cuales se dispone del efectivo en cualquier momento, éstas no generan ningún interés. Por el contrario, en el caso de los créditos, se puede considerar como producto sustituto a las tarjetas de crédito, donde se dispone de inmediato del efectivo requerido según sea la cobertura de la misma, pero éstas aplican a un nicho de mercado exclusivo, por sus facilidades de uso, servicios que ofrece, seguridad por no cargar el efectivo y por evitar los trámites que significa la búsqueda de crédito en una institución financiera.

Según la entrevista aplicada a la gerente de la institución sobre la satisfacción de necesidades de fondos que hace uso la Cooperativa consiste en darle publicidad a los servicios que ofrece la Cooperativa para atraer nuevos socios,

para que apertura sus cuenta en la Cooperativa, ofreciéndoles apertura de depósitos a plazo fijo.

4.6 Análisis FODA.

Según (Hill & Jones, 2009) “Puntualiza que es la comparación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades.

El análisis FODA consiste en evaluar a la organización desde un ámbito interno como externo, detectando Fortalezas y Debilidades, ver que se puede mejorar y que se puede evitar así como conocer que oportunidades se presentan pueden ser aprovechadas, las Amenazas que se presenten buscar como contrarrestarla lo mayor posible logrando obtener resultados ventajosos positivos y poder tener claro en qué situación se encuentra la organización en la actualidad.

4.6.1 Fortalezas.

(Diaz L. , 2005) “Define son las condiciones operativas indispensables para el funcionamiento de la organización. No son exclusivas de una empresa”

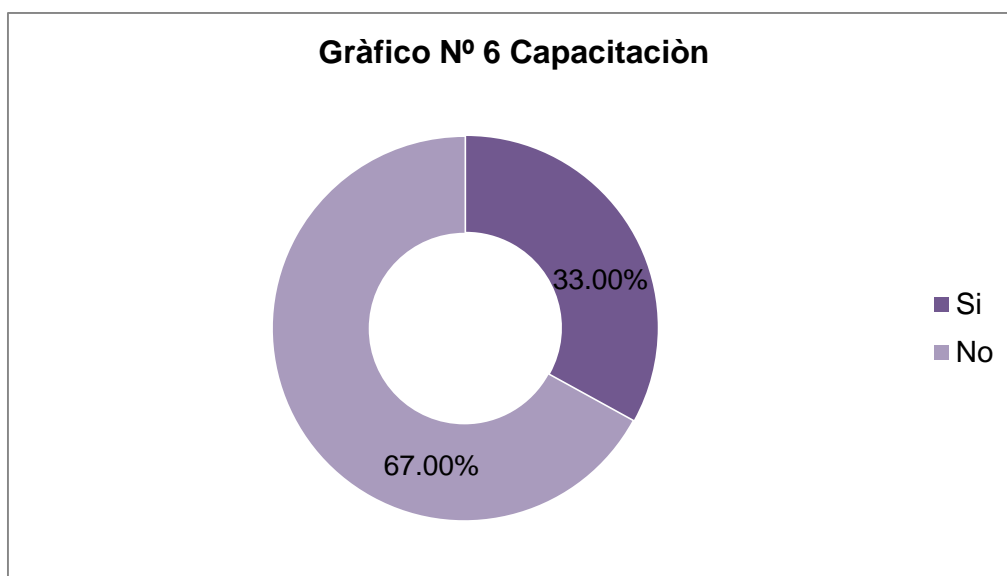
Las fortalezas son ventajas de ahorro en costo debido a la especialización (económica de escala, duplicación mínima de personal y equipo) los empleados se agrupan con otros que tienen tarea similares. También se centra en los resultados en donde los gerentes son responsables de lo que sucede con sus productos y servicios. (Robbins, 2005)

Es decir, que las fortalezas son los puntos fuertes que posee la empresa, son características propias de la compañía, las que facilitan el logro de los objetivos; estas están a lo interno de la empresa, lo que significa que están en las manos de la empresa y esta puede controlarlas. Las fortalezas resultan de lo que a empresa hace bien o lo que tiene que es lo que la hace fuerte con

respecto a la competencia, alguna de estas pueden proporcionar ventajas competitivas para la empresa.

Dentro de las fortalezas que se encontraron en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dos Pinos cabe mencionar las siguientes:

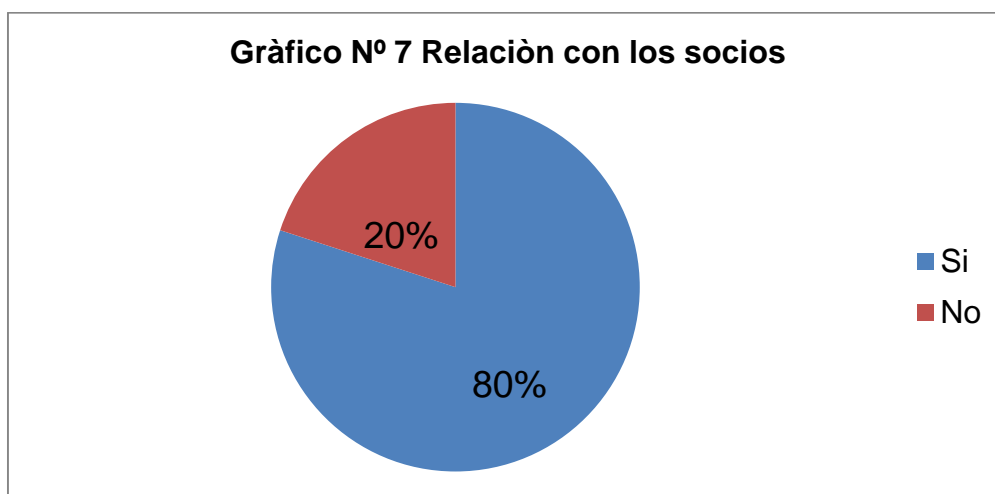
- La calidez con la que se brinda el servicio en la Cooperativa.
- Se mantiene la Tasa de interés de la Cooperativas.
- Se toman en cuenta la confianza de los asociados.
- La realización de auditorías externas anuales sin observaciones relevantes.
- Buena ubicación de la Cooperativa Dos Pinos en la zona urbana.
- Personal Motivado para el desarrollo de las actividades que se realizan en la Cooperativa.



Fuente: Autoría propia, encuesta realizada a los trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito Dos Pinos.

El 67% de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dos Pinos como nos muestra el gráfico N°6 en la encuesta que se realizó no reciben capacitación por la institución y un 33% si reciben capacitación esto de debe a

que solo los trabajadores que tienen más tiempo de laborar en la Cooperativa son los que han tenido la oportunidad de participar en capacitaciones



Fuente: Autoría propia, encuesta realizada a los trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito Dos Pinos.

El 80% de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y crédito se relaciona con los socios y un 20% dijo no relacionarse con los socios lo cual esto beneficia a la Institución ya que ayuda a que su personal conozca a los socios por que ayuda a conocer las necesidades de ellos y que haya una buena comunicación entre todos y un 20% no se relaciona de debido a que son trabajadores nuevos de la cooperativa.

4.6.2 Oportunidades.

Según (David Fred, 2003) son elementos del ambiente que tu negocio puede (debería) aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Estos pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunas menciones serían: apoyo de otras organizaciones, nueva tecnología, una necesidad desatendida en el mercado entre otros.

(Hill & Jones, 2009) "Define que las oportunidades surgen cuando una compañía puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que les permitan ser más redituable.

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas aquella fuerza ambientales que provienen de fuera de la organización, es decir del exterior y q no son controlables, si son aprovechadas con las estrategias complementadas proporcionan elementos potenciales para que la empresa crezca o mejore y traiga progreso en la organización.

Las Oportunidades en la Cooperativa son los factores que resultan positivos, favorables, explotables para la Cooperativa que se deben descubrir en el entorno en el que se desenvuelve y que permiten obtener ventajas competitivas en cuanto a su competencia. Este tipo de fuerzas provienen de fuera de la Cooperativa.

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación de la entrevista a gerente de la Cooperativa, se pudo obtener la siguiente información acerca de las oportunidades que esta tiene en el mercado:

- Incremento de la demanda en el servicio de microcréditos.
- Prestar otros servicios financieros que demanden lo socios.
- Diversificación de servicio.
- Establecer nuevas sucursales de Ahorro y Crédito en el país.
- Incrementos de nuevos socios a la Cooperativa.

4.6.3 Debilidades.

Define (Gonzalez, 2005) son obstáculos internos del territorio, sobre los cuales éste tiene control, y que mientras no se eliminan, coartan el desarrollo de las fortalezas, inhiben el aprovechamiento de las oportunidades, y limitan la reacción frente a las amenazas.

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control. (Koontz; Wehrich & Cannice, 2008)

Una debilidad de una organización es un factor considerado vulnerable en cuanto a la forma deficiente de laborar en el mercado competitivo colocándola en una situación considerada débil y que pueden afectar de manera directa a dicha organización.

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación de la entrevista a gerente de esta cooperativa, se pudo obtener la siguiente información acerca de las debilidades que esta tiene en el mercado:

Las debilidades en la Cooperativa son factores considerados vulnerables en cuanto a la forma deficiente de laborar en el mercado competitivo colocándola en una situación considerada débil y que pueden afectar de manera directa a la Cooperativa en la realización de sus operaciones.

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación de la entrevista a gerente de esta cooperativa, se pudo obtener la siguiente información acerca de las debilidades que esta tiene en el mercado y que afectan directamente a la Cooperativa.

- Un gran porcentaje de socios inactivos.
- Falta de actualización de los diferentes manuales con que cuenta la cooperativa.

4.6.4 Amenazas.

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al Aspectos que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de tus objetivos si no te previenes o trabajas para evitarlos. Entre estos tenemos: falta de aceptación, competencia, rivalidad, fenómenos naturales, situación económica. (Koontz; Weihrich & Cannice, 2008)

(Hill & Jones, 2009) Detalla las amenazas se presentan cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de la compañía.

Las amenazas son aspectos externos de la empresa que pueden aparecer en el ambiente que se desarrolla esta, son desfavorables ya que ponen en peligro a la empresa, la que debe de contar con fortalezas que en caso de aparecer amenazas, puedan hacerles frente o buscar la manera de actuar rápidamente para desaparecerlas o por lo menos contrarrestarlas.

Las amenazas en general e en toda Cooperativa limitan o dificultan el desarrollo operativo ya que estas son fuerzas externas no se pueden controlar y que afectan de una forma directa.

De acuerdo a la entrevista que se realizó a la gerente de la Cooperativa se pudo contactar que existen amenazas que afectan directamente en las diferentes operaciones que realice la Cooperativa como las que se mencionan a continuación.

- Entrada de un nuevo competidor al mercado.

- Otras Cooperativas ofrezcan tasas de interés más bajas y otros nuevos servicios que sustituyan al que ellos ofrecen.

4.6.5 Análisis del entorno externo.

(Snell T. S., 2001) “Define que por ambiente externo se entienden todos los factores a los que los gerentes deben prestar atención para ayudar a sus organizaciones a competir con eficacia para sobrevivir. Muchos de estos factores son incontrolables. Son todas las fuerzas relevantes fuera de los límites de una compañía, tales como competidores, clientes, gobierno y economía”.

El análisis externo juega un papel muy importante en la Cooperativa ya que se debe de analizar aquellas fuerzas que no pueden ser controladas por la Cooperativas y que influyen de manera directa para que esta pueda lograr el éxito dentro de las fuerzas que influyen las diferentes política que implementa el Gobierno para las Cooperativa y las diferentes instituciones que deben de sujetarse a los requisitos que establecen para la creación de un nueva Cooperativa.

4.6.5.1 Entorno general.

4.6.5.2 Segmento demográfico (Fuerza demográfica)

Las fuerzas demográficas son el resultado de cambios en las características de una población, como edad, sexo, origen étnico, raza, preferencia sexual y clase social. Al igual que las demás fuerzas del ámbito general, las fuerzas demográficas presentan a los administradores oportunidades y amenazas, además de que pueden generar consecuencias importantes para las organizaciones. (Hill & Jones, 2009)

Los segmentos demográficos por lo general en cualquier Cooperativa o Institución más que todo están identificados con el marketing, este se encarga de identificar estos segmentos el decidirá cuál de ellos le interesa a la organización dirigirse en el cual se puede seleccionar el mercado objetivo.

La fuerza demográfica es muy importante para la Cooperativa ya que mientras siga creciendo la población se va a obtener una mayor demanda de los servicios que oferta la Cooperativa y podrá cumplir con sus metas y objetivos establecidas para lograr el éxito de la misma

4.6.5.3 Segmento tecnológico (Fuerza tecnológica)

El ritmo del cambio tecnológico se ha acelerado desde la segunda guerra mundial, lo cual ha desatado un proceso llamado “vendaval perenne de destrucción creativa”. El cambio tecnológico puede hacer que los productos establecidos se vuelvan obsoletos de la noche a la mañana y, simultáneamente, ha creado una serie de posibilidades para introducir productos nuevos. Por lo tanto, el cambio tecnológico es creativo y destructivo: tanto una oportunidad como una amenaza. (Hill & Jones, 2009)

Es importante la implementación de la tecnología en las en la actualidad ya que siempre está avanzando cada día, se innova algún aspecto de ella en el ámbito laboral ya que cada día surge una nueva aplicación para facilitar las

cuenta, presentación de resultados y procesar la información que utilizamos. Otra manera muy importante de cómo mejorar la eficiencia y productividad de las empresas. Ayuda la tecnología en el ámbito laboral la tecnología se encarga de crear nuevos aparatos y aplicaciones

En el aspecto tecnológico la Cooperativa Dos Pinos hay una falta de actualización de los diferentes manuales con que cuenta la Cooperativa., consideramos que es necesario que se actualicen los manuales de contabilidad administrativos. Ya que estos son de vital importancia para las operaciones que realice la Cooperativa.

4.6.5.4 Segmento económico (Fuerza económica)

Las fuerzas económicas afectan la salud y bienestar general de una nación o la economía regional de una organización, lo cual a su vez influye en la capacidad de las compañías e industrias para obtener una tasa de rendimiento adecuada. (Hill & Jones, 2009)

Las fuerzas económicas se refiere a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país o de los países en donde opera la empresa, este entorno económico afecta de manera considerable la capacidad de las compañías de diferentes formas, por ejemplo para funcionar eficazmente, ya que las tasas de interés influyen en disponibilidad y costo de capital, en la capacidad para expandirse, en precios, costos, entre otros, aunque estas son fuerzas que la empresa no puede controlar, estas son cambiantes con el tiempo y muy difíciles de predecir.

En el aspecto económico las Cooperativas los últimos años se ha producido un importante crecimiento del cooperativismo nicaragüense, en el marco de profundas transformaciones económicas sociales desarrolladas en el país, ya que ayuda al desarrollo y vela por los intereses y las necesidades particulares, sociales, sectoriales y regionales de la nación.

4.6.5.5 Segmento Político- Legal (Fuerza Político- Legal)

Son el resultado de cambios en las leyes y disposiciones. Son la consecuencia de desarrollos políticos y legales en una sociedad que afecta de manera

significativa a administradores y empresas. Los procesos políticos dan forma a las leyes de una sociedad, las cuales restringen las operaciones de organizaciones y administradores y crean, por ende, oportunidades y amenazas. (Hill & Jones, 2009)

En el aspecto político todas las organizaciones son regidas y supervisadas por el gobierno y que se tienen que sujetar a las leyes y políticas nuevas que se implementan para crear una nueva empresa para exportar un producto siempre el gobierno influye de forma directa sobre cada una de ellas.

Las fuerzas políticas legales influyen de manera directa en la Cooperativa, ya que esta debe de cumplir con los requisitos de la Ley general de las Cooperativas, la cual se encarga de regularlas y de las diferentes instituciones que rige el Gobierno para el pago de los impuestos y aranceles, los cuales deben pagarse en tiempo y forma según las diferentes leyes establecidas por el Gobierno para que puedan realizar sus operaciones de la manera correcta.

4.6.5.6 Segmento Socio- Cultural.

Son la forma en que las costumbres y valores cambiantes afectan a una industria. Esta fuerza genera oportunidades y amenazas. (Hill & Jones, 2009)

(Bateman & Snell, Administración una ventaja competitiva, 2000) “Define que las tendencias sociales, con respecto a la manera en que las personas piensan y se conducen tienen implicaciones importantes para la administración de la fuerza de trabajo, las acciones sociales corporativas y las decisiones estratégicas acerca de los productos y los mercados. En la actualidad, las compañías que desean crear o mantener una ventaja competitiva, o que sencillamente esperan seguir siendo competitivas”.

En el aspecto sociocultural son todos los factores relativos y los modelos culturales, creencias, actitudes de una población o la sociedad. Cuando se va a crear una nueva empresa se deben de tomar en cuenta todos los aspectos socioculturales.

Se debe de tomar en cuenta cumplir con este tipo de segmento para poder lograr una buena penetración en el mercado al cual queremos llegar, tenemos que saber cuál es el tipo de cultura y preferencia en el caso de la Cooperativa para adquirir nuevos socios debemos de saber qué tipo de necesidades y servicios ameritan en el nuevo mercado que se quiere llegar.

4.6.5.7 Segmento Global (Fuerza global)

Según (Hill & Jones, 2009) Este especifica que la fuerza global es importante observar que se han derrumbado las barreras para el comercio internacional y la inversión y que cada vez más países disfrutan del crecimiento económico sostenido. La caída de las barreras que se oponían al comercio internacional e inversión han facilitado la entrada de otros países”.

El segmento global en una organización importante ya que atreves de este se expande más dentro de los mercados existentes y va logrando un buen posicionamiento en el mercado competitivo que cada día es más grande. Posicionamiento de una empresa en diversos países; se sabe a qué hoy en día es mucho más fácil el poder tener accesibilidad a los demás países internacionales es por ello el éxito de muchas empresas internacionales que han alcanzado el éxito del segmento global.

En el caso de la Cooperativa Dos Pinos no existen barreras de comercio internacional ya que la Cooperativa realiza sus operaciones dentro del país, pero si debe de sujetarse a las leyes y políticas establecidas por las diferentes instituciones del gobierno para la realización de sus operaciones de una forma correcta.

4.5.6.8 Matriz FODA

Matriz FODA para la formulación de estrategias	
Factores Externo	Factores Internos
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la demanda del servicio del Micro Crédito. • Prestar otros servicios financieros que demanden los socios. • Establecer nuevas sucursales de Ahorro y crédito en el país. • Tasas de interés atractivas que impulsan la captación de recursos monetarios. • Incrementos de nuevos socios a la Cooperativa. 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La calidez con la que se brinda el servicio en la Cooperativa. • Se mantiene la Tasa de interés de la Cooperativas. • Se toman en cuenta la confianza de los asociados. • La realización de auditorías externas anuales sin observaciones relevantes. • Buena ubicación de la Cooperativa Dos Pinos en la zona urbana. • Personal Motivado para el desarrollo de las actividades que se realizan en la Cooperativa.
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de un nuevo competidor al mercado. • Otras Cooperativas ofrezcan tasas de interés más bajas y otros nuevos servicios que sustituyan al que ellos ofrecen. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un gran porcentaje de socios inactivos. • Falta de actualización de los diferentes manuales con que cuenta la cooperativa. • No reciben capacitaciones los socios por parte de la Cooperativa. • Falta de planificación financiera y presupuestaria por cada área. • Falta de una base de datos efectivas para comparar su participación en el mercado. • Ausencia de una matriz de riesgo operativo.

Fuentes: Autoría propia a partir de Entrevista aplicada a la Gerente de la cooperativa Dos Pinos.

4.7 Tipo de estrategias

4.7.1.2 Estrategias genéricas

4.7.1.2.1 Diferenciación

Diversas estrategias ofrecen diferentes grados de diferenciación. La diferenciación no garantiza la ventaja competitiva, sobre todo si los productos estandarizados satisfacen las necesidades de los clientes o si es posible que los competidores imiten los productos con rapidez. Los productos duraderos protegidos por barreras que impiden a los competidores la imitación rápida son los mejores. (Fred David, 2003)

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. (Frances, Antonio, 2006)

Quiere decir entonces que este tipo de estrategias son las que influyen en las empresas para que sobrevivan en el mercado, estas tienen que desarrollar estrategias que la sostengan tales como, la planificación de sus actividades a largo plazo de manera que se concentre su atención y su esfuerzo, por ende a ser más competitivos al momento de lograr todo lo que se propone la empresa, se podrá decir entonces que la estrategia de diferenciación es aquella que ayuda a diferenciar tu producto de la competencia; al brindar un producto de alta calidad, mejores atributos y de fácil aceptación por los clientes por ser diferente a los de la competencia.

Según datos obtenidos en la entrevista, realizada a Gerente de la Cooperativa de ahorro y créditos Dos Pinos, considera que lo que lo diferencia de la competencia es tasa de interés, y el plazo que ofrece a los socios considerando que la Cooperativa ofrece beneficios a sus socios, que otras cooperativas no tienen, lo cual es una ventaja con que cuenta con respecto a sus competidores ofreciéndoles como ahorro navideño, seguro sobre préstamos por cobrar y ahorro.

La Cooperativa parcialmente trata de aplicar la estrategia de diferenciación pero en la realidad no se está aplicando a cómo debería ser ella no tiene nada que la diferencie de su competencia se caracteriza por ofrecer un servicio eficiente, ya que se está constantemente realizando capacitaciones a los socios para ofrecerle un mejor servicio y poder satisfacer las necesidades, a su vez verificar el cumplimiento de las normas requeridas, para que el resultado sea el esperado en cuanto a la calidad de cada servicio y que los socios se sientan satisfechos.

4.7.1.2.2 Liderazgo en costo.

La ventaja competitiva de una empresa de mejores costos es tener costos más bajos que los rivales para incorporar atributos de vanguardia, al colocar a la compañía en una posición que mejore el precio de los rivales, cuyos productos tengan atributos de vanguardia semejante. (Thomsom Jr, 2008)

Cuando se refiere a liderazgo de costo se habla de que el productor mantenga el menor costo en su sector, una estrategia exitosa de liderazgo en costos genera beneficios directos para la empresa, este tipo de estrategia es cuando una empresa es capaz de proporcionar al consumidor un excedente comparable al resto de sus competidores pero con un costo sensiblemente inferior. Normalmente, la empresa que posee una ventaja en costos ofrece un producto con un beneficio percibido inferior al de sus competidores, es decir suministra a un precio más bajo un producto o servicio similar al de los competidores.

Según entrevista realizada a gerente de la Cooperativa de ahorro y créditos Dos pinos considera que la tasa de interés que ofrecen es accesible para sus socios, aunque existen otras instituciones que ofrecen una tasa de interés más baja, por lo tanto no se consideran que sean líderes en el mercado.

Mediante entrevista aplicada Gerente de esta cooperativa, los resultados obtenidos, en relación a la fijación de tasa de interés del producto obtuvimos que estos se realizan por medio de los costos los cuales incluyen costos de operación, la competencia, considerando que para ellos como Cooperativa son

los más importantes ya que no pueden ofrecer una tasa muy alta con respecto a sus competencia brindándoles así un mejor servicio a sus socios.

La cooperativa de ahorro y crédito Dos pinos no aplica este tipo de estrategia de líder en costo, aunque ella debería enfocarse este tipo de estrategia por el servicio que ofrece porque si ella trabaja con el dinero de los socios, como es posibles que los banco ofrezcan una tasa de interés más bajas, cuando la cooperativa se debería identificarse con la estrategia de líder en costo en buscar como ofrecerles una tasa de interés a sus socios.

4.7.1.2.3 Enfoque

Una estrategia de enfoque exitosa depende de que un segmento de la industria aún no tenga un tamaño suficiente, posea un buen potencial de crecimiento y no sea vital para el éxito de otros competidores más grandes. Las estrategias como la penetración en el mercado y el desarrollo del mismo ofrecen importantes ventajas de enfoque. (Philip, 2008)

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento del mercado. (David F. R., 2003)

Las estrategias de enfoque es que una empresa puede cubrir un segmento particular de una industria de manera más eficaz o eficiente que los competidores que abarcan toda la industria. El éxito de este tipo de estrategia radica en la capacidad de la empresa de encontrar segmentos en los que las necesidades únicas son tan especializadas que los competidores con una base amplia prefieren no cubrirlos, o es un segmento que los competidores con base amplia no cubren en forma adecuada. Es posible ofrecer valor a los clientes a través de dos tipos de estrategias de enfoque: bajo costo enfocado y diferenciación enfocada.

En las encuestas realizadas a los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Dos Pinos si considera que el servicio no está dirigido a un sector exclusivo ver anexo N°5 los trabajadores contestaron que no está dirigido porque cualquier persona puede ser socio de la Cooperativa, y solicitar el

servicio que ofrece y beneficiarse con los beneficios que ofrece la Cooperativa a sus socios.

Sin embargo si está dirigido a un sector exclusivo, en vista de que el servicio que la cooperativa ofrece si está dirigido a ciertas personas, considerando que para que una persona solicite los servicios debe ser socio y pagar una cantidad de dinero , es decir debe cumplir con ciertos requisitos para poder asociarse.

4.8 Estrategias de integración.

La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores. (David F. R., 2003)

Se podría decir que las estrategias de integración se utilizan para disminuir las amenazas que hay en el ambiente, buscando así obtener control y disminuir el poder negociador con los proveedores y competidores.

4.8.1 Hacia delante.

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

La integración hacia adelante sumista 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. (Porter 2008)

Se podrá decir que la integración hacia delante implica adquirir o entrar a la propiedad sobre distribuidores; el cual el único objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control.

También esta estrategia de integración hacia adelante hace que la Cooperativa adquiera más canales de distribución.

Mediante entrevista aplicada a Gerente de la Cooperativa de ahorro y crédito Dos Pinos preguntarle qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer en la cooperativa, existen dos tipos de medios de los cuales hacen uso para ofrecer sus servicios, los cuales son radiales, T.V esto es una ventaja para la cooperativa ya que por medios publicitarios puede atraer socios ya que la población en general Matagalpina se informa mayormente por medio de la radio y la televisión.

La empresa cooperativa hace uso de los medios de publicidad es por ello que por medio de la televisión y la radio da a conocer las diferentes promociones y ofertas que brinda al público en general; siendo así un medio factible ya que la población ya que es muy reconocida y le ayudado a permanecer en el mercado.

La cooperativa debería de poner en práctica los demás medios publicitarios en este caso como páginas web hacer uso de la tecnología para así atraer nuevos socios. Para que así de esa forma se dé a conocer más y sobre todo atraiga más a los socios por medio de los medios de publicidad dar a conocer las ofertas y los diferentes servicios de ese modo tendrá más penetración en el mercado.

La Gerente de la cooperativa, expresa que los canales de distribución que ellos utilizan son las sucursales con las que cuenta la institución, es decir el canal que utiliza es un canal directo de Cooperativa a Socios, no existe un intermediario, esto es una ventajas para los socios la Cooperativa de ahorro y crédito Dos pinos cuenta con dos sucursales en el departamento de Matagalpa, siendo de mucha importancia ya que un canal directo les permite darle una mejor a atención a los socios, generando confianza entre ambos.

Se podría decir por lo tanto que la Cooperativa si hace uso de este tipo de estrategia, por principio se ha integrado por llegar a los socios por medios de las sucursales, sin intermediarios.

4.8.2 Integración hacia atrás.

La integración hacia atrás es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son pocos confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa. (David F. , 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. 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. (Prieto, 2011, pág. 205)

Es decir; la idea de esta estrategia es adquirir o incorporar a la empresa de los proveedores de la competencia; es decir consiste en que es la empresa que integra en su organización actividades de fabricación. Este tipo de integración se puede plantear para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados, para coordinar más efectiva y eficientemente las funciones de distribución.

Según entrevista aplicada a Gerente de la Cooperativa respecto a la confianza de los socios que políticas utiliza para prevenir el lavado de dinero, si existen políticas como las capacitaciones que se le brinda al personal para prevenir el lavado de dinero, un manual de lavado de dinero.

La Cooperativa tiene la responsabilidad de tener un control de sus socios debido al tipo de servicio que brinda, debe tomar medidas de seguridad para prevenir de que puedan darse situaciones irregulares como lavado de dinero ya que si esto sucedería le perjudicaría a ella como Cooperativa, es por eso que existen manuales contra el lavado de dinero y capacitaciones que se le brinda al personal.

Al preguntarles a la Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Dos pinos” acerca de que, que se consideran ser ventajoso ser su propio proveedor, considera que si, en el cual afirma que los socios son los mismo proveedores, ya que no cuenta con financiamiento de otras instituciones, en cual a ellos les beneficia como Cooperativa, porque estos le disminuye sus costos de operación.

La cooperativa si logra aplicar este tipo de estrategia debido a que los socios son sus propios proveedores, aunque no se logra aplicar en su totalidad por que ella no puede producir sus propios materiales es decir ella no puede producir su propia papelería.

4.8.3 Integración horizontal.

Esta se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Una de las tendencias más significativas en la dirección estratégica actual es el aumento del uso de la integración horizontal como una estrategia de crecimiento. Las funciones, las adquisiciones y toma de control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades. (David F. , 2003)

La integración horizontal es una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control de los competidores. En este tipo de estrategias se coordina las metas de las unidades de negocios relacionadas, abarcando tanto las unidades de negocios existentes como la selección de nuevos sectores industriales a los cuales se pueda entrar basándose en las interrelaciones con los grupos ya establecidos. (David F. , 2003)

La dimensión horizontal se refiere al número de negocios distintos en los que está presente la negocios.es decir; esta estrategia es la que se encarga de 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. Empresa. La empresa diversifica su ámbito horizontal de actividad a medida que entra en nuevos.

La gerente de la Cooperativa considera que la institución compite con instituciones más grandes como los bancos, financieras compiten con la tasa de interés en el mercado, y están influenciadas por el Banco de la República, por tanto cada Cooperativa tiene su propia tasa de interés y es difícil determinar si es la más baja.

Cabe señalar que la cooperativa no compite con los bancos debido a que los bancos no compiten con las cooperativas, la competencia de la cooperativa serían las mismas cooperativas que existen y tienen una gran cartera en el mercado ya tiene posicionamiento en el mercado.

Según entrevista aplicada a Gerente de la Cooperativa si le beneficiaría a su empresa aumentar el poder en el mercado, afirma que les beneficia ya que les permitiría vender su servicio de forma permanente por encima que se ha mantenido en el mercado.

A toda cooperativa aumentar el poder en el mercado, esto debido a que obtendría mayores márgenes de ganancias, ya que le permitiría un crecimiento crecer su cartera de crédito esto lo pueden lograr por medio de la integración de más socios, que estén interesados en integrarse en la cooperativa y solicitar los servicios, así la cooperativa podría satisfacer a sus necesidades.

Sin embargo la Cooperativa no aplica este tipo de estrategia, ella podría aplicarla si tal vez tuviese sucursales en varios barrios de la ciudad, ya que le permitiría tener un mejor control de su competencia atrayendo más socios, brindándoles un mejor servicio que la competencia.

4.9 Estrategias Intensivas.

La penetración en el mercado, el desarrollo de mercados y de productos se denomina en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes. (David F. , 2003)

Las estrategias intensivas son importantes dentro de las empresas u organizaciones ya que su primordial objetivo es penetrar y desarrollar el

mercado, productos y servicios en el mercado existente estos requieren de un mayor esfuerzo para mejorar la posición en el mercado: aumentar las ventas, realizar promociones.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito, según encuestas realizadas a los trabajadores el 100%, afirma que la institución no participa en ferias, ya que no hacen uso de una estrategia de penetración el mercado siendo de mucha importancia debido a que les permitiría hacer ajuste en la tasa de interés, mayor promoción, mejoras en el servicio para crear interés el servicio que brindan, puede optar por aumentar la penetración de mercado a través de mayores esfuerzos a través de promociones.

4.9.1 Desarrollo de productos.

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

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 existentes o generando otros completamente nuevos y originales.

Esta estrategia se puede decir que se basa directamente en el desarrollo del Producto y tiene como objetivo maximizar las ventas por medio de la modificación o mejoría de los productos o servicios esta estrategia requiere de nuevas capacidades para satisfacer la demanda del producto o servicio.

Ciertamente la cooperativa si aplica esta estrategia puesto que ha venido incursionando nuevos servicios como las cuentas navideñas que se apertura cada año, seguros de ahorro y seguros de préstamos y que a futuro podría mejorar esta estrategia ofreciéndoles un mejor servicio a los socios.

4.9.2 Penetración en el mercado.

Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza mucho sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios. (David F. , 2003)

La estrategia para penetrar el mercado tiene como objetivo aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un mayor esfuerzo para la comercialización; claramente se sabe que todo esto se puede lograr a través de la mercadotecnia que se sabe que hoy en día es una de las herramientas eficaces y fundamentales para la venta de productos.

El Cooperativa de ahorro y crédito Dos pinos si aplica este tipo de este tipo de estrategia ya que a ella hace uso de los medios publicitarios para darse a conocer el mercado y la ha permitido a traer nuevos socios, le ha ayudado a permanecer en el mercado debido a que actualmente goza de muchos años de permanencia en el mercado.

V. Conclusiones

En base a los resultados obtenidos en la investigación realizada en la Cooperativa Dos Pinos se determinó la situación actual de la empresa, donde se encontró que cuenta con filosofía de la empresarial, ya que estos se encuentran plasmados en documentos escritos, siendo una fortaleza, ya que la mayoría de los trabajadores conocen sus componentes.

- 1- El posicionamiento estratégico de la cooperativa respecto a su competencia se encuentra en una posición moderada a apuntando a ser a fuerte dado que cada día crece el nivel de asociados.
- 2- Las estrategias que aplica son los siguientes liderazgos en costo, desarrollo de producto, penetración de mercado, las aplica con cierto grado de eficiencia.
- 3- Con respecto a las estrategias ya mencionada no las está aplicado en todas sus dimensiones, en la de desarrollo de producto la viene aplicado eficientemente, ofertando como las cuentas navideñas, respaldado de los préstamos y ahorro.

VI. Bibliografía

- Arturo, K. (13 de Mayo de 2014). Crecenegocios. Recuperado el 27 de Enero de 2015, de Crecenegocios: <http://crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Asencio del Arco, E., & Vázquez Blomer, B. (2009). Empresa e iniciativa emprendedora. Madrid España: COPYRIGHT.
- Barrios, A. Z. (2006). Planificación Estratégica Presupuesto y Control de la Gestión Pública. Caracas: Texto C.A.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2001). ADMINISTRACION una ventaja competitiva . Mexico: MC Graw-Hill Interamericana.
- Bateman, T., & Snell, S. (2000). Administracion una ventaja competitiva. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: MCGRAW - HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- David, Fred R. (2003). Conceptos de administracion estrategica (Novena ed.). Mexico: Person educacion, Prentice Hall.
- Diaz, L. (2005). Analisis y planeamiento. San Jose: EUMED.
- Frances, Antonio. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Mexico: Pearson Hall.
- G Cummings, Thomas; G Worley, Christopher. (2007). Desarrollo Organizacional y Cambio (Octava Edición ed.). Mexico.
- Gonzalez, H. f. (Septiembre de 2005). gestiopolis. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/fodaes.htm>
- Hill, C. I., & Jones, G. (2009). Administracion Estrategica. Mexico: The McGRAW-Hill Companies, Inc.

- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica* (Octava ed.). Mexico: McGraw-Hill/interamericana.
- Informaticafcauce. (20 de Septiembre de 2011). Slideshare.net. Recuperado el 8 de Noviembre de 2014, de Slideshare.net:
<http://www.slideshare.net/informaticafcauce/diagnostico-estrategico>
- Koontz; Weihrich & Cannice. (2008). *Administración una perspectiva global* (Decimotercera ed.). Mexico: Mc Graw Hill/ Interamericana.
- Manene, L. M. (31 de mayo de 2013). <http://www.eumed.net/>. Recuperado el 16 de septiembre de 2014, de <http://www.eumed.net/>:
<http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
- Mile. (22 de Octubre de 2009). blogspot. Recuperado el 30 de Enero de 2015, de blogspot:
<http://estrategiasintensivas.blogspot.com/2009/10/estrategias-intensivas.html>
- Muñiz, G. R. (2014). *Marketing XXI*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de marketing estrategico.:
https://www.google.com.ni/?gws_rd=cr&ei=Z3F8VI_tAtCCgwsy24NY#q=barreras+de+salida
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración moderna*. Mexico: Limusa.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración decima edición* (Octava ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Sampieri, H., Collado, F., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. Mexico: MC GRAW-HILL.
- Sequeira Calero, V., & Cruz Picon, A. (1994). *INVESTIGAR ES FACIL MANUAL DE INVESTIGACION*. MANAGUA: EL AMANECER, S.A.
- Serra, J. M. (2009). *Manual de autodiagnostico estrategico*. Madrid: ESIC.

Snell, T. S. (2001). *Administracion una ventaja competitiva*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.

Stephen P. Robbins, M. C. (2010). *Administracion decima edicion*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN,.

Thompson I Peteraf, G. I. (2012). *Administración Estratégica*. México: decima octava.

Thompson I Peteraf, G. I. (2012). *Administración Estratégica* . México: decima octava .

Thompson, J., Strickland, A., & Gamble, J. E. (2008). *Administracion Estategica Teorias y Casos*. Mexico D.F: The McGRAW-HILL Companies, Inc.

Thomsom Jr, A. A. (2008). *Administracion Estrategia* (15 va ed.).

Tompson, I. (17 de Junio de 2014). Eumed.net. Obtenido de Eumed.net: <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=1&def=133>

vii. **Anexos**

ANEXO N°1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Diagnóstico Estratégico	Filosofía Empresarial	Visión	<p>¿Tiene elaborada la visión de la Cooperativa? _____ Si _____ No</p> <p>Si su respuesta es Sí, puede mostrarla. Se encuentra visible la visión, existe un documento donde este plasmada la visión.</p> <p>¿Conoce la visión de la Cooperativa? _____ Si _____ No</p>	<p>Entrevista</p> <p>Guía de observación</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente.</p> <p>Trabajadores</p>

CONTINUA

ANEXO N°1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Diagnóstico Estratégico	Filosofía Empresarial	Misión	<p>¿Tiene definida la misión de la Cooperativa? _____Si _____No</p> <p>Si su respuesta es Sí, puede mostrarla. Se encuentra visible la misión, existe un documento donde este plasmada la misión.</p> <p>¿Conoce la misión de la Cooperativa? _____Si _____No</p>	<p>Entrevista</p> <p>Guía de observación</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Trabajadores</p>

CONTINUA

ANEXO N°1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Diagnóstico Estratégico	Filosofía Empresarial	Políticas	<p>¿Tiene definidas las políticas de la Cooperativa?</p> <p>¿Cuenta con políticas definida la Cooperativa?</p> <p>Podría mencionar algunas.</p> <p>Existe un documento donde estén plasmadas las políticas</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Guía de observación</p>	<p>Gerente.</p> <p>Trabajador</p>
Diagnóstico Estratégico	Filosofía Empresarial	Objetivos Organizacionales	<p>¿Tiene definidos los objetivos la Cooperativas?</p> <p>_____Si _____No</p> <p>¿Conoce los objetivos de la Cooperativa?</p> <p>_____Si _____No</p> <p>Existe un documento donde se encuentren plasmados los objetivos de la Cooperativa.</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Guía de observación</p>	<p>Gerente.</p> <p>Trabajador</p>

CONTINUA

ANEXO Nº1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
	Análisis del sector industrial	Riesgo que entren competidores potenciales	¿Si se incorporara una empresa en el mercado con las mismas, características de su servicio le afectaría? ____ Si ____ No	Entrevista	Gerente.
	Análisis del sector industrial	Rivalidad entre compañías establecidas.	¿Tiene identificada a su competencia? ____ Si ____ No ¿Existe rivalidad entre la Cooperativa y a la competencia? ____ Si ____ No ¿Cree usted que la competencia puede superarlos? ____ Si ____ No	Entrevista	Gerente.

CONTINUA

ANEXO Nº1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
	Análisis del sector industrial	Poder de negociación de los compradores.	¿Qué poder de negociación tienen los socios para imponer sus términos y condiciones? Ninguna Baja Media Alta Muy alta	Entrevista	Gerente.
	Análisis del sector industrial	Poder de negociación de proveedores	¿Quiénes son sus principales fuentes de fondos? ¿Qué poder de negociación adopta la Cooperativa para sus socios? Tasa de interés más alta. Capacidad de los socios para ahorrar dinero. Es fácil para los socios encuentre otras alternativas para ahorro.	Entrevista	Gerente.

CONTINUA

ANEXO Nº1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
	Análisis del sector industrial	Existencia de productos sustitutos.	<p>¿Existen servicios que sustituyen al que usted ofrece? ___Si ___No</p> <p>¿Qué alternativas existen para satisfacer la demanda? Tasa de interés. Montos Plazos</p>	Entrevista	Gerente.
	Análisis FODA	Fortaleza	<p>¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia? Calidez Tecnología Tasa de interés Infraestructura</p>	Entrevista	Gerente.

CONTINUA

ANEXO Nº1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
	Análisis FODA		<p>EL servicio que ofrece en el mercado tiene una buena aceptación por: Calidez Tecnología Tasa de interés Publicidad</p> <p>¿Cuáles son las fortalezas que tiene la Cooperativa con respecto al mercado?</p> <p>¿Los socios los prefieren por el servicio que ofrece la Cooperativa? _____ Si _____ No</p> <p>¿Tiene ventajas la Cooperativa con respecto a su ubicación? _____ Si _____ No</p>	Entrevista	Gerente.
		Oportunidades	¿Qué oportunidades cree que tiene la Cooperativa en el mercado?	Entrevista	Gerente.

CONTINUA

ANEXO Nº1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
		Debilidades	¿Cuáles cree que son las debilidades de la Cooperativa? ¿Qué estrategias debe adoptar la Cooperativa para transformar las debilidades en fortalezas?	Entrevista	Gerente.
	Análisis FODA	Amenazas	¿A qué amenazas se enfrenta la Cooperativa en el mercado? ¿Qué estrategias debe adoptar la Cooperativa para transformar las amenazas en oportunidades?	Entrevista	Gerente.
Tipos de Estrategias	Estrategias Genéricas	Liderazgo en costos	¿Su Cooperativa se consideran líderes en tasa de intereses bajas? ____ SI ____ No ¿Qué toma en cuenta para fijar la tasa de interés del servicio que oferta la Cooperativa? Competencia Costo de producción Leyes Tasa de encaje legal Tasa de interés por ente regulador	Entrevista	Gerente.

CONTINUA

ANEXO Nº1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Tipos de estrategias	Estrategias Genéricas	Diferenciación	¿Considera que su servicio es único en el mercado? ____Si ____No ¿Cuál es la diferencia de su servicio con el de la competencia? Tasa de interés Plazos Montos ¿Existe una estrategia de diferenciación en la Cooperativa? ____Si ____No	Entrevista	Gerente.
Tipos de Estrategias	Estrategias Genéricas	Enfoque	¿Considera que su servicio está dirigido a un sector específico de socios? ____Si ____No Si su respuesta es afirmativa, describa el sector	Entrevista Encuesta	Gerente y Vice-Gerente. Trabajadores

CONTINUA

ANEXO N°1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Tipos de estrategias	Estrategias Genéricas				
Tipos de Estrategias	Estrategias de integración	Hacia adelante	¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su servicio? Perifoneo Volantes Televisivos Radiales Mantas Internet Vallas ¿Qué canales de distribución utiliza para vender su servicio? Sucursales Ventanillas Otros	Entrevista	Gerente.

CONTINUA

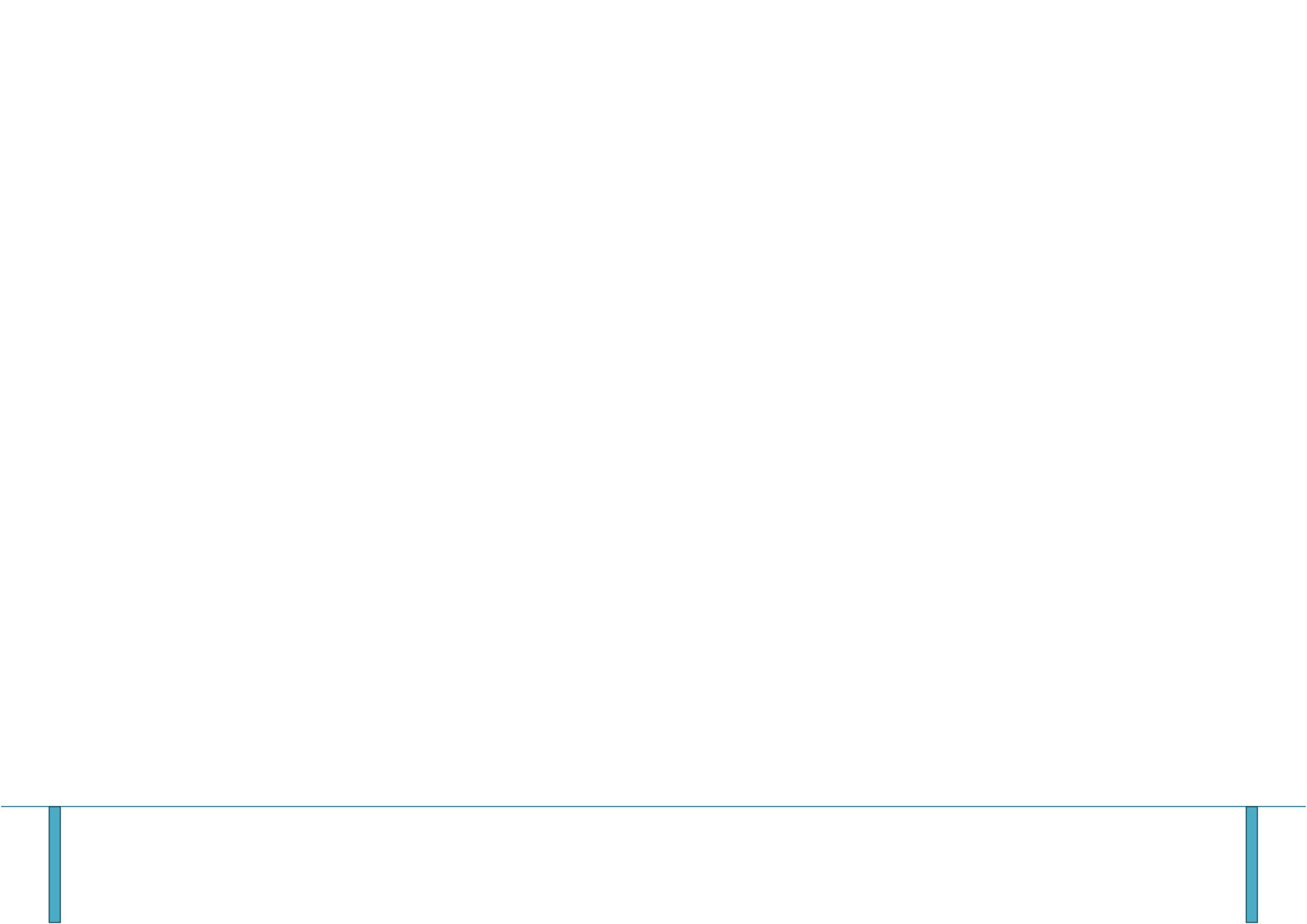
ANEXO Nº1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Tipos de estrategias	Estrategias de Integración	Hacia atrás	<p>¿Con respecto a la confianza hacia los socios existe alguna política para prevenir el lavado de dinero. ?</p> <p>___ Sí ___ No</p> <p>¿Qué acciones tiene la Cooperativa para satisfacer las necesidades de fondos?</p> <p>Grado de satisfacción.</p> <p>Pago de servicios básicos. Publicidad de los servicios. Pago de remesas.</p> <p>¿Considera ventajoso ser su propio proveedor?</p> <p>___ Sí ___ No</p>	Entrevista	Gerente.
Tipos de Estrategias	Estrategias de integración	Horizontal	<p>¿Su Cooperativa compite con organizaciones más grandes?</p> <p>___ Sí ___ No</p>	Entrevista	Gerente.

CONTINUA

ANEXO N^o#1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Tipos de estrategias	Estrategias de Integración	Horizontal	¿Le beneficiaría a su Cooperativa aumentar el poder en el mercado? ____ Si ____ No	Entrevista	Gerente.
Tipos de Estrategias	Estrategias Intensivas	Desarrollo de producto	¿Qué técnicas utiliza para aumentar para satisfacer la demanda de los socios en la Cooperativa? ¿De dónde parte la idea de buscar nuevos socios? ¿Cuál es la estrategia que utiliza para crecer como Cooperativa? ¿Qué herramientas utilizan para el desarrollo de su servicio?	Entrevista	Gerente.
	Estrategias intensivas	Penetración de mercados	¿Participa la Cooperativa en ferias? Cómo trabajador de la Cooperativa qué opina de que la Cooperativa busque nuevos mercados?	Encuesta Encuesta	Trabajadores Trabajadores





Anexo No. 2
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA,
MATAGALPA
FAREM, Matagalpa.

ENTREVISTA: Gerente

Somos estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresa, modalidad encuentro sabatino. Estamos realizando una investigación con el objetivo elaborar un Diagnóstico Estratégico en la Cooperativa de ahorro y crédito “Dos pinos en la ciudad de Matagalpa durante el periodo 2014.

Los datos que usted nos proporcione serán de gran beneficio para esta investigación los cuales serán utilizados con muchas discreciones. De ante mano le agradeceremos su colaboración.

Dirigida a: Gerente

Filosofía de la empresa

Visión, misión, objetivos, políticas.

1. Su Cooperativa cuenta con:

	Si	No
Visión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Misión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Políticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Valores

2. ¿De los siguientes valores cuáles se practican en la Cooperativa?

	Si	No
Ayuda mutua		
Responsabilidad		
Democracia		
Igualdad		
Equidad		
Solidaridad		

Análisis del sector industrial.

Poder de negociación de los compradores.

3. ¿Qué poder de negociación tienen los socios para imponer sus términos y condiciones?

Ninguna _____

Baja _____

Media _____

Alta _____

Muy alta _____

Poder de negociación de proveedores

4. ¿Quiénes son sus principales fuentes de fondos?

5. ¿Qué poder de negociación adopta la Cooperativa para los socios?

	Si	No
Tasa de interés más alta		
Capacidad de los socios para ahorrar dinero		
Es fácil para los socios encuentre otras alternativas		

para ahorro		
-------------	--	--

Existencia de productos sustitutos

6. ¿Existen servicios que sustituyen al que usted ofrece?

___ Si ___ No

7. ¿Qué alternativas existen para satisfacer la demanda?

	Si	No
Tasa de interés		
Montos		
Plazo		

Rivalidad entre los competidores

8. ¿Tiene identificada a su competencia?

___ SI ___ No

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

___ Sí ___ No

10. ¿Cree usted que la competencia puede superarlos?

___ Sí ___ No

Entrada de nuevos competidores

11. Si se incorpora una nueva Cooperativa en el mercado con las mismas, características de su servicio le afectaría.

___ Si ___ No

Análisis FODA

Fortaleza

12. ¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia?

	Si	No
Calidez		
Tecnología		
Tasa de interés		
Infraestructura		

13. El servicio que ofrece en el mercado tiene una buena aceptación por:

	Si	No
Calidez		
Tecnología		
Tasa de interés		
Publicidad		

14. ¿Cuáles son las fortalezas que tiene la Cooperativa con respecto al mercado?

15. ¿Los socios los prefieren por el servicio que ofrece la Cooperativa?

_____ Si _____ No

16. ¿Tiene ventajas la Cooperativa con respecto a su ubicación?

_____ Si _____ No

Oportunidades

17. ¿Qué oportunidades cree que tiene la Cooperativa en el mercado?

Debilidades

18. ¿Cuáles cree que son las debilidades de la Cooperativa?

19. ¿Qué estrategias debe adoptar la Cooperativa para transformar las debilidades en fortalezas?

Amenazas

20. ¿A qué amenazas se enfrenta la Cooperativa en el mercado?

21. ¿Qué estrategias debe adoptar la Cooperativa para transformar las amenazas en oportunidades?

Estrategias Genéricas

Liderazgo en costo

22. ¿Su Cooperativa se consideran líderes en tasa de intereses bajos?

_____SI _____No

23. ¿Qué toma en cuenta para fijar la tasa de interés del servicio que oferta la Cooperativa?

	Si	No
Competencia		
Costo de operación		
Leyes		
Tasa de encaje legal		
Tasa de interés por ente regulador		

Diferenciación

24. ¿Considera que su servicio es único en el mercado?

___Si ___No

25. ¿Cuál es la diferencia de su servicio con el de la competencia?

	Si	No
Tasa de interés		
Plazos		
Monto		

26. ¿Existe una estrategia de diferenciación en la Cooperativa?

___SI ___No

Enfoque

27. ¿Considera que su servicio está dirigido a un sector específico de socios?

___Si ___No

28. Si su respuesta es afirmativa, describa el sector.

Estrategias de integración

Hacia adelante

29. ¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su servicio?

	Si	No
Perifoneo		
Volantes		
Medios		
Televisivos		
Radiales		
Mantas		
Internet		
Vallas		
Todos los anteriores		

30. ¿Qué canales de distribución utiliza para vender su servicio?

	Si	No
Sucursales		
Ventanillas		
Otros		

Hacia atrás

31. ¿Con respecto a la confianza hacia los socios existe una política para prevenir el lavado de dinero?

___ Si ___ No

Si su respuesta es afirmativa, podría mencionarlas.

32. ¿Qué acciones tiene la Cooperativa, para satisfacer sus necesidades de fondos?

Grado de satisfacción	Si	No
Pago de servicios básicos		
Publicidad de los servicios		
Pago de remesas		

33. ¿Considera ventajoso ser su propio proveedor?

___ Sí ___ No

Estrategia de integración Horizontal

34. ¿Su cooperativa compite con organizaciones más grandes?

___ Sí ___ No

35. ¿Le beneficiaría a su Cooperativa aumentar el poder en el mercado?

___ Si ___ No

Intensivas Desarrollo del producto

36. ¿Qué técnicas utiliza para aumentar para satisfacer la demanda de los socios en la Cooperativa?

37. ¿De dónde parte la idea de buscar nuevos socios?

38. ¿Cuál es la estrategia que utiliza para crecer como Cooperativa?

39. ¿Qué herramientas utilizan para el desarrollo de su servicio?

Gracias, por su colaboración.

Anexo No. 3



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA,
MATAGALPA
FAREM, Matagalpa.**

ENCUESTA: Dirigido a los trabajadores

Somos estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresa, modalidad de encuentro sabatino. Estamos realizando una investigación con el objetivo elaborar un Diagnóstico Estratégico de la Cooperativa de ahorro y crédito “Dos pinos” en la ciudad de Matagalpa durante el periodo 2014.

Los datos que usted nos proporcione serán de gran beneficio para esta investigación los cuales serán utilizados con muchas discreciones. De ante mano le agradeceremos su colaboración.

Dirigida a: Trabajadores

Filosofía de la empresa

Visión

1. ¿Conoce la visión de la Cooperativa?

___ Si ___ No

Misión

2. ¿Conoce la misión de la Cooperativa?

___ Si ___ No

Objetivos organizacionales

3. ¿Conoce los objetivos de la Cooperativa?

____Si ____No

Valores

4. ¿De los siguientes valores cuáles se practican en la Cooperativa?

	Si	No
Ayuda mutua		
Responsabilidad		
Democracia		
Igualdad		
Equidad		
Solidaridad		
Otros		

Políticas

5. ¿Cuenta con políticas definida la Cooperativa? Podría mencionar algunas.

Estrategia

6. ¿Considera que el servicio de la Cooperativa está dirigida a un sector exclusivo de clientes?

____Si ____No

7. ¿Cómo trabajador de la Cooperativa qué opina de que la Cooperativa busque nuevos mercados?

8. ¿Participa la Cooperativa en ferias?

____Si ____No

9. ¿Ha recibido alguna capacitación por parte de la Cooperativa?

_____Si _____No

10. ¿Qué tipo de capacitación?

12. ¿Cómo trabajador tiene relación con los socios?

Gracias, por su colaboración.



Anexo No. 4
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM, Matagalpa.

Somos estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresa, modalidad de encuentro sabatino. Estamos realizando una investigación con el objetivo elaborar un Diagnóstico Estratégico de la Cooperativa de ahorro y crédito “Dos pinos” en la ciudad de Matagalpa durante el periodo 2014.

GUIA DE OBSERVACION

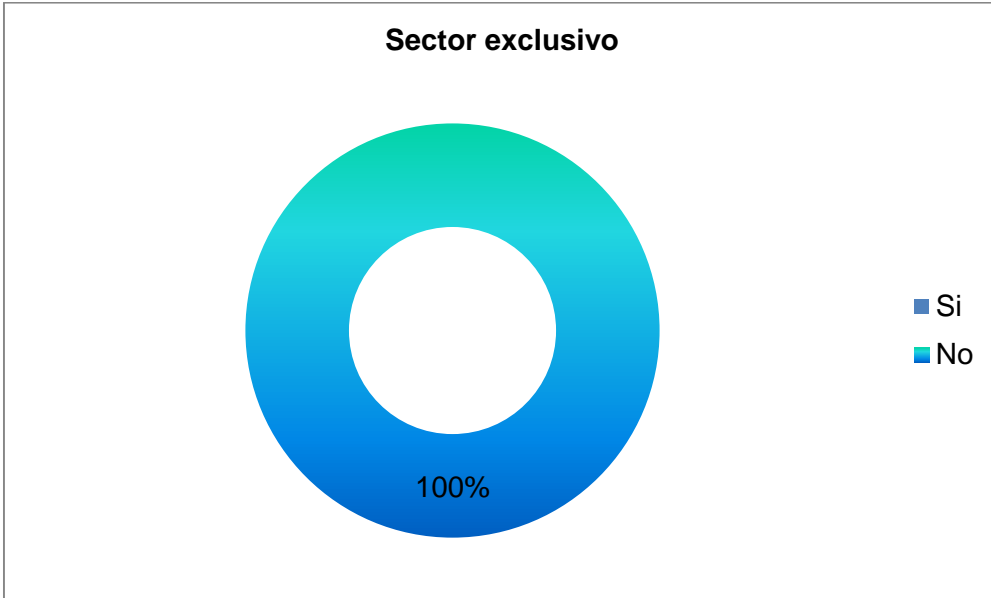
Nombre de la Cooperativa: _____

Cargo del Observado: _____

INSTRUCCIONES: Observar la ejecución de las actividades marcando con una (x) el cumplimiento de acuerdo a la escala establecida (si, no)

Aspectos a evaluar	Si	No	Observación
<u>Filosofía de la empresa</u>			
¿Se encuentra visible la visión y misión de la Cooperativa?			
Existe un documento donde están plasmados los Valores.			
Existe un documento donde están plasmados los Objetivos y Políticas.			
Cuenta con una estructura Organizacional definida.			
El local es apropiado para poder desarrollar las actividades de la Cooperativa.			

Anexo N° 5



Fuente: Autoría propia, encuesta realizada a los trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito Dos Pinos.

Anexo N°6



Fuente: Autoría propia, encuesta realizada a los trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito Dos Pinos.