

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN-MANAGUA**

**CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**PROCOMIN**



**TÉSIS PARA OBTENER TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL  
DE EMPRESAS**

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:**

**ESTUDIO DE MERCADO PARA POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA  
EMPRESA DE DESARROLLO MASATEPE (EMDEMA) AÑO 2022**

**AUTOR:**

**LIC. MARYISTEL PATRICIA CALERO MERCADO**

**TUTOR:**

**ERIKA JANETH NAVARRETE MENDOZA**

**MARZO 2022**



## **i. Dedicatoria**

Nunca renuncié sino hasta después de haber asegurado mi siguiente trabajo, por eso sé que las oportunidades lucen como trabajo duro.

Ashton Kutcher

A Dios por ser el proveedor y portador de mi vida, de quien recibo fortaleza para seguir adelante y creer que todo lo puedo si estoy bajo su cobertura.

A mi Esposo, por ser parte de mi vida, mi amigo, maestro, compañero y confidente, quien me anima cada día y sueña siempre verme coronar y celebrar mis logros.

A mis Padres, pilares fundamentales en mi vida, por su apoyo incondicional, por darme la fortaleza de seguir siempre adelante a pesar de las dificultades que se nos presentan, con ejemplos dignos de superación y entrega y demostrarme que todo lo que uno se propone lo puede lograr. Gracias a ellos, hoy puedo ver alcanzada mi meta.

## **ii. Agradecimiento**

La satisfacción radica en el esfuerzo, no en el logro. El esfuerzo total es una victoria completa.

Mahatma Gandhi

A Dios, por su infinito amor, por ser fuente de esperanza y estar conmigo cuando más lo necesito.

A mi Esposo, por ser fuente de inspiración y motivación en mi vida, por su amor y comprensión.

A mis Padres, por ser los autores principales de mi vida, por sus consejos, amor y motivación, lo cual, dan resultado a un proyecto más que coronó.

Al Banco Central de Nicaragua (BCN), por contribuir a mi preparación profesional, por la confianza y la oportunidad brindada de cursar el programa de esta maestría.

A mi Tutor M.A.E Erika Janeth Navarrete Mendoza, por aceptar la tutoría, y conducir el desarrollo de la presente tesis.

### iii. Carta aval del tutor

Señores Comisión del programa de Maestría en Administración Funcional de Empresas

Su despacho

Estimados:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino el informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: ***“Estudio de Mercado para Posicionamiento Estratégico de la Empresa de Desarrollo Masatepe (EMDEMA) año 2022”***. Realizada por la Lic.: ***Maryistel Patricia Calero Mercado***, como requisito para optar el título de Máster en Administración Funcional de Empresas, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis de la Lic.: ***Maryistel Patricia Calero Mercado***, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido al ***“Estudio de Mercado para Posicionamiento Estratégico de la Empresa de Desarrollo Masatepe (EMDEMA) año 2022”***.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 15 días de diciembre del año dos mil veintiuno.

---

**MSc. Erika Janeth Navarrete Mendoza**

**Tutor**

#### iv. Resumen

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo realizar un estudio de mercado de la Empresa de Desarrollo Masatepe (EMDEMA) para el año 2022, por medio de la aplicación de técnicas de investigación, para proponer estrategias que conlleven a elevar su posicionamiento en el mercado.

Considerando que dicha empresa surgió hace 20 años con la voluntad de un grupo de personas, para satisfacer las necesidades e intereses comunes de sus asociados y con el objetivo de constituirse como una empresa cooperativa; se hace necesario estudiar las generalidades empresariales de las cooperativas de ahorro y crédito, para conocer las normas básicas, sus valores y características; se realiza análisis cualitativo a través de matriz FODA y modelo de competitividad de Michael Porter; identificar el posicionamiento que posee actualmente la empresa por medio de mapa de posicionamiento, con el fin de proponer estrategias para posicionarla en el mercado aplicando el mix de marketing, para el año 2022.

La metodología que se utilizó fue de enfoque cualitativo, ya que se aplicó entrevista al Gerente de la empresa y encuestas a los socios que son en su mayoría comerciantes dueños de pequeños negocios del mercado municipal de Masatepe, artesanos y en menor número asalariados, que ayudaron a tener un conocimiento más amplio y que brindaron las herramientas necesarias, para proponer estrategias que conlleven a posicionarla en el mercado.

Entre los principales resultados encontrados en la investigación están, que la empresa a pesar de que los controles manuales han funcionado relativamente bien hasta ahora, es de vital importancia que la cooperativa adquiera e implemente en el mediano plazo, un sistema informático que facilite una adecuada gestión crediticia y financiera; así como la mejora en la atención al cliente, lo cual es una de las principales bases para posicionarse en el mercado. Adicionalmente se debe valorar en el corto plazo formalizar la constitución como cooperativa a fin de que pueda disponer de todas las herramientas legales y de representación que le permitan establecer alianzas estratégicas comerciales.

**Palabras claves:** generalidades empresariales, diagnóstico empresarial, comportamiento de consumo, estrategias de competitividad y posicionamiento, plan de acción.

## INDICE

i. Dedicatoria.....	i
ii. Agradecimiento.....	ii
iii. Carta aval del tutor.....	iii
iv. Resumen.....	iv
I. Introducción.....	1
1.1. Antecedentes.....	4
1.1.1 Antecedentes teóricos.....	4
1.1.2. Antecedentes de campo.....	6
1.2. Justificación.....	10
1.3. Planteamiento del problema.....	11
1.4. Formulación del problema.....	12
II. Objetivos.....	13
2.1. Objetivo general.....	13
2.2. Objetivos específicos.....	13
III. Marco teórico.....	14
3.1. Perfil de la empresa.....	14
3.1.1. Definición.....	14
3.1.2. Historia.....	14
3.1.3. Importancia.....	15
3.1.4. Marco Legal.....	16
3.1.5. Gestión empresarial.....	20
3.1.5.1. Planeación.....	21
3.1.5.2. Organización.....	21
3.1.5.3. Dirección.....	22
3.1.5.4. Control.....	22
3.1.6. Diagnóstico empresarial.....	23
3.1.7. Planeación estratégica.....	25
3.2. Análisis del Entorno.....	29

3.2.1. Macroentorno .....	29
3.2.2. Microentorno.....	30
3.2.3. Análisis PEST .....	31
3.2.4. Concepto de marketing .....	32
3.2.5. Importancia del marketing .....	34
3.2.6. Segmentación del mercado .....	34
3.2.7. Segmentación de los mercados de consumidores .....	35
3.2.8. Fidelización del cliente .....	36
3.2.9. Retención de clientes .....	38
3.2.10 Administración de las relaciones con el cliente .....	38
3.2.11. Diferenciación por los servicios.....	39
3.2.12 Marketing social.....	40
3.2. Análisis Cualitativo .....	41
3.2.1. Definición del FODA.....	41
3.2.2. Esquema del proceso de elaboración de un análisis FODA .....	46
3.2.3. Cinco fuerzas de Michael Porter .....	47
3.2.3.1. Amenaza de nuevos entrantes .....	48
3.2.3.2. Productos sustitutos.....	48
3.2.3.3 Rivalidad entre competidores.....	49
3.2.3.4. Poder de negociación con los clientes.....	49
3.2.2.5. Poder de negociación con los proveedores .....	49
3.3. Mapa de posicionamiento.....	50
3.3.1. Definición .....	50
3.3.2. Objetivo.....	50
3.3.3. Importancia .....	51
3.4. Estrategias.....	53
3.4.1. Definición .....	53
3.4.2. Estrategias de crecimiento .....	53
3.4.3. Estrategias de competitividad .....	54
3.4.4 Estrategias de posicionamiento.....	55
IV. Preguntas Directrices .....	57



V. Operacionalización de las variables .....	58
VI. Diseño Metodológico .....	60
6.1 Paradigma de investigación .....	60
6.2. Tipo de estudio .....	61
6.3. Tipo de enfoque .....	62
6.4 Tipo de alcance .....	63
6.5. Determinación de la población .....	63
6.6. Selección de la muestra .....	64
6.7. Métodos y técnicas de recolección de datos .....	64
6.8. Selección de técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	65
6.8.1. Encuesta .....	67
6.8.2. Entrevista .....	67
6.8.3. Guía de observación.....	67
6.9. Proceso de investigación .....	68
VII. Análisis de resultados .....	69
7.1 Entendimiento del negocio de la empresa de desarrollo de Masatepe. ....	69
7.1.1 Generalidades empresariales de cooperativa de ahorro y crédito .....	69
7.1.2 Importancia de cooperativa.....	70
7.1.3 Servicios.....	71
7.1.4 Misión y visión .....	72
7.1.4 Organigrama .....	72
7.1.5 Gestión empresarial .....	74
7.2 Descripción del entorno empresarial .....	75
7.2.1 Análisis del macroentorno mediante el modelo PEST .....	75
7.2.1.1 Entorno político .....	75
7.2.1.2 Entorno Económico .....	75
7.2.1.3 Entorno Social .....	77
7.2.1.4 Entorno Tecnológico .....	79
7.2.2 Análisis del microentorno .....	82
7.2.3 Competencia .....	82
7.2.4 Segmentación del mercado .....	83

7.2.5 Comportamiento de consumo .....	86
7.2.6 Retención y fidelización de los clientes .....	88
7.3 Análisis cualitativo a través de matriz FODA y modelo de competitividad de Michael Porter en la empresa de desarrollo Masatepe. ....	96
7.3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	96
7.3.1.1 Amenaza de nuevos competidores .....	96
7.3.1.2 Rivalidad entre los competidores .....	97
7.3.1.3 Poder de negociación de los compradores .....	98
7.3.1.4 Amenazas de servicios sustitutos .....	98
7.3.1.5 Poder de negociación de los proveedores .....	99
7.3.2 Análisis cualitativo a través de matriz FODA.....	101
7.4 Identificar el posicionamiento que posee actualmente la empresa de desarrollo Masatepe, por medio de mapa de posicionamiento. ....	104
7.5 Proponer plan de acción estratégico para la empresa de desarrollo Masatepe (EMDEMA), para el año 2022.....	107
7.5.1 Misión .....	107
7.5.2 Visión.....	108
7.5.3 Objetivo.....	108
7.5.4 Valores .....	108
7.5.5 Estrategias de marketing .....	110
7.5.6. Matriz del plan de acción .....	115
7.5.7. Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta.....	119
VIII. Conclusiones .....	120
IX. Recomendaciones.....	123
X. Bibliografía.....	124
XI. Anexos .....	127

## I. Introducción

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo realizar un estudio de mercado de la Empresa de Desarrollo EMDEMA de la ciudad de Masatepe, para año 2022, por medio de la aplicación de técnicas de investigación, para proponer estrategias que conlleven a elevar su posicionamiento en el mercado.

El municipio de Masatepe según el perfil demográfico de Nicaragua publicado en 2020, pertenece al departamento de Masaya. Está ubicado en la Meseta de los pueblos a 50 kilómetros de la capital de Managua por la Carretera a Masaya. Pertenece al corredor turístico de Los Pueblos Blancos; por su extensión territorial de 59 Kms y con una población de 39,931 de habitantes, ocupa el cuarto lugar entre los 9 municipios del departamento.

Las principales actividades económicas de Masatepe son la: elaboración y ventas de muebles, producción de frutas y granos básicos, dulcería, panaderías y comercio minorista; por lo que la carencia de una cooperativa sólida y posicionada, impacta directamente en la economía de estos sectores, pues en su mayoría son personas con menores ingresos que tienen dificultad de acceso a los servicios financieros, por lo que para iniciar o mantener su pequeño negocio, recurren a financiamientos de préstamos entre particulares, conocidos popularmente como prestamistas.

Dichos prestamistas si bien es cierto que simplifican al máximo los trámites y las condiciones del financiamiento, no se debe obviar, que estos créditos se otorgan con elevadas tasas de interés que, en algunas ocasiones, cuando los clientes no pueden pagar sus préstamos, llegan a perder sus garantías y hasta sus propios negocios.

En Masatepe estos préstamos entre particulares ha sido un sustituto importante en la participación de financiamiento a sectores desatendidos por la banca tradicional, como son los pequeños negocios; sin embargo, aun considerando que las tasas de interés oscilan entre el 10 al 20%, los clientes consideran las garantías exigidas por el prestamista, la modalidad o frecuencia del pago, y el tiempo de entrega del dinero por parte del prestamista.

El problema de investigación se basa en el impacto negativo causado a la economía de los pequeños negocios, por la obtención de créditos entre particulares, que no les permite desarrollar sus proyectos de negocio; ya que muchas veces los clientes son unidades familiares y microempresarios de bajos ingresos de las áreas tanto rural como urbanas, que no puede obtener estos servicios en ninguna otra parte; con lo cual EMDEMA es un medio importante para ayudar a satisfacer las necesidades de crédito de este sector, brindando un servicio completo tanto de crédito como de depósito.

Se considera que las cooperativas nacen para financiar económicamente a pequeños negocios que poseen necesidades en común, y más vulnerables de la economía; es por ello que EMDEMA surgió con la finalidad de ser un medio de enseñanza del valor del ahorro regular y del buen uso del crédito de los pequeños emprendimientos los cuales ayudan al progreso de la familia y de la sociedad, ya que una vez que las personas acceden al servicio y beneficios son considerados socios, los cuales, una vez inscritos forman parte de la propiedad de la cooperativa.

Los clientes de EMDEMA son en su mayoría comerciantes de pequeños negocios, vendedores informales y microempresarios; se trata de personas, muchas de ellas con poca o ninguna formación financiera, que necesitan crear un negocio de autoempleo y aprender a gestionar el crédito para levantar su proyecto.

El método utilizado para la realización del presente fue de enfoque cualitativo, ya que se aplicaron entrevistas, encuestas, y se realizó guía de observación, con el propósito de encontrar la problemática y proponer posibles mejoras para su solución.

La presente investigación está conformada por once acápite, los cuales a continuación se detallan:

Acápites I. Presenta la introducción, donde se describe de forma general antecedentes teóricos y de campo, la justificación, planteamiento y formulación del problema. Acápites II. Muestra los objetivos de la investigación, tanto su objetivo general como los específicos de la tesis.

Acápite III. Marco teórico donde se detalla toda la teoría relacionada a la investigación. Acápite IV. Preguntas directrices, donde se presentan una serie de preguntas de acuerdo con la problemática planteada.

Acápite V. Operacionalización de variables, donde se muestran las variables identificadas en la investigación, Análisis Competitivo y de Posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito EMDEMA, para la Elaboración de un Plan de Acción Estratégico en la ciudad de Masatepe, año 2022. Acápite VI. Diseño metodológico. Puntualiza la metodología aplicada en el tema de investigación. Acápite VII. Análisis de resultados. Acápite VIII. Conclusiones. Puntualiza a los objetivos específicos. Acápite IX. Recomendaciones.

Luego del análisis y exposición de las conclusiones se efectúa un proceso de elaboración de recomendaciones. Acápite X. Bibliografía. Donde se muestra las distintas fuentes utilizadas, tanto de libros como en internet. Acápite XI. Anexos.

## **1.1. Antecedentes**

Con el fin de tener una visión más amplia, así como también información suficiente para la elaboración de la presente tesis, se procedió a la búsqueda de estudios relacionados al tema.

### **1.1.1 Antecedentes teóricos.**

El plan estratégico de la empresa, se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders) Sainz, (2018).

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. (Wheleen & Hunger, 2007)

Por otra parte, en Nicaragua se encuentra la Ley General de Cooperativas (Ley 499) publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 17, del 25 de enero de 2005, la cual establece como cooperativa 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 (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 2004).

Esta Ley fue elaborada considerando que es responsabilidad del Estado la promoción y el desarrollo integral del país y velar por los intereses y las necesidades particulares, sociales, sectoriales y regionales de la nación; así como proteger, fomentar y promover las formas de propiedad y gestión económica del sector cooperativo, sobre quien descansa una de las principales actividades económicas del país.

Así mismo, considera que las cooperativas se organicen bajo cualquiera de las formas previstas en la Ley y que gocen de igualdad de derechos que las demás empresas en el país para garantizarles pleno ejercicio de la libertad organizativa que demanda el movimiento cooperativo.

Le corresponde al gobierno de la República de Nicaragua, junto al movimiento cooperativo, promover la incorporación voluntaria de los nicaragüenses de los diferentes sectores económicos de la nación a organizarse en cooperativas para impulsar las actividades productivas del sector.

Ahora bien, dentro del capítulo único de la presente, detalla el objeto de la ley:

**Artículo 1.-** La presente Ley establece el conjunto de normas jurídicas que regulan la promoción, constitución, autorización, funcionamiento, integración, disolución y liquidación de las cooperativas como personas de derecho cooperativo y de interés común y de sus interrelaciones dentro de ese sector de la economía nacional.

**Artículo 2.-** Declárese de interés económico y social de la nación, la promoción, fomento y protección del movimiento cooperativo como instrumento eficaz para el desarrollo del sector cooperativo, contribuyendo así al desarrollo de la democracia participativa y la justicia social.

**Artículo 3.-** Es deber del Estado garantizar y fomentar la libre promoción, el desarrollo, la educación y la autonomía de las cooperativas y sus organizaciones y el esfuerzo mutuo para realizar actividades socio económicas y culturales, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas de sus asociados y de la comunidad.

### **1.1.2. Antecedentes de campo**

También se puede mencionar trabajos de campo realizados por diferentes maestrandos relacionados al tema de estudio a continuación, se citan:

#### **A nivel nacional.**

De acuerdo con Zeledón (2019), en su tesis Plan de marketing para el desarrollo competitivo de la Cooperativa COOSERLAC, en el municipio de Estelí, período 2018, analiza los lineamientos del diseño de plan de marketing para el desarrollo competitivo de la Cooperativa COOSERLAC, para lo cual realizó análisis de la situación actual de la Cooperativa y su competitividad dentro del Municipio de Estelí, el mercado meta y la segmentación de mercado del producto lácteo que procesa la Cooperativa, a fin de para aumentar el nivel de ventas que permitiera a los socios obtener las ganancias que se tenían previstas.

Para la realización de este estudio se aplicaron técnicas de recolección de datos tales como la entrevista y la encuesta, permitiendo hacer un análisis real y exhaustivo de cómo la cooperativa opera, el comportamiento del mercado meta y la competencia, para plantear una propuesta de plan de marketing que se ajustara a las necesidades de la cooperativa, de fácil ejecución por los socios.

Partiendo de la información descrita anteriormente se abordaron temáticas para describir de forma teórica los procedimientos adecuados para la aplicación de un plan de marketing, obteniendo buenos resultados porque se logró establecer estrategias para el desarrollo competitivo, apto y flexible para este tipo de empresa

Según Torres (2019), en su plan de negocios para la cooperativa de ahorro y crédito caja rural mano a mano R.L ubicada en el Municipio de Waslala-RACCN, para los años 2019-2023, se analizó el desempeño operativo y financiero de la Cooperativa, a través de un estudio del mercado de los servicios de la Cooperativa, se realizó un análisis de los aspectos organizacionales como clima laboral y estructura organizativa, y por último un análisis de los aspectos financieros para presentar una propuesta de plan de negocios para cinco años.



Dicha investigación se planteó con enfoque cualitativo con algunos elementos cuantitativos como la aplicación de las encuestas a los clientes y colaboradores de la Cooperativa. Se utilizó un paradigma interpretativo ya que se evaluaron diferentes aspectos cualitativos de la organización.

Se analizó la competencia para conocer las estrategias de mercado y diferenciación de los productos financieros que ofrecen otras instituciones, y se obtuvo que las tasas de interés de estas son más altas que las ofrecidas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L, siendo una ventaja competitiva para la organización.

Así mismo, el mercado al cual estaban dirigidos eran mayormente mujeres, con ocupaciones como maestras, amas de casa y ejecutivas, con ingresos en una escala entre 8001 y 12 mil córdobas. En el estudio organizacional se encontró que hay un bajo porcentaje de empleados que se encuentran insatisfechos con las funciones asignadas y a partir del análisis FODA se identificaron los principales aspectos que necesitan una mejora a nivel interno de la organización aprovechando las oportunidades del ambiente externo. Este análisis fue de gran utilidad para presentar las estrategias clave que contribuirán a mejorar el desempeño operativo y financiero.

De acuerdo a Carvajal (2015), su tesis parte de la necesidad de conocer la incidencia de la calidad de los servicios y productos financieros en el nivel de satisfacción de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Perla R.L” municipio de Matagalpa, para lo cual describe los servicios y productos financieros ofertados, así como el nivel de satisfacción de los clientes, y determina la calidad de los servicios y productos financieros, a fin de mejorar la calidad de los servicios y productos, y que propicien el cumplimiento de los objetivos y metas en cuanto a la calidad de los servicios.

Se aplicó un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos y la síntesis para el análisis de la información obtenida a través de diferentes métodos y técnicas, así como los métodos inductivo y deductivo; como resultado de la investigación se obtuvo que, dado la rotación de personal, cambios de gerentes y promotores en las sucursales afectó el nivel de empatía entre el personal y los socios, lo que trajo consigo la disminución de la cartera de crédito y ahorro.

### **A nivel internacional se encuentran.**

De acuerdo a Uribe (2015), esta tesis tiene la finalidad de estudiar las estrategias de posicionamiento que inciden en la cartera de clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi en Ecuador, para lo cual se plantearon como objetivos específicos, establecer las estrategias de posicionamiento que ha venido utilizando la Cooperativa, determinar la evolución de la cartera de clientes, en función a las estrategias de mercado para potenciar la intervención de la cooperativa e incrementar la cartera de clientes y diseñar el medio operativo y técnico adecuado para ofertar los servicios y productos que permita incrementar el posicionamiento de la cooperativa.

El desarrollo de la investigación se realizó con un estudio de campo para proponer soluciones al problema a través de la obtención de información técnica y objetiva mediante la indagación a los diferentes actores con los que interactúa la Cooperativa Andina Ltda.; además, se recurrió al análisis bibliográfico-documental, que permitió conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre el tema investigado; lo cual permite describir la situación real financiera, establecer el nivel de posicionamiento y competitividad de la misma.

Desde ese escenario, se determinó que el posicionamiento y el nivel de cartera de clientes de la Cooperativa, presentaba una debilidad debido a factores: sociales, económicos y culturales que influyeron directamente en su liquidez y en función de su limitado nivel de operatividad financiera e inversión; situación, a mejorar, a través, de implementar efectivas estrategias de promoción y publicidad, propuestas por la investigadora, para incrementar la cartera de clientes.

Igualmente, Cepeda (2021), la tesis tiene como finalidad evaluar la incidencia del marketing empresarial en la participación del mercado de la Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda. Agencia, Santo Domingo, año 2020.

A través del diagnóstico de la situación actual en relación al marketing empresarial de la Cooperativa, se identificó el nivel de participación y posicionamiento del mercado que tiene la Cooperativa y los gustos y preferencias que tienen las personas, al momento de decidirse por una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

La Metodología de la investigación que se utilizó fue de enfoque mixto, aplicando métodos que permitieron fundamentar los hallazgos del fenómeno de estudio, se empleó una investigación de tipo exploratoria e investigación de campo; se recopiló información primaria mediante una encuesta on line, dirigida a los usuarios del Sistema Financiero de Cooperativas de Ahorro y Crédito del cantón Santo Domingo, con la finalidad de conocer a fondo el entorno general de la Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista.

Finalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos, se concluyó que la Cooperativa no posee estrategias de marketing empresarial específicas que aseguren la captación de los clientes, para lo cual recomiendan, estrategias de promoción y publicidad a través de grupos de WhatsApp, vallas publicitarias y publicidad rodante, con el objetivo de incrementar la participación y posicionamiento en el mercado.

## **1.2. Justificación**

El propósito de realizar un estudio de mercado, que defina las estrategias para la elaboración de un plan de acción estratégico de la Empresa de Desarrollo EMDEMA, en la ciudad de Masatepe, para el año 2022; se hace considerando que existen pequeños negocios comerciales desentendidos por las instituciones financieras tradicionales y que influyen directamente en el desarrollo económico de la ciudad; sin embargo considerando que existe esta oportunidad, EMDEMA no ha logrado posicionarse ni competir en el mercado.

La información de esta tesis será de mucho provecho para la empresa, puesto que conocerá cuál es y cuál será su situación, de manera que le permita formular su misión y visión en la prestación de servicios, y diseñar e implementar las estrategias de marketing en el corto y en el largo plazo, para el manejo efectivo del posicionamiento en el mercado, respondiendo a la competencia y explotando las oportunidades a medida que se presentan, garantizando su rentabilidad y competitividad.

La investigación tiene relevancia social ya que al definirse las estrategias de posicionamiento y aplicarse las mismas se mejorarán la calidad de vida de los asociados, lo cual será el sustento de un crecimiento sostenido y equilibrado de la empresa. La investigación será un instrumento estratégico que dirija eficazmente la gestión administrativa de la empresa de ahorro y crédito, a fin de ser más competitiva y rentable, impulsándola de esa forma hacia el desarrollo y mejorando las posibilidades de crecimiento en el mercado.

También es será de utilidad a estudiantes de maestría para conocer la importancia de la planeación estratégica como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio. Y a consultores o asesores independientes para disponer del conocimiento práctico de los emprendimientos en cuanto a las necesidades que se desarrollan en los pequeños negocios.

### 1.3. Planteamiento del problema

**Síntomas**, las cooperativas de ahorro y crédito tienen gran relevancia al responder a la demanda de la población desatendida por la banca comercial; sin embargo, esta oportunidad de mercado no está siendo aprovechada por la Empresa de Desarrollo de Masatepe (EMDEMA), dedicada al otorgamiento de créditos y captación de depósitos, pues ha experimentado síntomas, que no la hacen competitiva en el mercado y por ende una baja en la participación de mercado, como es la disminución de los saldos de activos, debido a la escasa o nula cultura de ahorro por parte de los socios, baja en las colocaciones de créditos, probablemente porque se desconocen las necesidades reales de los clientes, poca o nula captación de clientes nuevos, disminución de la cartera de cliente y desconocimiento de los servicios que la empresa ofrece en el sector.

Entre las **causas**, se considera que los clientes son personas, muchas de ellas con poca o ninguna formación financiera, que necesitan aprender a gestionar el crédito para levantar su proyecto; sin embargo la cooperativa no cuenta con el personal capacitado y comprometido que ofrezca estos servicios de calidad que satisfagan las expectativas de los cliente y del mercado en forma ágil y oportuna; Así mismo, no cuenta con una planeación estratégica que le permita formular y establecer sus objetivos de carácter prioritario, para asignar los recursos en un contexto de cambios y exigencias del mercado; por ende no cuenta con estrategias de marketing para comercializar sus servicios.

**Pronósticos**, disminución o pérdida de capital, baja en la cartera de clientes actuales, por solicitudes de préstamos entre particulares (con prestamistas), disminución de la rentabilidad, desconocimiento de la empresa, nula captación de cliente potenciales por mal servicio y por ende no podrá ser competitiva ni posicionarse en el mercado.

Por lo que se puede **controlar los pronósticos**, mediante la aplicación de estrategias de publicidad de los servicios, realizando estudio de las necesidades de los clientes, a través de asambleas comerciales de clientes, para fortalecer la relación con ellos, levantar las necesidades de crédito no atendidas, identificar clientes potenciales con los clientes actuales, mejorar en el servicio al cliente; es decir, fidelizar a los clientes a través de un mix de mercadeo ajustado a las exigencias del mercado, lo cual será la mayor garantía de calidad.

#### **1.4. Formulación del problema**

De acuerdo con la situación anteriormente expuesta, se ha formulado el problema de investigación, a través de la pregunta general que a continuación se presenta:

¿De qué manera la elaboración de un estudio de mercado diseñado adecuadamente influirá en el posicionamiento de la Empresa de Desarrollo de Masatepe?

## **II. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

2.1.1. Realizar un Estudio de Mercado para Posicionamiento Estratégico de la Empresa de Desarrollo de Masatepe (EMDEMA), para el año 2022.

### **2.2. Objetivos específicos**

- 2.2.1. Describir el macro y micro entorno de la Empresa de Desarrollo Masatepe por medio del análisis PEST.
- 2.2.2. Elaborar un análisis cualitativo a través de matriz FODA y modelo de competitividad de Michael Porter en la Empresa de Desarrollo Masatepe.
- 2.2.3. Identificar el posicionamiento que posee actualmente la Empresa de Desarrollo Masatepe, por medio de mapa de posicionamiento.
- 2.2.4. Proponer estrategias de acuerdo a los resultados obtenidos a la Empresa de Desarrollo Masatepe (EMDEMA), para el año 2022.

### **III. Marco teórico**

Sobre la base de realizar un plan de posicionamiento para la Empresa de Desarrollo de Masatepe (EMDEMA), dedicada al otorgamiento de créditos y captación de depósitos en los pequeños negocios, se hace necesario hacer la definición de ciertos conceptos que contextualicen y relacionen la teoría con el accionar práctico, entender desde el lado conceptual aquello que se desarrollará y se espera implementar en un entorno real.

#### **3.1. Perfil de la empresa**

##### **3.1.1. Definición**

De acuerdo a lo establecido a la (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 2004), Ley General de Cooperativa (Ley 499) Publicada en La Gaceta, Diario Oficial N°. 17 del 25 de enero de 2005, define una cooperativa como 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.

##### **3.1.2. Historia**

En los últimos tres años se ha producido un importante crecimiento del cooperativismo nicaragüense, en el marco de un proceso de profundas transformaciones económico-sociales desarrolladas en el país.

En plena lucha contra la intervención norteamericana en Nicaragua, apenas un mes después de la toma de las instalaciones de la compañía norteamericana Vaccaro, Augusto C. Sandino, el “General de Hombres Libres”, el 27 de agosto de 1932, anuncia su proyecto de crear cooperativas de obreros y campesinos en las zonas liberadas por su “pequeño ejercito loco” de patriotas y revolucionarios.

Este momento puede ser considerado la primera vez en que el modelo cooperativo aparece como una propuesta concreta en el marco de una política de estado en Nicaragua.



En 1933 el General Augusto César Sandino, después de haber firmado los acuerdos de paz, funda en las riberas del Río Coco (municipio de Wiwilí), las primeras cooperativas agrícolas, formadas por campesinos desmovilizados de su ejército libertador. La breve experiencia cooperativa termina cuando la Guardia Nacional ataca las cooperativas agrícolas de Sandino en Wiwilí, asesinando a muchos cooperados, una vez que el mismo Sandino es asesinado el 22 de febrero de 1934.

Después hay una serie de luchas sociales, en la cual, participan los sindicatos, las cooperativas, las asociaciones, pero recién en 1971 se logra que haya una Ley General de Cooperativas, como parte de la lucha social de los cooperativistas frente al régimen dinástico de los Somoza.

Es a partir de 1980 cuando el gobierno sandinista implementa una reforma agraria radical, basada en un modelo mixto de gran empresa estatal y cooperativas agrarias, bajo la denominación de Área Propiedad del Pueblo, (que articulaba el conjunto de medios de producción colectiva fruto de la nacionalización de tierras y propiedades de la familia Somoza y de sus más importantes colaboradores) en convivencia con la grande y pequeña explotación agrícola que no estuvo ligada a los intereses de los Somoza, que se inicia una etapa de continuidad con ese pensamiento de Sandino alrededor del Cooperativismo, y se crearon más de 3.000 cooperativas.

Hubo después un período de crisis para las Cooperativas, desde comienzos de la década del 90 hasta el 2007, en el que dominaron las políticas neoliberales que supusieron la disminución de los fondos de capacitación, la asistencia técnica y los fondos de crédito y hubo un proceso de descapitalización del Movimiento Cooperativo Agrario (Cooperativismo en Movimiento, 2011).

### **3.1.3. Importancia**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito están por su misma naturaleza en la base de la pirámide financiera, cerca de los clientes que son sus socios, que en muchos casos son personas de menores ingresos y que tienen dificultad de acceso a servicios financieros.

Las cooperativas son claves para la democratización financiera, y por ello se debe promover su fortalecimiento y expansión de una manera armónica y consistente con las mejores prácticas en el manejo de instituciones financieras.

Las cooperativas de Ahorro y Crédito prestan servicios financieros a muchas unidades familiares y microempresas de bajos ingresos tanto en áreas urbanas como rurales, esta clientela incluye muchas unidades familiares. En vista de su presencia en áreas rurales, las cooperativas de ahorro y crédito ayudan a llenar parte del vacío dejado por los cierres y recortes de los bancos de desarrollo local en América Latina, tanto para servicios de crédito como de depósitos. Aún en aquellos lugares donde los bancos de desarrollo rural continúan operando, ellos por lo general sólo llenan una pequeña fracción de la demanda total de servicios financieros, particularmente de los pequeños productores y los hogares de bajos ingresos.

Las cooperativas de ahorro y crédito son muchas veces la única otra fuente importante de servicios financieros formales o semiformales alcanzando esta población beneficiaria en áreas rurales (BID, 2006).

Las cooperativas de ahorro y crédito son importantes en América Latina por tres razones principales. En primer lugar, son en gran medida la fuente de crédito semiformal o formal más importante para las microempresas, las cuales a su vez constituyen un componente de considerable magnitud dentro de la economía de la región. En segundo lugar, las cooperativas de ahorro y crédito poseen un enorme potencial de expansión y crecimiento. Y tercero las cooperativas de ahorro y crédito llegan a grandes cantidades de personas de muy bajos recursos (Westley & Branch, 2000).

#### **3.1.4. Marco Legal**

La (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 2004), Ley de Cooperativas (Ley 499) publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 17, del 25 de enero de 2005, establece el marco legal de las cooperativas, normando políticas de alcance general:

**Artículo 6.-** Acuerdo cooperativo, es la voluntad manifiesta de un grupo de personas para constituirse en empresa cooperativa, que satisfagan las necesidades e intereses comunes de sus asociados.

**Artículo 7.-** Son actos cooperativos, los que realizan entre sí los socios y las cooperativas, en cumplimiento de sus objetivos, las relaciones de las cooperativas con terceras personas no sujetas a esta Ley, no son actos cooperativos y se registrarán por la legislación correspondiente.

**Artículo 8.-** Las cooperativas se rigen por los siguientes principios:

- a) Libre ingreso y retiro voluntario de los asociados.
- b) Voluntariedad solidaria, que implica compromiso recíproco y su cumplimiento y prácticas leales.
- c) Control democrático: Un asociado, un voto.
- d) Limitación de interés a las aportaciones de los asociados, si se reconociera alguno.
- e) Equidad, que implica la distribución de excedentes en proporción directa con la participación en las operaciones.
- f) Respeto y defensa de su autonomía e independencia.
- g) Educación cooperativa.
- h) Fomento de la cooperación entre cooperativas.
- i) Solidaridad entre los asociados.
- j) Igualdad en derecho y oportunidades para asociados de ambos sexos.

En el Capítulo III de la presente Ley 499, refiere a los Asociados:

**Artículo 28.-** Podrán ser asociados de las cooperativas:

- a) Las personas naturales legalmente capaces, salvo los casos de las cooperativas juveniles.
- b) Las personas jurídicas públicas y privadas sin fines de lucro.
- c) Los extranjeros autorizados por las autoridades de Migración como residentes en el país, siempre y cuando el número de asociados extranjeros no sean mayor del 10 % del total de los socios al momento de constituirse. Cuando en la cooperativa el número de asociados extranjeros aumentare el porcentaje anterior, podrá la Autoridad de Aplicación intervenir dicha cooperativa.

**Artículo 30.-** La calidad de asociados se adquiere mediante la participación en cumplimiento de los requisitos establecidos en el acto constitutivo. En el caso nuevo ingreso, la aceptación o denegación del solicitante quedará sujeta a la aprobación de la Asamblea General de Asociados.

**Artículo 31.-** La persona que adquiera la calidad de asociado, conjuntamente con los demás miembros responderá de las obligaciones contraídas por la cooperativa antes de su ingreso a ella y hasta el momento que deje ser asociado, con sus aportes suscritos y pagados.

**Artículo 32.-** Son deberes de los asociados, sin perjuicio de los demás que establezca la presente Ley, el Estatuto y el Reglamento de la cooperativa, los siguientes:

a) Adquirir formación básica sobre legislación cooperativa y gestión empresarial, a través de cursos de capacitación, hasta completar cuarenta horas y someterse a los programas de capacitación periódicas que al efecto ejecute la cooperativa por medio de la Comisión de Formación Técnica y Promoción del Cooperativismo. Estos programas periódicos de capacitación no podrán ser menor a cinco horas semestrales.

b) Cumplir las obligaciones sociales y pecuniarias derivadas del acuerdo cooperativo.

c) Aceptar y cumplir las decisiones de la Asamblea General de Asociados y de los demás órganos de dirección y control de la cooperativa.

d) Aceptar y desempeñar fiel y eficientemente los cargos para los que fueran electos.

e) Comportarse solidariamente en sus relaciones con la cooperativa y sus asociados.

f) Abstenerse de efectuar actos o de incurrir en omisiones que atenten contra la estabilidad económica o prestigio social de la cooperativa.

g) Conservar el secreto sobre aquellos asuntos y datos de la cooperativa cuya divulgación pudieran perjudicar sus intereses, salvo que sea autorizado por la autoridad competente.

h) Observar lealtad y fidelidad a la cooperativa, a sus Estatutos, Reglamento y normas que adopten y facilitan la información que la cooperativa le solicite en relación con sus necesidades de producción o de insumos que sirvan para planificar el trabajo.

**Artículo 33.-** Los asociados de la cooperativa tendrán los siguientes derechos, sin perjuicio de los demás que establezcan la presente Ley, el Estatuto y su Reglamento:

a) Participar activamente en los actos de toma de decisiones y elecciones en la Asamblea General y demás órganos de dirección y control, haciendo uso del derecho de voz y voto.

b) Proponer y ser propuesto para desempeñar cargos en el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y otras comisiones o comités especiales que pudieran ser creados.

c) Utilizar los servicios de la cooperativa y gozar de los beneficios económicos y sociales que ésta genere de conformidad con lo dispuesto en el Estatuto y el Reglamento.

d) Ser informado o solicitar información de la gestión de la cooperativa, de acuerdo con los procedimientos establecidos en el Estatuto.

e) Fiscalizar la gestión de la cooperativa, formulando denuncias por incumplimiento de la ley, el Estatuto y el Reglamento ante la Junta de Vigilancia.

f) Retirarse voluntariamente de la cooperativa, previo cumplimiento de los requisitos previstos en el Estatuto para tal fin.

g) Recibir educación sobre cooperativismo.

**Artículo 34.-** La calidad de asociado se pierde por:

a) Fin de la existencia de la persona natural o jurídica, sin perjuicio del derecho de los herederos o beneficiarios, en su caso, a manifestar su voluntad de seguir perteneciendo a la cooperativa.

b) Retiro voluntario.

c) Pérdida de las condiciones establecidas por el Estatuto para ser asociado.

d) Por interdicción civil o pérdida de sus derechos civiles y políticos proveniente de una sentencia firme.

e) Incumplimiento de las actividades y obligaciones estatutarias y reglamentarias.

f) Expulsión.

El Capítulo V, refiere a los órganos de Dirección y Administración

**Artículo 56.-** La dirección y administración de la cooperativa tendrá la siguiente estructura:

a) La Asamblea General de Asociados.

b) El Consejo de Administración.

- c) La Junta de Vigilancia.
- d) La Comisión de Educación y Promoción del Cooperativismo.
- e) Cualquier otro tipo de órgano permanente que se establezca en los Estatutos.

**Artículo 57.-** La Asamblea General de Asociados es la máxima autoridad de la cooperativa y sus acuerdos obligan a todos los asociados presentes o ausentes y a todos los órganos de dirección y control de la cooperativa, siempre que se hubieren tomado de conformidad con la presente Ley, su Reglamento y el Estatuto de la cooperativa.

**Artículo 81.-** Bajo el espíritu de la presente Ley se considera como objetivo de la educación cooperativa, el desarrollo en los sujetos de la acción educativa, del hábito de ser, pensar, juzgar y actuar de acuerdo con los principios y el ideario cooperativo universal.

**Artículo 82.-** Se establece la obligatoriedad de crear la Comisión de Educación y Promoción del Cooperativismo en cada cooperativa, cuya función consistirá en planificar y ejecutar mediante el Fondo de Educación, políticas, planes de educación y promoción del movimiento cooperativo.

Esta Comisión deberá elaborar y presentar al Consejo de Administración, para su aprobación y ejecución, un plan anual de capacitación, con su presupuesto respectivo, de acuerdo a las necesidades e intereses de la cooperativa.

### **3.1.5. Gestión empresarial**

La gestión empresarial es el proceso estratégico, administrativo y de control frente al manejo de los recursos de la empresa para aumentar su productividad, competitividad, efectividad y eficiencia.

De acuerdo a el economista y autor Joseph Schumpeter (1883-1950), la gestión empresarial garantiza que la oferta cubra la demanda mediante la “destrucción creativa”, o sea, con la innovación constante para aumentar la productividad y la competitividad.

Las funciones de la gestión empresarial coinciden con las relacionadas con la administración de empresas, diferenciándose de esta en que la gestión empresarial se posiciona en un nivel de autoridad superior (nivel gerencial) y abarca más conocimientos que los meramente administrativos.

### **3.1.5.1. Planeación**

La planeación es la primera fase del proceso administrativo y por ende, la más importante, ya que de esta parte se desprende todas las actividades y acciones consecutivas a realizarse, en esta etapa se definen aspectos importantes como: los objetivos, las metas, las estrategias a seguir, los recursos a utilizar, se establece el presupuesto para cada acción, es decir, trazar el camino que se debe seguir para alcanzar lo que se quiere, bajo un orden y una dirección, de esta manera se garantiza el aprovechamiento óptimo de todos los recursos y bajo un equilibrio estructural.

De acuerdo Galindo, L. M (2007), la planeación es la: “determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos, y definir estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito” (pág. 40).

### **3.1.5.2. Organización**

La organización es la segunda etapa del proceso administrativo, la cual esta encarga de la distribución tanto de las funciones y puestos dentro de la empresa, como también de los recursos y actividades a realizar, en esta fase se encuentra la constitución y lineamiento de la empresa o entidad, y de esta se desprenden todos los manuales y políticas que deben seguirse en la institución.

La organización se encuentra estrechamente vinculada con la planeación pues juntas le dan vida a la empresa y su rumbo, por lo cual se debe tener un especial cuidado y atención al momento de planear y luego organizar lo proyectado.

De acuerdo con Galindo, L. M (2007): “La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo” (pág. 45).

### **3.1.5.3. Dirección**

Todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia para lograr eficazmente los objetivos de una organización; sin embargo, al ser la dirección la etapa donde se ejecutan todas etapas del proceso administrativo en muchas ocasiones se confunden los conceptos de administrar y dirigir, sobre todo si se considera que en ingles se utiliza el término management para referirse indistintamente a la dirección y a la administración. Galindo, L. M (2007).

“En la dirección se aplican todas las etapas del proceso administrativo y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección” (Galindo, L. M, 2007, pág. 50).

De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos, los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surgen de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer al ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo, Roa, R.G (2013).

### **3.1.5.4. Control**

Los gerentes deben establecer las metas y los planes, organizar y estructurar las actividades laborales, y desarrollar programas para incentivar y llevar a las personas a que den su mayor esfuerzo para alcanzar esas metas. Aun cuando los gerentes han realizado estas tareas, su trabajo no ha terminado. ¡Todo lo contrario! Los gerentes deben entonces monitorear las actividades para asegurarse de que se están llevando a cabo de acuerdo con lo planeado y corregir las desviaciones de consideración.



Este proceso se llama control. Es el enlace final en el proceso de administración, y aunque el control ocurre al final del proceso, no por eso es menos importante que cualquiera otra de las funciones administrativas. Stephen, P. R. (2010), pág. 395.

“El control es la fase del proceso administrativo a través del cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones”. Galindo, L. M (2007), pág. 58.

El valor de la función de control se puede ver en tres áreas específicas: planeación, otorgamiento de facultad de decisión a los empleados y protección del lugar de trabajo.

Un gerente efectivo da seguimiento para asegurarse de que los empleados realmente estén haciendo lo que se supone que hagan, y de que se estén cumpliendo los objetivos.

### **3.1.6. Diagnóstico empresarial**

Es una de las herramientas más recurridas y eficaces que ayudan a identificar las causas que implican un mal funcionamiento de un proceso empresarial; Sirve para conocer, evaluar y analizar todos aquellos aspectos externos e internos que pueden afectar a una empresa. Muñiz, Luis (2017).

El objetivo del diagnóstico empresarial es “Identificar las áreas que no funcionan adecuadamente y son prioritarias para asegurar el futuro funcionamiento de la empresa. Conocer las causas que provocan o generan deficiencias empresariales” (Muñiz, 2017, sección Diagnóstico Empresarial, párr 4).

El diagnóstico empresarial le permite a la administración conocer la situación actual por la que atraviesa el proceso organizativo, con qué cuenta la empresa y qué puede o debe hacer, qué estrategias implementar para superar los obstáculos que impiden obtener los resultados esperados, realizando seguimiento evaluativo a las mismas y, por consiguiente, efectuando los ajustes a que haya lugar. Rincón (2012).

A través del diagnóstico empresarial, las PYMES pueden detectar las causas principales de los problemas que las aquejan, de tal manera que consigan enfocar los esfuerzos futuros en buscar medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías.

Asimismo, la entidad puede establecer cuáles son los obstáculos que le impiden obtener los resultados deseados y ser más competitivas, logrando así ser capaz de establecer estrategias de crecimiento y satisfacer sus propios objetivos conociendo los requerimientos de sus clientes.

Por otra parte, el diagnóstico empresarial garantiza a las empresas hacer frente a los constantes cambios del mercado, de la tecnología y asegurar una posición competitiva en éste.

Cuando se aplica un diagnóstico a una organización se despierta un espíritu grupal con las siguientes características:

- Es participativo.
- Hay compromiso de la gente con las soluciones.
- Se da una estructura lógica y pertinente a la problemática.
- Es un método muy eficiente con relación al tiempo para detectar los problemas internos.
- Permite conocer la estructura de la empresa, sus procesos internos y por cual debemos iniciar para lograr una mejora inmediata.
- Proporciona la información para establecer una planeación inicial, hasta que la empresa reestructure sus objetivos en busca de nuevas metas.

Existen muchos fines para los que se aplica el diagnóstico empresarial, como: medir el grado de madurez de la empresa, cuál es su situación real, y como debe seguir su rumbo para el alcance de sus metas. Surge la necesidad de realizar un diagnóstico empresarial con miras de detectar y a la vez que ayude como soporte a la toma de decisiones por eso es tan importante realizar un diagnóstico por: i) Pasar de un proceso a otro, sin medir las consecuencias. ii) Evitar los peligros de pasar de inmediato a las soluciones. iii) Detectar los casos críticos y fortalecer situaciones específicas.

Un enfoque apropiado para implementar el diagnóstico es plantear un procedimiento adecuado basado en el grado de madurez de las capacidades que se quiere diagnosticar, vale decir: la aptitud, el talento y la cualidad que dispone la organización para el buen ejercicio de las actividades en la situación futura deseada.

Otro elemento importante para el planteamiento del procedimiento, es que este debe ser concebido bajo un enfoque sistémico, es decir, el sistema debe estar compuesto por subsistemas que cubran el propósito del diagnóstico, los cuales son interdependientes y en conjunto están diseñados para cumplir un objetivo común.

Por lo expuesto, el diagnóstico debe hacerse sobre el procedimiento predefinido, evaluando la madurez de los procesos que queremos redefinir y establecer el nivel en el que se encuentran, de esta manera al concluir el diagnóstico, se conocerá cual es el nivel de madurez de la situación actual, alineada al procedimiento de referencia y también la brecha existente para alcanzar la situación futura deseada y los niveles por los cuales previamente debe pasar. Portugal (2017), pág. 11.

### **3.1.7. Planeación estratégica**

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. Contreras (2013).

De acuerdo con Munch (2008), la planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno, para minimizar riesgos con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieran para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ésta se previenen las contingencias y los cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

El proceso de planeación estratégica, también conocido como planeación del negocio, es la serie de etapas a través de las cuales la cúpula directiva define el rumbo y las directrices generales que habrán de regir a la organización.

En la planeación estratégica es necesario que el equipo directivo defina cada uno de los elementos en el orden establecido.

Para el desarrollo de un plan estratégico es indispensable le iniciar con la visión de la organización y contar con sistemas de información oportunos y actualizados, ya que a través de éstos es posible le efectuar un análisis del entorno, de las premisas externas e internas, así como de las fortalezas y las debilidades de la empresa, de las oportunidades y las amenazas presentes y futuras que pueden afectar el logro de los objetivos.

La filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas deben ser definidos por los altos directivos, con un conocimiento pleno de todos los factores que influyen en la situación actual y futura de la organización.

Mediante la planeación se responde a las preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? y ¿cómo debemos hacerlo? De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos, se reducen costos y se incrementa la productividad de la empresa al establecer claramente los resultados por alcanzar. Munch (2008), pág. 20.

La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado (Contreras, 2013, pág. 154)

La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas “stratos”, que se refiere a ejército, y “agein”, que significa guía. Así mismo, la palabra “strategos” que hacía alusión a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico. (Wikipedia.org).

En los negocios, estrategia es un plan amplio de acción por el que la organización pretende alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión. Stanton, Michael, & Bruce, (2007).

La estrategia de una empresa puede ser mejor que la de otra sin importar el tamaño, no necesariamente tiene que ser la más grande para poder salir adelante. Lo importante es que se tengan definidos los objetivos a los cuales se apunta, se cuente con el conocimiento y los deseos de echar a andar el proyecto hacia adelante.

En las condiciones económicas actuales en las que se mueven las organizaciones, no existen grandes capitales dispuestos a ser arriesgados en grandes compañías.

Por el contrario, son los pequeños inversionistas los que más se arriesgan a invertir para tratar de sacar adelante sus proyectos. Contreras, (2013), pág. 158.

Asociando al concepto anterior del tamaño, de pequeñas y grandes empresas, las Pymes cada día más forman parte de esa gran torta que es el mercado, compiten por lograr una porción de clientes y en verdad han logrado redistribuir esos porcentajes. Las grandes corporaciones, especializadas en mercados objetivo más amplios, han dejado de lado, por decirlo así, la elaboración de productos dirigidos a pequeños segmentos de la población. Esta estrategia de tratar de mantenerse con los clientes de mayor peso en cuanto a ventas es aprovechada por las pequeñas empresas para posicionarse mejor. Contreras, (2013), pág. 159.

De acuerdo a Contreras, (2013), pág. 163 los objetivos de la empresa deben conjugarse para poder tener una visión acerca de lo que realmente se espera de la organización. Una buena planeación será la base para tener un horizonte expedito que permita observar con detenimiento si se está preparado o no para concebir seriamente los cambios o propósitos que se esperan.

El conocimiento de la organización y la disposición de la administración le van a dar el sustento necesario para poder determinar esos propósitos.

Las organizaciones deben pensar siempre en la aplicación del principio de continuidad o negocio en marcha, y eso quiere decir que los objetivos se deben establecer siempre en el largo plazo para que se puedan estructurar de forma congruente con lo que el mercado exige.

Este es uno de los aspectos fundamentales de las estrategias: pensar siempre hacia adelante, en el futuro, colocando todas las fichas necesarias en el tablero y moviéndolas de tal manera que el horizonte se torne lo más predecible posible.

Una organización deberá tener bien claro que hay objetivos globales y otros específicos y que, además, para poder llegar a ellos es necesario analizar y evaluar aquellos aspectos que, a nivel interno y externo, pueden influir en la implementación de las políticas y, por ende, en la obtención de dichas metas. Además, la declaración de la misión le va a imprimir fuerza a lo que se quiere obtener por parte de la organización. Contreras, (2013), pág. 164.

Es imprescindible que los objetivos planteados sean viables y permitan a la empresa poder poner en práctica cada una de las estrategias propuestas, con el fin de hacer posible su permanencia y sostenibilidad en el mercado.

En un mercado globalizado y altamente competitivo es de vital importancia que las estrategias propuestas sean innovadoras y viabilicen los recursos para evitar que, en el futuro, los eventos adversos den al traste con los objetivos y expectativas propuestas.

El planeamiento estratégico es el proceso gerencial de desarrollo y mantenimiento de una adecuada estrategia entre la organización y las cambiantes oportunidades de mercado. Contribuye al desarrollo de una clara misión de la compañía, de los objetivos y metas, de una estrategia de crecimiento, y de la carpeta de planes de productos.

Para Stanton, Michael, & Bruce (2007), la planeación estratégica de la compañía consta de cuatro pasos esenciales:

1. Definir la misión de la organización.
2. Analizar la situación.
3. Plantear los objetivos de la organización.
4. Elegir las estrategias para alcanzar estos objetivos.

El primer paso, definir la misión de la organización, influye en la planeación subsiguiente. En algunas empresas este paso sólo precisa revisar la declaración actual de la misión y confirmar que todavía es apropiada. Sin embargo, este paso tan sencillo se omite muchas veces.

Realizar un análisis de la situación, el segundo paso, es vital porque muchos factores dentro y fuera de la compañía influyen en la planeación estratégica. Un análisis de la situación consiste en reunir y estudiar la información que atañe a uno o más aspectos específicos de la organización.

El tercer paso en la planeación estratégica de la compañía, decidir un conjunto de objetivos, guía a la organización para cumplir su misión. Los objetivos también brindan criterios para evaluar el desempeño.

## 3.2. Análisis del Entorno

El entorno de marketing de una compañía consiste en los participantes y las fuerzas externas el marketing que afectan la capacidad de dirección del marketing para establecer y mantener relaciones exitosas con los clientes meta. Kotler & Armstrong (2017).

### 3.2.1. Macroentorno

**Macroentorno:** Fuerzas generales que afectan a los participantes del microentorno (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 74).

1. *Entorno demográfico:* La demografía se define como el estudio de las poblaciones humanas en términos de magnitud, densidad, ubicación, edad, género, raza, ocupación y otros datos estadísticos. El entorno demográfico es de gran interés para los mercadólogos, pues se relaciona con los seres humanos y estos conforman los mercados.

2. *Entorno económico:* consta de factores financieros que influyen en el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores.

3. *Entorno natural:* comprende los recursos naturales que las empresas necesitan como insumos o que son afectados por las actividades de marketing.

4. *Entorno tecnológico:* fuerzas generadas por las nuevas tecnologías mediante la creación de nuevas oportunidades de producto y mercado.

5. *Entorno político y social:* Las decisiones de marketing reciben una influencia significativa de la situación en el entorno político, el cual involucra leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen en diferentes organizaciones e individuos en una determinada sociedad y los limitan.

6. *Entorno cultural*: El entorno cultural está conformado por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y las conductas fundamentales de una sociedad. La gente crece en una sociedad específica que moldea sus creencias y sus valores básicos; asimila una perspectiva del mundo que define sus relaciones con los demás. Hay dos características o aspectos culturales que podrían afectar la toma de decisiones de marketing: la persistencia y los cambios culturales.

### **3.2.2. Microentorno**

**Microentorno**: Participantes cercanos a la empresa que afectan la capacidad de esta para servir a sus clientes y consumidores, la propia empresa, los proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes competidores y públicos (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 70).

*La Compañía*: Al diseñar planes de marketing, la gerencia toma en cuenta a otros grupos de la compañía como la alta gerencia, finanzas, investigación y desarrollo, así como las áreas de compras, operaciones y contabilidad. Todos estos grupos interrelacionados conforman el ambiente interno. La alta gerencia establece la misión, los objetivos, las estrategias generales y las políticas de la empresa.

*Proveedores*: Los proveedores constituyen un vínculo importante del sistema general de la red de entrega de valor de la compañía hacia el cliente, pues son quienes le brindan los recursos necesarios para producir sus bienes y servicios.

Los intermediarios de marketing ayudan a la compañía en la promoción, venta y distribución de sus bienes a los consumidores finales. Pueden ser distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros. Los distribuidores son empresas del canal de distribución que ayudan a la compañía a localizar clientes o a venderles.

*Competidores*: Para tener éxito, una compañía debe ofrecer mayor valor y satisfacción a sus clientes que sus competidores, lo cual está establecido en el concepto de marketing. En consecuencia, los mercadólogos deben hacer más que solo adaptarse a las necesidades de los consumidores meta. Deben lograr, además, una ventaja estratégica: posicionar sus ofertas en la mente de los consumidores con más fuerza que las ofertas de la competencia.



*Públicos:* El entorno de marketing también engloba a diversos públicos. Un público es un grupo de individuos que tiene un interés o impacto real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos. Entre ellos se encuentran público financiero, medios de comunicación, gubernamentales, de acción ciudadana, locales, general, e internos.

*Clientes:* los clientes son los participantes más importantes en el microentorno de la compañía. El objetivo de toda la red de entrega de valor es servir a los clientes meta y crear relaciones sólidas con ellos. Una empresa podría atender a uno o a los cinco tipos de mercados de clientes, como son:

1. Mercados de consumidores. Consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios para consumo personal.
2. Mercados de negocios. Adquieren bienes y servicios para su procesamiento industrial o para utilizarlos en su proceso de producción.
3. Mercados de distribuidores. Compran bienes y servicios para revenderlos a cambio de una ganancia.
4. Mercados del sector público. Están formados de agencias gubernamentales que compran bienes y servicios para dar servicios públicos o para transferirlos a quienes los necesiten.
5. Mercados internacionales. Se conforman por los compradores en otros países, incluyendo a los consumidores, productores, distribuidores y gobiernos.

### **3.2.3. Análisis PEST**

Con esta herramienta de análisis estratégico podremos analizar el entorno en el que queremos crear o establecer nuestra empresa, negocio o proyecto. Nos permite identificar posibles cambios de escenario en nuestro sector o en la región para detectar y aprovechar posibles oportunidades de crecimiento. El nombre es un acrónimo de cuatro factores:

**Políticos:** estabilidad política, la posibilidad de un cambio de gobierno da lugar a cambios en las políticas fiscales o en materia de subvenciones, posibles cambios en los tratados comerciales, existencia o no de grupos de presión.

**Económicos:** economía en crecimiento o en recesión, tendencia del consumo, situación de confianza o de inestabilidad, los tipos de cambio, el nivel de inflación.

**Socioculturales:** hábitos sociales, cambios en los gustos o en las modas de la gente, formas de comunicación habituales, demografía, salud, valores.

**Tecnológicos:** tecnología actual, posibles avances, desarrollos en marcha, conocimientos, inversión en la información.

Debemos analizar en qué medida cada uno de estos factores macro ambientales podría influir positiva o negativamente en a la empresa.

Este es el gran hito de muchos de los principios del pensamiento estratégico militar: “condiciones climáticas y conocer a tu enemigo”. No basta con saber por ejemplo si el territorio que vas a conquistar tiene un clima frío y que tu ejército sea de clima cálido, sino la forma como vas a prepararte para poder sobrevivir a esas nuevas condiciones adversas.

En el lenguaje comercial se aplica este principio porque para poder definir cursos de acción es necesario tener claro de los cuatro factores del entorno: político, económico, tecnológico y social, así como el impacto que los mismos tienen en la organización. Ayala & Arias, s. f..

### **3.2.4. Concepto de marketing**

Sin ninguna duda el primer concepto que se debe manejar es el de Mercadeo, entendido como esa función que permite hacer o mejorar la comercialización de productos y servicios en pro del beneficio de todas las partes (productor, distribuidor, consumidor, cliente, comprador, prestador, etc.).

De acuerdo a Kotler P. (2005) lo define como: “La ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo y obtener así una utilidad”.

Asociado a eso es también relevante, y como lo exponen el autor referido anteriormente, enfatizar en las tareas o funciones de todas aquellas personas encargadas de mercadear la construcción de una marca fuerte y en la que obviamente se están poniendo los esfuerzos para contribuir en el crecimiento y fortalecimiento de la cooperativa.

Como lo manifiesta Kotler Philips (2005), en la obra anteriormente referenciada: “las marcas son la principal defensa contra la competencia de precios” (p80); en este caso serían contra las tasas y beneficios que pueden ofrecer otras cooperativas como esta, por lo que es importante y de reforzar su promoción por medio de medios digitales. De igual manera es importante la capacitación de personal para que desde ellos mismos se pueda transmitir el valor, ya que uno de los problemas que se pueden estar presentando es la falta de apropiación y sentido de pertenencia de los asociados e integrantes de la junta directiva de la cooperativa.

Nakasone (2017), afirma que, en términos generales, el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean, para lo cual crean e intercambian valor con otros.

En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye establecer relaciones redituables, es decir, de intercambio de valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, el marketing se define como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de estos.

Ahora bien, al hablar de marketing no podemos obviar el plan de marketing, el cual Muñiz (2001), lo describe como “instrumento esencial en toda la empresa, ya que facilita la comercialización eficaz de cualquier producto o servicio” (p.39). Es decir, es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados.

Para Ferrel & Harline (2012), un PMK es un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias, los planes de acción relativos a los elementos de Marketing-Mix, que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada en el ambiente corporativo, año tras año, paso a paso.

### **3.2.5. Importancia del marketing**

La clave del éxito de un negocio reside en un plan de marketing bien consensuado y desarrollado, su importancia radica en la minimización del riesgo de frustración y el agotamiento de recursos, además permite vender productos y servicios y llegar de un modo eficaz a los clientes actuales y potenciales con éxito. (Spacios Marketing Creativos , 2015).

Según William Cohen, autor del libro El Plan de Marketing, considera que la importancia está en el eficaz funcionamiento de las empresas y la comercialización rentable de cualquier producto o servicio, produce mucho con una cantidad relativamente pequeña de esfuerzo concentrado.

Así mismo, Kotler & Keller (2006), afirman que el plan de marketing es el principal instrumento para dirigir y coordinar los esfuerzos de marketing. El plan de marketing opera en dos niveles:

Estratégico y táctico. El plan de marketing estratégico, determina los mercados meta y la proposición de valor que se van a ofrecer, en función del análisis de oportunidades de mercado. El plan de marketing táctico, especifica las acciones de marketing concretas que se van a poner en práctica, como características del producto, promoción, comercialización, establecimiento de precios, canales de distribución y servicios.

### **3.2.6. Segmentación del mercado**

Para Kotler & Armstrong (2012) pág. 190, la segmentación del mercado implica dividir el mercado en grupos más pequeños de consumidores con necesidades, características o conductas diferentes, que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing específicas.

La empresa identifica distintas formas para segmentar el mercado y desarrolla los perfiles de los segmentos de mercado resultantes. El mercado meta consiste en evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos para ingresar.

En los dos pasos finales, la compañía elige una propuesta de valor; es decir, cómo creará valor para los clientes meta. La diferenciación implica en realidad diferenciar las ofertas de mercado de la empresa para crear un valor superior para los clientes. El posicionamiento consiste en organizar una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable respecto a los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.



Figura 1. Diseño de una estrategia impulsada por el cliente. Fuente. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 191)

### 3.2.7. Segmentación de los mercados de consumidores

Los mismos autores describen las principales variables que podrían utilizarse para segmentar los mercados de consumidores como son:

1. Geográficas: implica dividir el mercado en distintas unidades geográficas como países, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso zonas. Una empresa decidirá si operará en una o pocas áreas geográficas, o si operará en todas las áreas, pero poniendo atención a las diferencias geográficas según las necesidades y los deseos.

2. Demográficas, es la división del mercado en grupos de acuerdo con variables demográficas como:

*Edad y por etapa del ciclo de vida:* división de un mercado en diferentes grupos por edad y por etapa del ciclo de vida.

*Género,* división de un mercado en diferentes grupos según el género.

*Segmentación por ingresos,* dividir el mercado en distintos grupos según los ingresos.

3. *Psicográficas*, divide a los consumidores en diferentes grupos según la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad. La gente del mismo grupo demográfico podría tener rasgos psicográficos muy diferentes.

4. *Conductuales*, divide a los consumidores en diferentes grupos según la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad. La gente del mismo grupo demográfico podría tener rasgos psicográficos muy diferentes.

### **3.2.8. Fidelización del cliente**

Vicuña (2001), afirma que la fidelización de clientes es un proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo, este proceso empieza por gestionar el valor percibido por el cliente para conseguir su satisfacción y lealtad. El cliente fiel es un cliente satisfecho, pero fidelizarlo supone mucho más, ya que la satisfacción no es más que una actitud y las actitudes no siempre se traducen en actos; por lo tanto, es necesario transmitir al cliente fiel valores que hagan que elijan a la empresa que aplica esta estrategia, en la mayoría de las ocasiones y confíe en la misma para recomendarnos a amigos conocidos.

Bastos (2006), afirma que “entre los distintos tipos de clientes que existen en una cartera, interesa resaltar especialmente el punto de vista del cliente fidelizado al producto”. Cuando se hace referencia a “fidelización” se toma en cuenta la estabilidad en el pedido, a un estrecho margen de movilidad en el volumen de ventas.

Por otro lado, menciona que el cliente fiel no es un cliente cualquier porque conoce y se le conoce. La empresa al conocer este tipo de cliente ha detectado su interés, sus límites, sus ventajas, el activo que representa en la contabilidad, y por ello se sabe hasta donde se le puede exigir. El autor menciona también que, para satisfacer comercialmente a un cliente, es precisa su opinión acerca del trabajo que realiza la empresa e incluso sobre el del de sus competidores.

Afirma por otro lado que el cliente valora principalmente el ser escuchado y que se le preste interés; sentirse importante en la medida de su aportación le anima a seguir confiado, principalmente desea percibir que sus problemas son atendidos, y también que se le brinde oportunidades y soluciones adoptadas a cada situación.

La selección y captación de clientes tiene un complemento fundamental en la fidelización de clientes, especialmente en las empresas en funcionamiento, ya que un aumento de la retención de los clientes en un 5%, puede llegar a suponer un incremento del beneficio final de un 75%. Siendo por lo tanto mucho más rentable fidelizar a los clientes que ya se tienen que captar nuevos compradores (Promover consultoría e formación SLNE, 2012).

La fidelización se entiende cómo una acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones estables y continuadas con la empresa a lo largo del tiempo.

El fin es crear con el cliente un sentimiento positivo hacia el negocio, que sea lo que motive ese impulso de adhesión continuada.

La fidelización se puede entender de dos maneras:

1. Que el cliente siga comprando a lo largo del tiempo.
2. Aumentar su volumen de compra.

Según el grado de satisfacción de la clientela, se pueden distinguir tres grupos de clientes:

1. El cliente insatisfecho: muy vulnerable y fácil de captar por la competencia.
2. El cliente satisfecho por inercia: el que no se cuestionó el servicio y es vulnerable si la competencia lo acecha.
3. El cliente satisfecho: baja vulnerabilidad.

Debe señalarse que cualquier acción de fidelización tiene que ser dirigida a los clientes satisfechos.

La fidelización requiere del uso de una base de datos y un sistema de comunicación que permitan identificar a los clientes y segmentarlos en función del valor y del tipo de productos que adquieren, así como identificar a los clientes poco rentables.

Las utilidades de la base de datos son fundamentales para la gestión de la fidelización ya que permiten: Conocer los clientes y potenciales usuarios, relacionarse adecuadamente con cada segmento, comunicación más eficaz y personalizada, proporcionar al cliente lo que desea en todos los puntos, convertir los datos en conocimiento a través del uso de las nuevas tecnologías, innovación, calidad para el usuario, reducción de los tiempos de espera, atención personalizada, especialización, mejora en el servicio, programas de fidelización, anticipo a escenarios futuros.

### **3.2.9. Retención de clientes**

Barquero (2006), afirma que la retención de clientes consiste en mantener una cartera de clientes actuales por medio de incentivos, premios y satisfacciones por el consumo del producto del servicio, y comprende la reducción de la tasa de abandono de clientes. La clave de la retención está en que el usuario perciba experiencias positivas. En otras palabras, el objetivo de la retención es evitar que aquellos clientes que tienen previsto darse de baja no lo hagan.

### **3.2.10 Administración de las relaciones con el cliente**

Kotler & Armstrong (2012), pág. 12, detallan que la administración de las relaciones con el cliente es quizás el concepto más importante del marketing moderno. Algunos mercadólogos la definen de manera limitada como una actividad de manejo de datos del cliente.

Según esta definición, la administración de las relaciones con el cliente implica el manejo de información detallada acerca de clientes individuales y el manejo cuidadoso de “puntos de contacto” con ellos, para incrementar su lealtad al máximo.



Sin embargo, la mayoría de los mercadólogos le dan al concepto de la administración de las relaciones con el cliente un significado más amplio, donde ésta es el proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con el cliente, al entregarle valor y satisfacción superiores.

Aquí se consideran todos los aspectos de la adquisición, la conservación y el crecimiento de los clientes.

La clave para diseñar relaciones perdurables con el cliente es crear un valor y una satisfacción superiores para él. Los clientes satisfechos suelen ser leales y dar a la compañía una mayor participación en sus negocios.

1. Valor percibido por el cliente: Evaluación que hace el cliente de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing, con respecto a las ofertas de los competidores.

2. Satisfacción del cliente: Grado en el que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del consumidor.

### **3.2.11. Diferenciación por los servicios**

Para Best (2007), los servicios al igual que los productos físicos, constituyen una importante fuente de diferenciación, componente básico de la estrategia de posicionamiento empresarial.

Uno de los requisitos básicos de la calidad de un servicio es la *fiabilidad* del mismo. Para los clientes la fiabilidad es la primera y más importante unidad de medida de la calidad de un servicio.

Un segundo factor asesino de la percepción de calidad de los servicios es su garantía, que incluye la competencia y amabilidad del personal.

Las empresas han buscado siempre conseguir una ventaja competitiva en la calidad de la prestación de sus servicios. Lo han conseguido diferenciando sus ofertas por la prestación de mejores niveles en la calidad de los servicios y en la capacidad de respuesta de sus empleados.

A la empresa se le recuerda por su capacidad de prestar los servicios, a niveles que, incluso superan las expectativas de los clientes, y por su compromiso de proporcionarles, siempre, lo que desean.

La amplitud de servicios y el trato personalizado (empatía) constituyen otros aspectos de la calidad de los servicios, a través de los que las empresas pueden construir ventajas en la diferenciación. La apariencia externa de las personas y la reputación de los servicios constituyen también importantes aspectos de la percepción de calidad de los servicios.

### **3.2.12 Marketing social**

El concepto de marketing social señala que la estrategia de marketing debería proporcionar valor a los clientes de forma que conserve o mejore el bienestar tanto del consumidor como de la sociedad. Exige un marketing sustentable, es decir, un marketing responsable a nivel social y ambiental, que cubra las necesidades actuales de los consumidores y de los negocios, pero que al mismo tiempo conserve o mejore la capacidad de las generaciones futuras para cubrir sus necesidades. Kotler & Armstrong (2012).

Los autores expresan afirman que la estrategia de marketing de la compañía indica cuáles son los clientes a los que atenderá y la forma en que creará valor para ellos. Después, el mercadólogo diseña un programa que en realidad proporcionará el valor que se pretende para los clientes meta.

El programa de marketing establece relaciones con los clientes al transformar la estrategia de marketing en acciones; consiste en la mezcla de marketing de la empresa, es decir, en el conjunto de herramientas que la compañía utiliza para aplicar su estrategia de marketing.

Las principales herramientas de la mezcla de marketing se clasifican en cuatro grandes grupos, denominados las cuatro P del marketing: producto, precio, plaza y promoción.

Para entregar su propuesta de valor, la empresa primero debe crear una oferta que satisfaga una necesidad (producto). Debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo la pondrá a disposición de los consumidores meta (plaza). Finalmente, debe comunicarles a los clientes meta la oferta y persuadirlos de sus méritos (promoción). La empresa debe integrar cada herramienta de la mezcla de marketing en un amplio programa de marketing integrado que comunique y entregue el valor pretendido a los clientes elegidos.

## **3.2. Análisis Cualitativo**

### **3.2.1. Definición del FODA**

De acuerdo a Lamb (2011), el análisis FODA consiste en identificar las fortalezas (F) y las oportunidades (O), además de examinar las debilidades (D) y las amenazas (A). Las fortalezas y debilidades son internas; las oportunidades y amenazas son externas. (p.38). La realización de un análisis FODA permite a las empresas identificar su ventaja competitiva. (p.40).

El análisis FODA se enfoca en los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) —derivados del análisis de situación de la sección anterior—, que dan a la empresa ciertas ventajas y desventajas en la satisfacción de las necesidades de su(s) mercado(s) meta. Estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas deben analizarse en relación con los requerimientos del mercado y la competencia. Este análisis ayuda a la empresa a determinar lo que hace bien y dónde necesita mejorar. Ferrell, O (2011), p.44.

La comparación de debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas, normalmente se conoce como análisis FODA (SWOT). El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas, y corregir debilidades.

Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis FODA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes.

Así mismo es una herramienta utilizada en el análisis estratégico para analizar diversos elementos tanto internos como externos de programas y proyectos. Se representa a través que una matriz que permite analizar la situación competitiva de una empresa, utilizando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. A través de la matriz FODA permite examinar la interacción de las características internas de la empresa con los factores externos con los que compite (Portugal, 2017, pág. 40).

Para Ponce (2007), pág. 114, es un instrumento viable para realizar análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. El análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. Ponce (2007), pág. 115.

El análisis FODA como una alternativa disponible para el pequeño y mediano empresario, atractiva por sus múltiples beneficios, ya que es fácil de aplicar, es analítica, propositiva, y cuyo único requisito consiste en trabajarla o desarrollarla a través de la integración de un equipo de trabajo o miembros de un grupo directivo involucrados en el manejo de la empresa.

De acuerdo con Ponce (2007), pág. 115, los elementos que conforman este análisis son los que a continuación se presentan:

Fortalezas: Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia.

Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda ésta o una situación favorable en el medio social.

Debilidades: Factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil (Henry, 1980). Para Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc).

Oportunidades: Constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones. Ponce (2007), pág. 116.

La figura 2 muestran los aspectos que deben considerarse, para elaborar los listados de la matriz FODA:

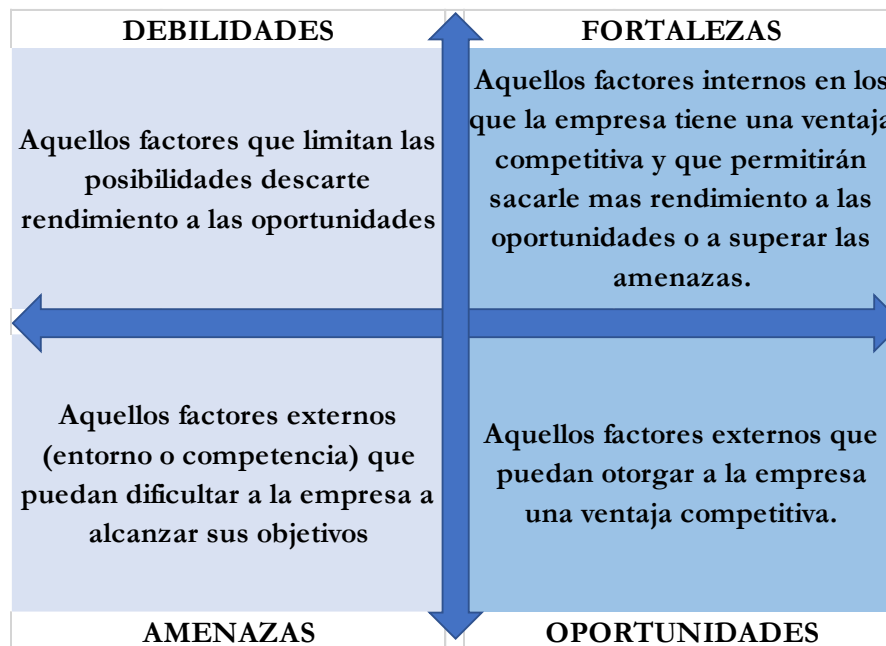


Figura 2. Factores Matriz FODA. Fuente. Propia

De acuerdo a Ponce (2007), pág. 115, las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

En el cuadro de la figura 3 se muestran los aspectos que deben considerarse para elaborar los listados de la matriz FODA.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>Capacidades fundamentales en áreas claves.</p> <p>Recursos financieros adecuados.</p> <p>Buena imagen de los compradores.</p> <p>Ser un reconocido líder en el mercado.</p> <p>Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.</p> <p>Acceso a economías de escala.</p> <p>Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.</p> <p>Propiedad de la tecnología.</p> <p>Ventajas en costos.</p> <p>Mejores campañas de publicidad.</p> <p>Habilidades para la innovación de productos.</p> <p>Dirección capaz.</p> <p>Posición ventajosa en la curva de experiencia.</p> <p>Mejor capacidad de fabricación.</p> <p>Habilidades tecnológicas superiores.</p>	<p>No hay una dirección estratégica clara.</p> <p>Instalaciones obsoletas.</p> <p>Rentabilidad inferior al promedio.</p> <p>Falta de oportunidad y talento gerencial.</p> <p>Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.</p> <p>Abundancia de problemas operativos internos.</p> <p>Atraso en investigación y desarrollo.</p> <p>Línea de productos demasiado limitada.</p> <p>Débil imagen en el mercado.</p> <p>Débil red de distribución.</p> <p>Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio.</p> <p>Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.</p> <p>Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Atender a grupos adicionales de clientes.</p> <p>Ingresar en nuevos mercados o segmentos.</p> <p>Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.</p> <p>Diversificarse en productos relacionados.</p> <p>Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).</p> <p>Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.</p> <p>Complacencia entre las compañías rivales.</p> <p>Crecimiento más rápido en el mercado.</p>	<p>Entrada de competidores foráneos con costos menores.</p> <p>Incremento en las ventas y productos sustitutos.</p> <p>Crecimiento más lento en el mercado.</p> <p>Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros.</p> <p>Requisitos reglamentarios costosos.</p> <p>Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.</p> <p>Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.</p> <p>Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.</p> <p>Cambios demográficos adversos.</p>

Figura 3. Factores potenciales de una DAFO. Fuente Thompson y Strikland (1998).

### **3.2.2. Esquema del proceso de elaboración de un análisis FODA**

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor). Fred, D.R. (2003), p. 200)

1. Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.
2. Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
3. Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo.
4. Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. Fred, D.R. (2003), p. 201.

La construcción de una matriz FODA consiste en ocho pasos:

1. Elabore una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Elabore una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Elabore una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Elabore una lista de las debilidades internas clave de la empresa.



5. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.

6. Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.

7. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.

8. Establezca la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anote las estrategias DA resultantes.

### **3.2.3. Cinco fuerzas de Michael Porter**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y economista Michael Porter, el cual consiste en determinar la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, es decir, cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Palacios. M (2018).

Porter. M. (1982), dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”. (1997) las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. Citado en Sevilla, K, B (2016)

Porter, M. (1997), plantea: “Estas cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales, son todos competidores para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. La competencia, en un sentido más amplio, podría denominarse rivalidad amplificada” (p. 177).

## Las cinco Fuerzas de Michael Porter

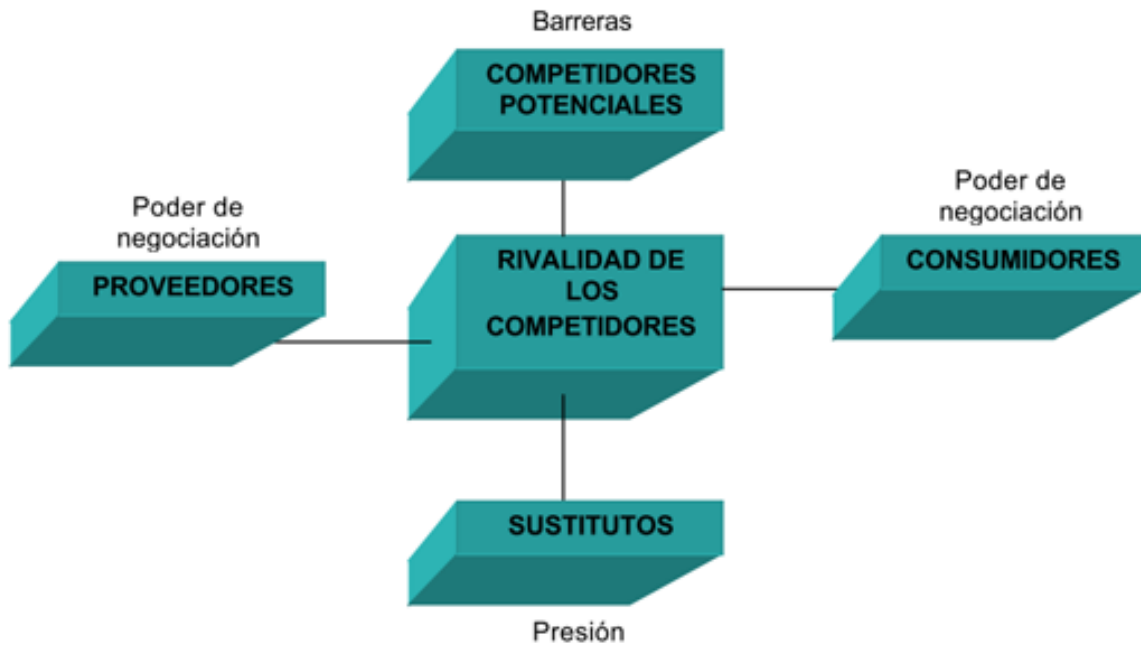


Figura 4: Las cinco Fuerzas de Michael Porter. Fuente: Porter (2001)

### 3.2.3.1. Amenaza de nuevos entrantes

Según Porter, M. (2016), establece que “los nuevos aspirantes a entrar a una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir” (p. 37).

### 3.2.3.2. Productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen la misma necesidad del mercado, o que poseen características similares o es el mismo producto, pero con tecnología diferente (...). Esto puede perjudicar en gran medida a la empresa dado que la demanda del producto disminuye y los precios bajaran lo que traerá como consecuencia una reducción en las utilidades. Porter (2016).

### **3.2.3.3 Rivalidad entre competidores**

Esta fuerza consiste en la rivalidad que existe entre la empresa y el resto de competidores de la misma industria que ofrecen el mismo producto o servicio. Magretta, J. (2016), plantea “Cuando la rivalidad es intensa, la competencia entre empresas destruirá el valor que crean, pues lo pasan a los compradores con precios más bajos o lo agotan en costos más altos con tal de competir” (p. 46).

### **3.2.3.4. Poder de negociación con los clientes**

Es la capacidad de los clientes para imponer precios y condiciones de venta. Magretta, J (2016), plantea “los compradores poderosos obligan a rebajar los precios o exigen más valor en el producto, con lo cual se apropian de una parte del valor” (p. 39). Esta fuerza puede ser ejercida por los clientes en forma directa, solicitando descuentos o exigiendo formas de entrega o financiamiento, o bien, en forma más indirecta, eligiendo proveedores alternativos o incluso evitando ciertas compras.

### **3.2.2.5. Poder de negociación con los proveedores**

Porter, M. (1997), describe que los proveedores ejercen su poder de negociación “amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de coste con sus propios precios.” (p. 190).

### **3.3. Mapa de posicionamiento**

#### **3.3.1. Definición**

Un mapa de posicionamiento es una técnica de análisis de marketing, que permite representar de manera visual la percepción que tienen los clientes respecto a una empresa, marca o producto y sus rivales en el mercado. Los cuales, para el cliente, son otras opciones a considerar al momento de tomar una decisión de compra. Quiroa (2020).

Monferrer (2013), pág. 66, afirma que a través del mapa de posicionamiento la empresa es capaz de localizar la posición relativa de sus productos respecto a los de la competencia para cada uno de los atributos considerados.

#### **3.3.2. Objetivo**

El principal objetivo de crear un mapa de posicionamiento es descubrir cómo se encuentra posicionada una empresa (con respecto a sus competidores) en la mente de los clientes. Esta información es clave para:

1. Encontrar nichos en el mercado
2. Diseñar estrategias para superar a un competidor
3. Aprender de las estrategias de los competidores
4. Reposicionar una marca en el mercado
5. Entre otros

### **3.3.3. Importancia**

Para Quiroa (2020), los mapas de posicionamiento le ayudan a las empresas a encontrar oportunidades de negocio, especialmente en los espacios que se encuentre que están desatendidos.

También son usados para determinar cuál es la posición actual que ocupa nuestra marca en la mente del consumidor, de acuerdo con la comparación de otras marcas competidoras. De manera que esto proporciona información que ayudará a implementar las estrategias necesarias con el propósito de lograr alcanzar los objetivos propuestos.

En realidad, por lo general se hace un mapa de posicionamiento cuando se elabora la planificación estratégica de la empresa o cuando se hace el análisis FODA o DAFO, para afianzar oportunidades y fortalezas; así mismo para enfrentar mejor las amenazas y debilidades.

Finalmente, podemos concluir diciendo que un mapa de posicionamiento es una técnica de marketing muy útil y sencilla para poderse aplicar por cualquier empresa. Puesto que ofrece información muy importante para saber cuál es la situación de la empresa frente a sus competidores y de esa forma poder planear y aplicar las estrategias de acción adecuadas.

Kotler, P (2013), p. 183, afirma que, en la planeación de sus estrategias de diferenciación y posicionamiento, los mercadólogos a menudo preparan mapas perceptuales o de posicionamiento que muestran cómo los consumidores perciben sus marcas frente a productos de la competencia, considerando dimensiones relevantes del proceso de compra.

La posición de cada círculo en el mapa indica el posicionamiento percibido de la marca en dos dimensiones: precio y orientación (lujo versus rendimiento). El tamaño de cada círculo indica la participación de mercado relativa de la marca.

El mapa de posicionamiento o mapa perceptual es la representación gráfica de las imágenes, percepciones, asociaciones, etcétera, que tiene el consumidor en su mente con respecto a los productos, marcas o empresas competidoras dentro de una categoría determinada, generalmente, el mapa de posicionamiento se construye a partir de los atributos o beneficios de un producto o marca., que generalmente se sigue para crear y/o reforzar el posicionamiento de un artículo. Laura Estela (2011), p. 107.

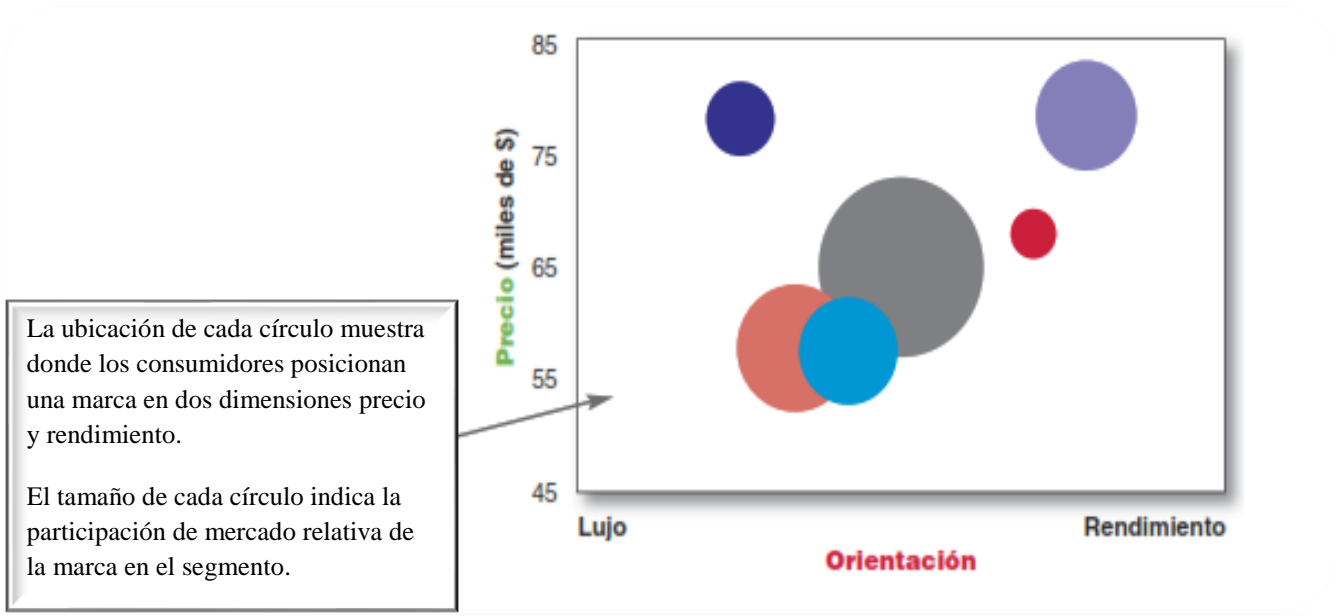


Figura 5. Mapas de posicionamiento. Fuente (KOTLER P. y., 2013)

### 3.4. Estrategias

#### 3.4.1. Definición

El término estrategia proviene del griego strategas, que significa uso y asignación de recursos. Munch (2008), pág. 37.

Una estrategia exitosa debe ajustarse a la situación externa e interna de la empresa, obtener una ventaja competitiva permanente y mejorar su desempeño.

#### 3.4.2. Estrategias de crecimiento

Según Monferrer (2013), pág. 44, son aquellas que parten de un objetivo de crecimiento, ya sea en las ventas, en la participación de mercado o en los en los beneficios.

De acuerdo con Stanton, Michael, & Bruce (2007), pág. 608, muchas organizaciones quieren o necesitan crecer y, por ello, sus objetivos frecuentemente se centran en el crecimiento, es decir, el deseo de incrementar los ingresos y las ganancias. Al buscar el crecimiento, una compañía debe considerar tanto sus mercados como sus productos. A continuación, tiene que decidir si continúa haciendo lo que está haciendo, y quizá lo mejora, o emprende nuevos negocios.

Como se muestra en la figura 6, son cuatro las estrategias fundamentales de crecimiento del mercado o producto:

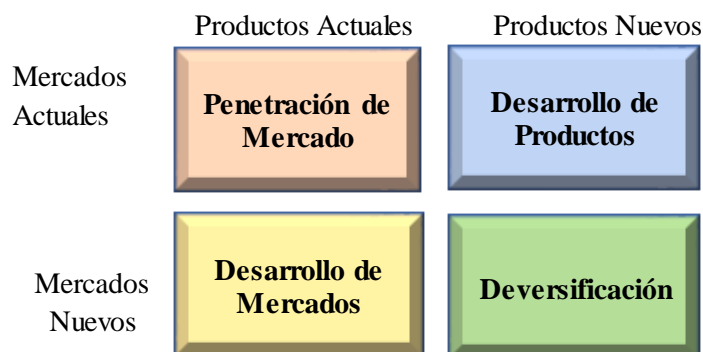


Figura 6. Matriz de Crecimiento de Mercado de Producto

Fuente. Stanton, Michael, et al. (2007)

1. Penetración del mercado: Una compañía trata de vender más de sus productos actuales a sus mercados actuales. Las tácticas de apoyo son gastar más en publicidad o en ventas personales.
2. Desarrollo de mercados: Una empresa sigue vendiendo sus productos actuales, pero a un mercado nuevo. Las compañías que dependen en gran parte de unos cuantos clientes usualmente emprenden el desarrollo de mercados para distribuir el riesgo.
3. Desarrollo de productos: Una empresa crea productos nuevos para venderlos en los mercados actuales.
4. Diversificación. Una compañía desarrolla nuevos productos para vender en nuevos mercados.

### **3.4.3. Estrategias de competitividad**

Monferrer (2013), pág. 47 continua y explica que en función de la fuente mayoritaria sobre la que construir la ventaja competitiva perseguida, así como de la amplitud de mercado al que se quiere dirigir (actuación sobre su totalidad o sobre algún segmento específico) la empresa puede optar por tres tipos de estrategia:

1. Estrategia de costes: la organización está actuando en todo el mercado y la ventaja competitiva que busca es la de reducir costes (se suele utilizar en mercados de productos poco diferenciados).
2. Estrategia de diferenciación: la organización está actuando en todo el mercado y la ventaja competitiva que busca es la de diferenciar su producto.
3. Estrategia de enfoque o especialización: la organización no se dirige a la totalidad del mercado sino a un segmento específico.



### **3.4.4 Estrategias de posicionamiento**

Según Kotler & Keller (2012), afirman que “el posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta” (pág. 276). El fin es ubicar la marca en la conciencia del gran público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa.

Un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que éstos son generados. Todos los miembros de la organización deben entender el posicionamiento de la marca y utilizarlo como marco para la toma de decisiones.

La elección del posicionamiento de los productos de la empresa en el mercado se corresponde con la última etapa en su proceso de segmentación de los mercados.

Monferrer (2013), afirma que “el posicionamiento de un producto supone la concepción del mismo y de su imagen con el fin de darle un sitio determinado en la mente del consumidor frente a otros productos competidores” (pág. 65). En otras palabras, es el lugar que el producto ocupa en la mente de los clientes.

Para ello es fundamental que la empresa consiga diferenciar su oferta, centrándola en sus ventajas competitivas. Una vez identificadas estas, debe construir su posición sobre la que, de entre todas ellas, resulte más adecuada. En este sentido, llevar a cabo una estrategia de posicionamiento implica una metodología compuesta de cuatro fases sucesivas:

1. Identificar los atributos principales del producto.
2. Conocer la posición de los competidores en base a los atributos.
3. Decidir el mejor posicionamiento para el producto. Infinidad de posibilidades:

- a) Posicionamiento basado en las características del producto.
- b) Posicionamiento basado en los beneficios del producto.
- c) Posicionamiento basado en el uso/aplicaciones del producto.
- d) Posicionamiento basado en la tipología de las personas.
- e) Posicionamiento frente a la competencia.
- f) Posicionamiento basado en la definición de una categoría de producto.
- g) Posicionamiento basado en la relación calidad/precio

4. Comunicar el posicionamiento. una vez escogido el atributo o atributos más adecuados sobre los que posicionar el producto, la empresa debe de comunicarlo de manera eficaz a través del resto de elementos del marketing mix.

Así, por ejemplo, la imagen de calidad se puede comunicar a través de diversos elementos del marketing *mix*, como pueden ser: un precio más elevado, el diseño de su envase, un sistema de distribución exclusivo, unas campañas publicidad elegantes y en medios de alta reputación, la oferta de amplias condiciones de garantía, etc.

Con tal de facilitar este proceso de elección se suele recurrir a una herramienta de gran utilidad a la que se denomina mapa de posicionamiento. A través de él la empresa es capaz de localizar la posición relativa de sus productos respecto a los de la competencia para cada uno de los atributos considerados.

#### **IV. Preguntas Directrices**

¿Cuáles son los factores externos o macro ambientales que afectan a la Empresa de Desarrollo de Masatepe?

¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas actuales de la Empresa de Desarrollo de Masatepe, según el análisis FODA y el grado de competitividad, según Michael Porter?

¿Cuál es el posicionamiento de la Empresa dentro del Municipio de Masatepe?

## V. Operacionalización de las variables

Objetivos	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos
<p>Describir el macro y micro entorno de la Empresa de Desarrollo Masatepe por medio del análisis PEST</p>	<p>Macro y Microentorno Análisis PEST</p>	<p>Macroentorno: Fuerzas generales que afectan a los participantes del microentorno (Kotler &amp; Armstrong, 2017, pág. 74).</p> <p>Microentorno: Participantes cercanos a la empresa que afectan la capacidad de esta para servir a sus clientes y consumidores (Kotler &amp; Armstrong, 2017, pág. 70).</p> <p>El análisis PEST (Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) describe el marco de los factores macro ambientales de una compañía, utilizado en la exploración de factores como un componente de la gestión estratégica.</p>	<p>Utilizando como referencia el análisis PEST, analizaremos el macro y microentorno del sector al cual pertenece EMDEMA</p>	<p>PEST: Político, Económico, Social, Tecnológico.</p>	<p>Guía de Entrevistas (Anexo 1, P1-P16). Figura 9 a la 22.</p>

<p>Elaborar un análisis cualitativo a través de la matriz FODA y modelo de competitividad implementando el modelo de Michael Porter</p>	<p>FODA y las 5 fuerzas de Michel Porter</p>	<p>FODA- herramienta utilizada en el análisis estratégico para identificar las fortalezas (F) y las oportunidades (O), además de examinar las debilidades (D) y las amenazas (A), que permite a las empresas identificar su ventaja competitiva. (Lamb, 2011, pág. 40).</p> <p>La estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten (Porter 2018)</p>	<p>Identificación de los Factores Internos y Externos.</p> <p>Se analizará la posición competitiva de EMDEMA</p>	<p>Del FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.</p> <p>Del modelo de Michael Porter: Poder de negociación de los Compradores o Clientes, Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores, Amenaza de nuevos competidores entrantes, Amenaza de productos sustitutos y Rivalidad entre los competidores</p>	<p>Guía de entrevista, para el FODA (Anexo 1, de la P17 a la P28). Figura 2</p> <p>Guía de entrevista para las 5 fuerzas de Michael Porter (Anexo 1, de la P4 a la P18. Figuras 2, 3 y 4. Tabla 1. Figura 23</p>
<p>Identificar el posicionamiento que posee actualmente la Empresa</p>	<p>Posicionamiento</p>	<p>El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta (Kotler &amp; Keller, 2012)</p>	<p>Representar de manera visual la percepción que tienen los socios respecto a la empresa, servicio y sus rivales en el mercado</p>	<p>Cantidad de socios Calidad en los servicios ofrecidos</p>	<p>Encuestas (Anexo 1 P3, P4, P5; P6 y P16. Anexo 2, P9, P11) Figura 16, 19, 20,21,22 y 24</p>

## **VI. Diseño Metodológico**

En esta sección se describe el proceso metodológico utilizado en la elaboración del presente estudio, así como también las técnicas y métodos aplicados para la recopilar la información necesaria que serán de utilidad para alcanzar los objetivos establecidos.

### **6.1 Paradigma de investigación**

La presente investigación se basa en paradigma transformativo e interpretativo.

Transformativo, según Bernal C. (2010), pág. 13 “desarrollar actitudes y destrezas para la investigación científica es una necesidad ineludible que debe ser objeto de reflexión y acción para gobernantes, dirigentes empresariales y para cada una de las personas en particular, pero, principalmente para la comunidad académica, cuya misión es contribuir al progreso y bienestar de la sociedad”. Es un paradigma que busca el conocimiento interactivo producto del vínculo entre al investigador y los participantes, se sitúa en el ámbito social.

Según Barrio del Castillo & González (2009), citado por Tamayo (2014), y estos citados por Álvarez Gayou (2003), el paradigma interpretativo sustituye la medición, la constatación empírica, la parametrización observable por la comprensión y la interpretación de la realidad. Una de las características de este tipo de paradigma, es que el punto de partida del científico es la realidad, y que mediante la investigación le permite llegar a la ciencia. El científico observa, descubre, explica y predice aquello que lo lleva a un conocimiento sistemático de la realidad.

El otro paradigma que se utilizó para esta investigación fue interpretativo ya que se evaluó a la competencia de la región y el segmento de mercados de clientes de Empresa de Desarrollo de Masatepe, por lo tanto, este proyecto de tesis se encuentra dentro de la investigación cualitativa, y se construyó a partir de la recolección de datos, entrevistas, observación y análisis de variables e indicadores.

## **6.2. Tipo de estudio**

Según Bernal C. (2010), la investigación descriptiva, es aquella que reseña las características o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio.

La investigación, por su nivel de profundidad es de carácter descriptivo, “Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Sampieri, H. R (2014).

La naturaleza del estudio de esta investigación es descriptiva porque se requiere describir los problemas que enfrenta la Empresa de Desarrollo Masatepe, al no aplicar estrategias de competitividad y posicionamiento.

Es Bibliográfica-Documental, porque permitirá conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir las diferentes teorías, enfoques y conceptualizaciones de diversos autores sobre la temática de estudio que corresponde a la competitividad y posicionamiento de la empresa, basándose en las fuentes primarias, que es información de primera mano como es la entrevista al gerente de la empresa las encuestas realizadas a los socios y en las fuentes secundarias que son todas aquellas que referencian el tema de investigación como es el material impreso y digital.

Es aplicada, porque el objetivo es obtener información y datos cuyos resultados servirán para aplicar en la solución del problema investigado; y es de carácter positivo, ya que se pretende demostrar la mejora que tendrá la EMDEMA a través del plan de acción estratégico de competitividad y posicionamiento.

### 6.3. Tipo de enfoque

Métodos de investigación cualitativa y cuantitativa: Otra forma reciente de caracterizar métodos de investigación es la concepción de métodos cimentada en las distintas concepciones de la realidad social, en el modo de conocerla científicamente y en el uso de herramientas metodológicas que se emplean para analizarla. Según esta concepción, el método de investigación suele dividirse en los métodos cuantitativo, o investigación cuantitativa, y cualitativo o investigación cualitativa. La investigación cuantitativa parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, en tanto que la investigación cualitativa pretende conceptuar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas. Bernal C. (2010), pág. 60.

Cuando el investigador plantea el problema de su investigación dentro de un proceso de investigación cualitativo, este está orientando su estudio hacia un proceso de tipo inductivo, interpretativo e interactivo y recurrente. Hernández, Fernández y Baptista (2010), consideran los planteamientos cualitativos como abiertos, expansivos, no direccionales en su inicio, fundamentados en la experiencia e intuición.

De acuerdo a Sampieri (2014), el enfoque mixto representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

El enfoque de la presente investigación es mixto. Cualitativa por que se realiza un análisis FODA a la Empresa de Desarrollo Masatepe, para proponer estrategias que le permitan posicionarse y ser más competitiva en el mercado. Y cuantitativo ya que se hará entrevista semiestructurada al personal de la empresa y encuestas a los socios dentro del conjunto de personas seleccionadas.



## **6.4 Tipo de alcance**

Descriptiva: Describe un fenómeno, especifica propiedades, características y rasgos importantes. Correlacional, identifica la relación o grado de asociación que existe entre dos o más variables en un contexto. Hernández, Fernández & Baptista (2010).

Por lo tanto, el alcance es descriptivo porque pretende detallar la situación actual de la empresa, mediante el análisis FODA, así como la calidad de servicio y su influencia en la fidelización de los clientes, que les permita competir y posicionarse en el mercado de los pequeños negocios.

La teoría define estos alcances como: Estudios exploratorios: Se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Estudios descriptivos: busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. Estudios explicativos pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian. Hernández S. (2011), p.91,92,95.

## **6.5. Determinación de la población**

La población o universo es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. López (2004).

El segmento de mercado al que está dirigido el servicio de Empresa de Desarrollo de Masatepe se caracteriza por sus bajos niveles de ahorro/inversión y que no disponen de garantías reales; sin embargo, tienen la capacidad de ahorrar y pagar un préstamo. En su mayoría son comerciantes dueños de pequeños negocios, artesano y en menor cantidad asalariados.

El universo está compuesto por los clientes/socios de la empresa, ubicada en el Municipio de Masatepe. El número de clientes socios de la empresa es de 45, de acuerdo a los registros de cartera de clientes de la misma.

## 6.6. Selección de la muestra

La muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. Bernal (2010).

Para la selección de la muestra se consideró una población de 45 socios de la Cooperativa con un nivel de confianza del 90%, y un margen de error del 10%. Para los colaboradores de esta entidad no se usa formula debido a que solo existen 2 personas a las que se les hará entrevista.

Realizando el cálculo manual, se obtuvo que el tamaño de muestra que se empleó en este estudio es de 30. La fórmula usada para el cálculo de la muestra se muestra a continuación

Calculo tamaño de la muestra Finita			
Parámetro	Insertar valor		
N	45.00	Tamaño de muestra	
Z	1.96	"n"	
P.	50%	30.8611825	
Q	50%		
e	10%		
	43.218		
	1.4004		

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

**n** = Tamaño de muestra buscado  
**N** = Tamaño de la Población o Universo  
**Z** = Parámetro estadístico que depende el N  
**e** = Erro de estimación máximo aceptado  
**p** = Probabilidad de que ocurra el evento est  
**q** = (1 - p) = Probabilidad de que no ocurra ε

## 6.7. Métodos y técnicas de recolección de datos

El trabajo investigativo inicia su proceso de investigación desde el origen de la problemática es decir en el planteamiento de problema, dónde se ve su comportamiento y antecedentes dando lugar a establecer cada uno de los objetivos tanto generales como específicos, que se pretenden cumplir con el tema objeto de estudio, que es posicionar en el mercado a la Empresa de Desarrollo Masatepe para el año 2022.

Conforme el desarrollo del trabajo investigativo objeto de estudio se tiene el marco teórico con el objetivo que facilite la interpretación de los datos recolectados a través de los instrumentos, en él se expresan las proposiciones teóricas generales, las teorías específicas, los postulados, los supuestos, categorías y conceptos que han de servir de referencia para ordenar la masa de los hechos concernientes al problema y que son motivo de estudio en la investigación.

Siguiendo con el desarrollo del trabajo investigativo continúa el diseño metodológico en el que se plantea el tipo de investigación que se desarrolla, el tamaño de la muestra, la selección de técnicas e instrumentos para la recolección de datos, así como también los procedimientos para el análisis de los resultados. En otras palabras, en este paso se establece el conjunto de procedimientos para dar respuesta a la pregunta directrices de la investigación.

#### **6.8. Selección de técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

Para la presente investigación se aplicó el método probabilístico mediante el muestreo aleatorio sistemático donde se caracteriza que todos los/as socios/as de la población tienen la misma probabilidad de ser elegido en la muestra.

En el estudio se aplicó el método empírico a través de la obtención de información por medio de fuentes primarias, que es información de primera mano como es la entrevista al gerente y las encuestas realizadas a los socios y en las fuentes secundarias que son todas aquellas que referencian el tema de investigación como es el material impreso y digital

En las técnicas se consideraron los objetivos específicos y las variables identificadas en el cuadro de operacionalización por variables, y para dar justificación a los objetivos trazados en la investigación, se hizo uso de diversas técnicas de recolección de datos a través de encuesta, entrevistas y observación, las cuales se definen a continuación:

Según Bernal (2010), pág. 194 “Encuesta, es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas.

Así mismo, Anguita, C. J, (2002), pág. 5, define la encuesta, como “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características”

Por otro lado, Lázaro (1987), define la entrevista como: “Una comunicación interpersonal a través de una conversación estructurada que configura una relación dinámica y comprensiva desarrollada en un clima de confianza y aceptación, con la finalidad de informar y orientar”.

La entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información.

Este tipo de técnica permite obtener una información más completa debido a que permite obtener información cualitativa y escuchar las opiniones del entrevistado en cuanto a las mejoras que se requieren dentro de la empresa, así como la situación actual de la misma.

Además, estas respuestas están respaldadas por datos cuantitativos que afirmen la veracidad de las contestaciones.

Por último, está la técnica de observación que según Bernal (2010), pág. 257, la define como un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada.

Esta técnica se utilizará en el presente estudio con el propósito de analizar los factores que inciden en el posicionamiento de la empresa, como se diferencia, que acciones toman, cual es su filosofía de trabajo, y factores que ayudaran a soportar el análisis de los resultados en el lugar de trabajo. ver anexo 3.

A continuación, se detallan los instrumentos a utilizados para cada técnica.

### **6.8.1. Encuesta**

El instrumento utilizado fue un cuestionario o conjunto de preguntas preparado con el propósito de obtener información de las personas. Se seleccionó este tipo de instrumento, ya que permite obtener información directa de los socios, así de esa manera se obtiene las percepciones y necesidades de cada cliente. (Ver Anexo 2).

Se aplicó 30 encuestas previamente estructuradas y aplicadas en una semana consecutiva, a cada socio que visita a la cooperativa en el transcurso de la semana, así como las visitas casa a casa de los socios, considerando que difiere el tiempo de cada socio para el llenado de la encuesta.

Este instrumento es un cuestionario dirigido a los socios estructurado de carácter mixto (preguntas abiertas y cerradas), aunque con mayor énfasis en aspectos susceptibles de ser cuantificados para efectos de medir el posicionamiento a través del análisis de datos estadísticos generados por dicho instrumento.

### **6.8.2. Entrevista**

En este caso, la tipología de la entrevista es semiestructurada, ya que esta técnica parte de un guion que predetermina la información que se requiere. Las preguntas son abiertas, lo que posibilita mayor flexibilidad y matices; dicha entrevista será aplicada al Gerente de la EMDEMA, los cuales servirá de base para detectar las debilidades en lo que refiere a las estrategias de competitividad y posicionamiento de la empresa (ver anexo No. 1)

### **6.8.3. Guía de observación**

Se utiliza una escala de observación para recopilar datos específicos de las instalaciones, personal entre otros, que ayuden al desarrollo de su marca para el logro de su posicionamiento en el mercado actual y describir las estrategias de marketing que utiliza actualmente EMDEMA en el servicio que brinda a sus socios.

## **6.9. Proceso de investigación**

Para el procedimiento de esta investigación se realizaron de las siguientes actividades:

1. Se seleccionó el tema de investigación, y se realizó el planteamiento del problema, así como la exploración de antecedentes y el diseño de los elementos que lo justifican, para establecer los objetivos tanto generales como específicos.

2. Se analizaron las teorías, enfoques y estudios de campo. Se compiló información secundaria sobre el tema, se consultaron libros y revistas en línea de estrategia, marketing, posicionamiento, marca y diseño metodológico.

3. El trabajo investigativo se desarrolla a través del diseño metodológico en base a las variables identificadas en el cuadro de operacionalización por variables; se establece el tipo de investigación, la selección de técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

4. Recopilación y análisis de los datos obtenidos mediante la entrevista al Gerente de la empresa, encuestas a los socios y guía de observación in situ.

5. La tabulación de las preguntas planteadas en la encuesta se realizará utilizando una hoja electrónica del programa (Microsoft Excel) debido a que es una herramienta muy útil para el diagnóstico e interpretación eficiente de los resultados, mediante gráficos de barras y pastel para ilustrar los cálculos y resultados. Y posteriormente se detalla el análisis de los resultados con conclusiones y recomendaciones derivadas de las premisas evaluadas.

## **VII. Análisis de resultados**

En este capítulo se presentan los resultados que se obtuvieron de las técnicas de análisis como la entrevista realizada al Gerente de la Empresa, la encuesta realizada a 30 socios de la Empresa, y la guía de observación a través de las cuales se pudo recolectar información de tipo primaria, referente al tema de investigación y posterior procesamiento de la misma, con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

Los resultados se presentan en orden jerárquico, tomando en cuenta cada objetivo específico, sus variables e indicadores.

### **7.1 Entendimiento del negocio de la empresa de desarrollo de Masatepe.**

#### **7.1.1 Generalidades empresariales de cooperativa de ahorro y crédito**

Las cooperativas tienen un papel importante en la sociedad ya que contribuyen al desarrollo de soluciones económicas y sociales, aportan a la educación financiera, al manejo de las finanzas personales y a promover una cultura de cooperación basados en la solidaridad y en la alineación de objetivos.

La Ley General de Cooperativas (Ley 499) publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 17, del 25 de enero de 2005, establece como cooperativa 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, en donde es responsabilidad del Estado proteger, fomentar y promover las formas de propiedad y gestión económica del sector cooperativo, sobre quien descansa una de las principales actividades económicas del país; en el caso de la empresa de Desarrollo Masatepe (EMDEMA), como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones.

De acuerdo al anexo 1, donde se consultó al Gerente, en la pregunta 1, el año de inicio de las operaciones de la Empresa y porque ésta no se ha logrado constituir como Cooperativa su respuesta fue que la Empresa de Desarrollo Masatepe (EMDEMA), surgió en el año 2000, con la idea de 5 comerciantes, con el objetivo de satisfacer las necesidades financieras de sus asociados, los cuales eran personas dueños de pequeños negocios que deseaban levantar sus proyectos de vida y promover el ahorro con miras a proporcionar fuentes, para financiar a sus miembros.

Uno de los socios fundadores actuó como líder voluntario, ya que dirigió el emprendimiento y apoyó sin costo con su tiempo, talento y energías y permitió que hoy en día la Empresa sea una realidad. Desde su casa de habitación atendía a sus asociados, la cual se ubicaba del puesto de chequeo de buses 1½c al norte.

### **7.1.2 Importancia de cooperativa**

El Gerente expresó la importancia de las cooperativas con la respuesta de la pregunta 2 del Anexo 1, ya que considera este tipo de empresas dedicadas al otorgamiento de los créditos y la captación de depósito, no solo como una forma de organización, sino que, como formas humanas del manejo de la economía, porque en ella interviene la familia y la comunidad.

Hoy en día se considera la manera más práctica y rápida para beneficiar a la gente de bajos ingresos, mejorando su estándar de vida.

El solo hecho de enseñar a ahorrar abre los ojos a la gente para pensar que tiene la posibilidad de ahorro, utilizando las ventajas del crédito, el cual sólo es posible porque otros han ahorrado.

En lo que refiere al porqué la empresa no se ha logrado establecer como Cooperativa de Ahorro y Crédito, la respuesta del Gerente, fue por la falta de trabajo en equipo, no hay integración de los socios, y por ende hay lentitud o nulidad en las tomas de decisiones entre todos los socios. Al ser tomadas las decisiones, por un número tan importante de miembros provoca que se retrase la elección de una alternativa. En un contexto como el actual, en el cual los cambios en el mercado, son tan rápidos, es preciso tomar las decisiones con la máxima rapidez posible.



### 7.1.3 Servicios

La Empresa de Desarrollo de Masatepe promueve la cooperación en el rango social de sus socios, ya que mediante la asociación voluntaria les permiten obtener un beneficio mayor para la satisfacción de sus necesidades y adicionalmente abarca un aspecto económico, promoviendo la asociación financiera de las personas.

Los servicios que ofrece la Empresa son:

Aportaciones: EMDEMA ofrece la oportunidad de integrarte como cliente, socio o miembro de la empresa, mediante un aporte de capital, las cuales son acciones que se adquieren a un costo de U\$10.00 por acción. Los aportes son colocados en su propia cuenta de aportaciones y se le entregan al socio al momento que decida retirarse. Estos aportes actúan como garantía del crédito otorgado.

Créditos. El cual se otorga con base en el aporte de cada socio. El monto otorgado en préstamo es tres veces el monto aportado.

Considerando las actividades principales que se llevan a cabo para que una operación financiera pueda gestionarse, a continuación, se presentan los procesos necesarios de EMDEMA

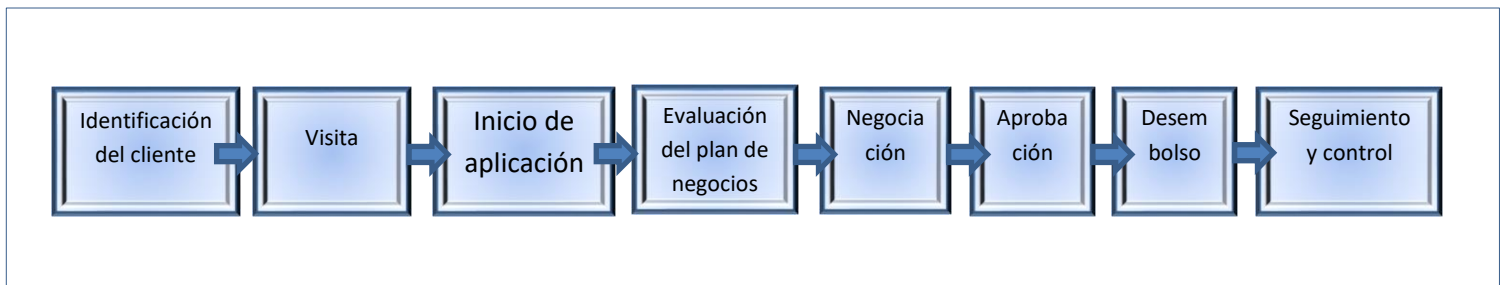


Figura 7. Mapa de Procesos EMDEMA. Fuente: Elaboración propia.

#### **7.1.4 Misión y visión**

De igual manera se consultó si existe misión, visión y estructura organizativa establecida de la empresa relacionada a la pregunta 3, del anexo 1, lo que respondió que la misión y visión no la tienen declarada, por lo que no tienen definido el horizonte que encamine sus esfuerzos a la dirección correcta; la misión explica qué hace la compañía, a quién le sirve y qué la diferencia de los competidores, lo que proporciona orientación, dirección e inspiración a los empleados; por lo que al no estar elaborada no tienen establecido claramente qué mercados se atenderán y cómo lo harán, y por ende no comunican un sentido de la dirección a toda la empresa.

Así mismo, al no tener establecida una visión, esta no puede saber hacia dónde se dirige la empresa, y no se responde a las preguntas ¿Qué será de la empresa en el futuro? y ¿A dónde quiere llegar?, ya que a través de ella se describe lo que se está construyendo y por lo que en un periodo de tiempo quiere ser reconocida o referente.

#### **7.1.4 Organigrama**

Según la pregunta 3, del anexo 1, se consultó si tiene la empresa una estructura organizativa establecida por lo que respondió que sí, la cual está compuesta por el Consejo de Administración, el Gerente, un Administrador, un cajero y un oficial encargado de la atención al cliente, donde cada quien tiene sus funciones establecidas.

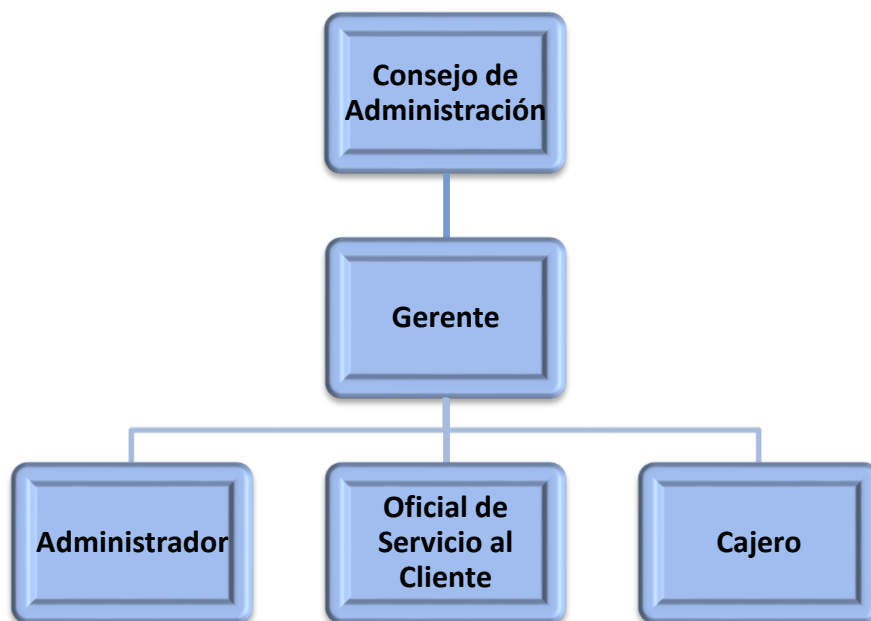
Lo anterior, considerando que la organización es de vital importancia, ya que cada colaborador conoce de su postura deberes y obligación de su puesto laboral, como también conocen de cada área que pertenecen los demás compañeros, por consiguiente la comunicación es la clave de las relaciones interpersonales dado que cualquier eventualidad se soluciona a través de una comunicación asertiva, donde se aprecia un buen clima laboral, y se cuenta con un control de revisión constante por parte del Gerente.

El Consejo de Administración dirige la marcha de la empresa, revisa y autoriza las solicitudes de los créditos, establece el reglamento interno, define las políticas y las actividades que deben ejecutarse y se reúne mensualmente para revisar los logros alcanzados, plantear cambios y formular recomendaciones.

El gerente es responsable de la administración de la empresa, de la aplicación de las políticas emanadas del Consejo de Administración y de las normas internas. Da seguimiento a la cartera de crédito y ahorro, así como a los índices de morosidad.

El administrador es el encargado de mantener los registros contables al día y apoyar al Gerente en el seguimiento de la cartera de clientes.

El cajero, recepciona los pagos de los créditos y los depósitos de ahorro y apoya al oficial de servicio al cliente, quien es quien promueve directamente entre los asociados, el ahorro y el crédito, por lo que recepciona, realiza el análisis y da seguimiento a las solicitudes de crédito y a la captación de los depósitos.



*Figura 8.* Estructura Organizativa EMDEMA. Fuente: EMDEMA (2021)

### **7.1.5 Gestión empresarial**

La gestión empresarial es el proceso estratégico, administrativo y de control frente al manejo de los recursos de la empresa para aumentar su productividad, competitividad, efectividad y eficiencia; en el caso de EMDEMA, el gerente expresó con la respuesta de la pregunta 4 del Anexo 1 de la entrevista que este proceso no se cumple en un cien por ciento, debido a que el personal no recibe ningún tipo de capacitación ni en temas administrativos ni de atención al cliente, por lo que en lo que refiere a la:

**Planificación:** la mayoría sus actividades las realizan de manera empírica, ya que no tienen establecido manual de procedimientos ni para el otorgamiento de créditos ni para la captación de depósitos.

**Organización:** el control de la cartera de clientes tanto de crédito como de depósitos, así como los registros contables lo llevan de forma manual en libros de actas; por lo que en algunas ocasiones esto conlleva a errores y omisiones.

**Comunicación:** en EMDEMA existe relación cordial entre los colaboradores para crear un buen clima laboral, esto se constató a través de la guía de observación realizada.

**Control:** este proceso si se aplica, el gerente expresó que el Consejo de administración revisa constantemente que se estén cumpliendo las actividades emanadas de forma verbal.

En conclusión, el Gerente expresó que no se practica la gestión empresarial en un cien por ciento, siendo funciones principales en la realización de las tareas para una mayor productividad y mejor margen de ganancia para la sostenibilidad de la empresa, por ello, sin estas funciones es difícil mantenerse, debido a que toda organización debe mantener un plan que respalde las actividades de dicha entidad.

## **7.2 Descripción del entorno empresarial**

### **7.2.1 Análisis del macroentorno mediante el modelo PEST**

#### *7.2.1.1 Entorno político*

Desde el año 2018 Nicaragua atravesó una inestabilidad política, lo que ha tenido un impacto significativo en la economía nicaragüense, siendo los factores más afectados el sector turismo, producción, servicios y en general las inversiones, tanto nacionales como extranjeras; lo cual vulnera de algún modo en las relaciones con los socios de EMDEMA, por tanto, esto afecta la actividad de captación de fondos, que luego son colocados como créditos.

#### *7.2.1.2 Entorno Económico*

Los indicadores económicos y las actividades que potencializan las actividades comerciales han sido perjudicadas. De acuerdo al informe anual del BCN (2020), se puede mencionar algunos de los factores con mayor peso en el entorno de la economía nicaragüense:

El Producto Interno Bruto (PIB) registró una reducción de 2 por ciento en 2020 (-3.7% en 2019). Sectorialmente, el PIB reflejó un crecimiento en las actividades de construcción (11.7%), comercio (4.9%), minería (3.3%), administración pública (2.1%), pecuario (1.6%), agua (1.2%), salud (1.1%), agricultura (1%) y enseñanza (1%). No obstante, las mayores reducciones se observaron en las actividades de hoteles y restaurantes (-32.5%), electricidad (-17.1%), intermediación financiera (-11.5%), transporte y comunicaciones (-7.6%) y pesca (-5.6%).

Por su parte, desde el punto de vista de la demanda agregada, la demanda externa fue la que resintió los efectos del entorno externo adverso, lo que se reflejó en una disminución de las exportaciones totales (pese al dinamismo de las exportaciones de mercancías) frente a una mejoría de las importaciones.

Por el contrario, la demanda interna tuvo un repunte de 2.2 por ciento interanual (-7.1% en 2019), favorecida por el incremento de la formación bruta de capital (14.7%) y la menor reducción del consumo (-0.1%).

La recuperación de la actividad económica a partir del segundo semestre del año, también se reflejó en el mercado laboral. Según la Encuesta Continua de Hogares (ECH), la tasa global de participación laboral se redujo a 66.5 por ciento en el segundo trimestre, resultando en una reducción estimada de 211,222 ocupados respecto al IV trimestre de 2019, para luego recuperarse en el tercero y cuarto trimestre (a 70.5%), resultando en un aumento estimado de 218,456 ocupados con respecto del segundo trimestre de 2020, alcanzando niveles similares a los observados a inicios de año. Igual comportamiento registró la tasa de desempleo abierto, la cual pasó de 4.8 por ciento en el primer trimestre a 5.4 por ciento en el segundo trimestre, no obstante, finalizó el cuarto trimestre en 4.8 por ciento, registrando una reducción de 0.1 puntos porcentuales con relación al cuarto trimestre de 2019.

Los resultados en materia de actividad económica y empleo se desarrollaron en un contexto de baja inflación, debido a presiones a la baja en los precios domésticos de los alimentos, menores precios del petróleo y de la inflación internacional, así como una menor presión de costos por el efecto rezagado de la reducción del deslizamiento cambiario del 5 al 3 por ciento en octubre de 2019. La inflación acumulada a diciembre de 2020 fue de 2.93 por ciento (6.13% a diciembre de 2019), mientras que la inflación promedio se ubicó en 3.68 por ciento (5.38% en 2019).

La intermediación financiera ha continuado su proceso de estabilización en línea con las acciones de las autoridades económicas para salvaguardar la estabilidad financiera. Así, al cierre de 2020 se observó un aumento de los depósitos (16.1%), una menor reducción del crédito (-3.5%), una adecuación de capital de 21.7 por ciento (superior al 10% requerido), entre otros.

Los depósitos crecieron en parte como resultado de la incertidumbre que condujo a un menor gasto agregado, lo que conllevó a un aumento del ahorro precautorio de los hogares y las empresas.

Asimismo, por una mayor percepción de riesgo crediticio la banca continuó siendo cautelosa en las entregas de crédito, manteniendo una elevada liquidez (41.1% de las obligaciones con el público) que favoreció la inversión financiera, principalmente en depósitos del BCN.

En el caso específico de EMDEMA, el crédito dio buenas señales, en particular, en los créditos otorgado a los sectores comercio y servicio los cuales presentaron un incremento en la cartera del 21.5% en relación al 2019, así como una reducción en los índices de mora, la cual es relativamente baja (3.5%), considerando que los socios prefieren pagar sus créditos, para que no sean afectadas sus aportaciones en caso de incumplir con sus obligaciones crediticias.

### *7.2.1.3 Entorno Social*

Las remesas familiares fueron afectadas sólo temporalmente por el contexto internacional, recuperándose después de la desaceleración observada en abril, para finalizar el año con un crecimiento del 10 por ciento.

Los impactos de la crisis de la COVID-19 en el bienestar de los nicaragüenses continúan, ya que las principales fuentes de ingresos, los salarios y los ingresos de las empresas familiares, siguen siendo afectadas.

Según resultados preliminares de una encuesta telefónica de alta frecuencia del Banco Mundial, a mediados de 2021, el 44% de los hogares reportaron ingresos más bajos. La inseguridad alimentaria también empeoró ya que el 26% de los hogares (18% en febrero de 2020) informaron haberse quedado sin alimentos durante el último mes previo a la entrevista. Se estima que la pobreza, definida como vivir con un ingreso inferior a 3,2 dólares por persona por día -en 2011, Paridad del Poder Adquisitivo (PPA)- aumentó del 13,5% en 2019 al 14,6% en 2021 (Banco Mundial, 2021, párr.3).

La incertidumbre generada por los aspectos políticos y económicos preocupa profundamente a la población de todos los estratos sociales. Los altos niveles de desempleo y e fenómeno que generó la migración han dejado efectos visibles en la vida de las comunidades, en especial en los sectores de medios y bajos recursos, dejando así una gran brecha para que EMDEMA se comprometa a trabajar por el sector más vulnerable.

Estos aspectos mencionados dentro del entorno socio cultural afecta a EMDEMA en la colocación de nuevas operaciones financieras ya que los clientes prospectos pueden tener baja capacidad de pago originada por la pobreza poniendo en riesgo la recuperación de cartera.

La pandemia de la COVID-19 (Coronavirus) sumada a la violencia de los últimos años, la pérdida de empleos y una caída en la confianza de los consumidores y de las empresas, más un declive en sectores como construcción, comercio y restaurantes han tenido un alto costo social y económico, amenazando los esfuerzos logrados en la reducción de la pobreza desde 2005.

Actualmente, se espera que la pandemia afecte negativamente a Nicaragua a través de la disminución de las entradas de remesas, la reducción del comercio, el turismo paralizado y el aumento de las primas de riesgo, parcialmente compensado por los precios más bajos del petróleo.

Nicaragua es uno de los países menos desarrollados de América Latina, donde el acceso a los servicios básicos es un desafío constante. El Banco Mundial ha apoyado medidas de reducción de la pobreza en Nicaragua a través de la Asociación Internacional de Fomento (AIF), el fondo del Banco Mundial para los países más pobres.

Para lograr un mejor alcance con las familias más vulnerables del país, los proyectos de AIF aprovechan las iniciativas locales que amplían aún más los recursos limitados y ofrecen resultados sostenibles; sin embargo, existe la posibilidad de un aumento en las tasas de interés a escala mundial cuando Estados Unidos decida aumentar la tasa de interés de política monetaria. Este aumento en la tasa de interés podría afectar la cuenta de capital nicaragüense si los inversionistas deciden mantener sus activos financieros en los Estados Unidos.

La combinación de estos factores podría tener efectos positivos en la medida en que los efectos del crecimiento sean mayores que los provocados por el aumento en la tasa de interés; sin embargo a pesar de la situación actual a nivel económico y el cambio mundial debido a la pandemia (COVID-2019), la empresa tiene la oportunidad de aprovechar el giro o cambio mundial que existe a nivel tecnológico, dado que las empresas están requiriendo más inversión para poder continuar con el giro de negocio no solo a nivel de uso de equipos tecnológicos, sino a nivel de herramientas de software esto es un buen clima de inversión existente para poder ampliar su cartera de clientes y generar mayores oportunidades de negocios.

Esta situación brinda la oportunidad de ampliar su portafolio de servicios, de acuerdo con la demanda creciente de diferentes sectores económicos y productivos que se van incorporando a cada sector.



Sin embargo, esto también representa una amenaza debido a que las empresas existentes en otros países del mismo sector de tecnología puedan establecerse en el país para hacer competencia a la empresa.

Por otro lado, es posible que el crecimiento de emprendedores sea la oportunidad para que estos prospectos sean parte del portafolio de clientes futuros.

#### *7.2.1.4 Entorno Tecnológico*

Es una realidad, que la revolución de las TIC no ha cambiado solo la vida y las costumbres de individuos y hogares, sino también ha modificado radicalmente la manera en que se llevan a cabo los negocios.

Las TIC benefician a las empresas, principalmente, mediante el fortalecimiento de su productividad, permitiéndoles alcanzar mayor eficiencia en sus procesos internos y ampliando el alcance de sus mercados, tanto a nivel nacional como internacional, a través de nuevos enfoques de mercadeo y comercialización.

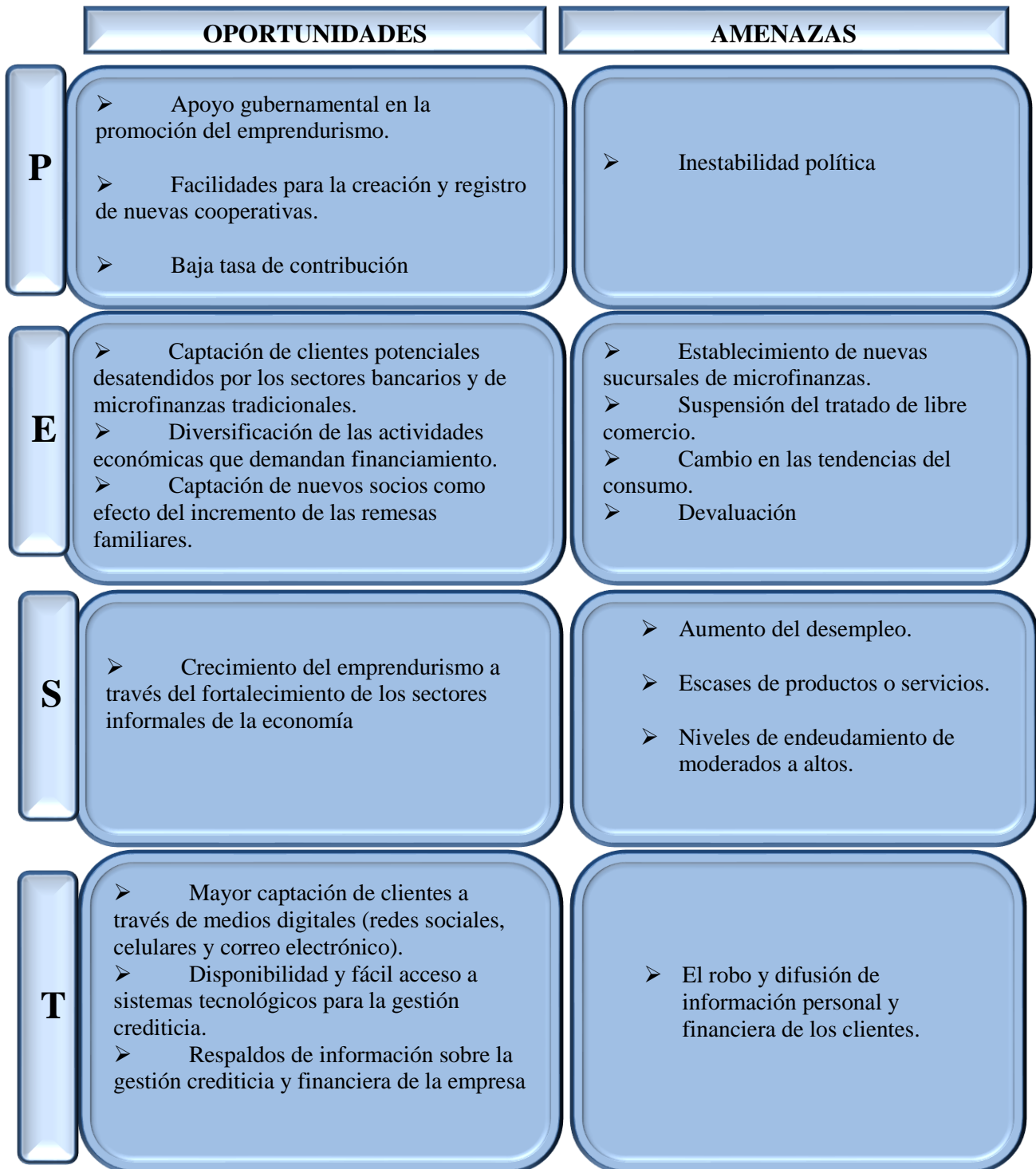
El aprovechamiento de los beneficios de la revolución de las TIC implica no solo la posibilidad de obtener acceso a éstas, sino también la capacidad de usarlas de manera eficaz y productiva

Hoy en día, el incremento en el uso del e-mail, el Internet, redes sociales, uso de teléfonos celulares y el desarrollo de Intranets o redes de comunicaciones entre empresas, está acelerando el flujo de información en las empresas y negocios.

Un estudio sobre indicadores tecnológicos de Nicaragua, realizado por estudiantes de la Universidad Centroamericana, arrojó que más del 90% de la población hace uso de teléfonos celulares, lo cual es un dato importante para establecerlo como un medio de comunicación efectivo para promoción, publicidad y los procesos de cobranza de EMDEMA.

Para concluir, se detalla un resumen del modelo PEST que permitirá definir el contexto en el que se encuentra actualmente EMDEMA, haciendo un análisis de los factores externos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que tiene el país que permitan conocer el marco de acción ideal para la empresa y las diferentes posibilidades que se deben de considerar para tener éxito, calculando los riesgos, beneficios y el nivel de capital necesario.

## Modelo PEST de Empresa de Desarrollo de Masatepe



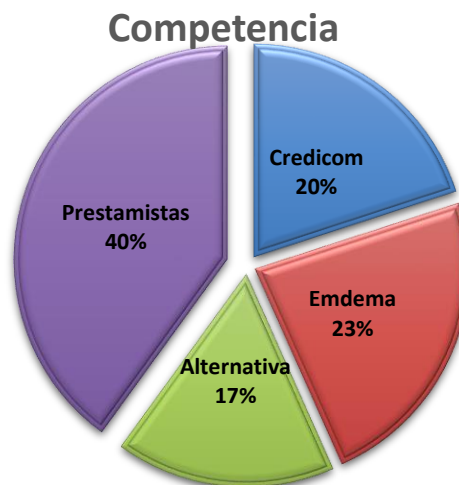
*Figura 9.* Fuente: EMDEMA (2021)

### 7.2.2 Análisis del microentorno

El continuo avance y el surgimiento de rivales sumado a los continuos cambios o exigencias de los clientes crean la necesidad de estar alerta acerca de la evolución del sector y de las condiciones en el que se participa EMDEMA, para ello es necesario construir una estrategia superior y no quedar atrapados en un juego a ciegas.

### 7.2.3 Competencia

De acuerdo a la pregunta 6 del anexo 1, en la que se consultó al Gerente, cuáles son sus principales competidores en el sector, este respondió que su mayor competencia son las personas que otorgan créditos entre particulares (prestamistas) y luego Credicom, lo cual se constató con la pregunta 6 del anexo 2, donde se solicitó a los socios que detallaran tres empresas o financieras que recomendaría para solicitar financiamiento, y estos incluyeron los préstamos entre particulares con el mayor puntaje de 40%, luego Credicom con el 20%, seguido de Alternativa con un 17%. Ver figura 10.

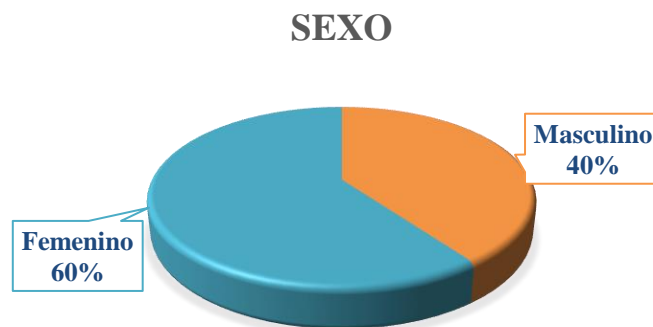


**Figura 10.** Fuente: Encuesta aplicada a los socios de EMDEMA. Elaboración: Calero, M. M (2021)

#### 7.2.4 Segmentación del mercado

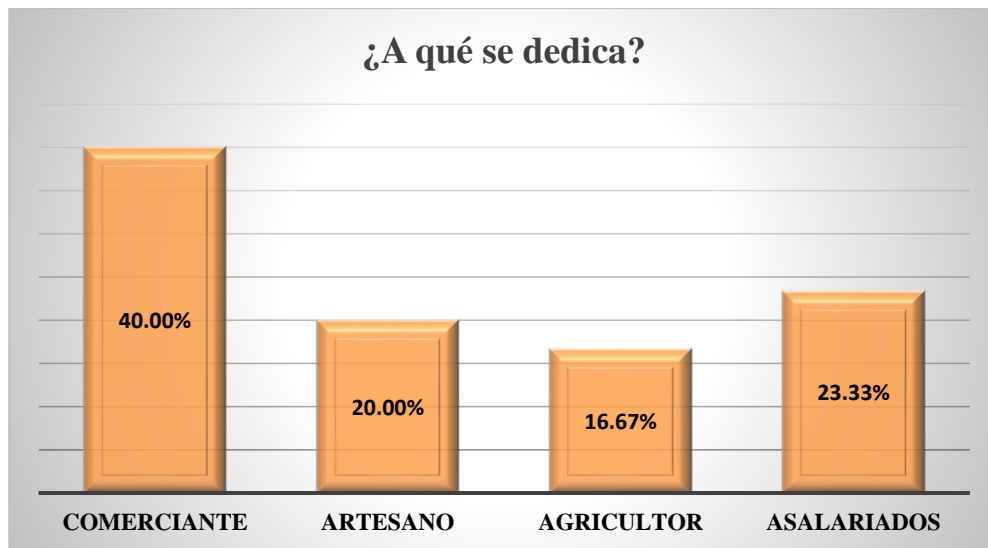
Con el objetivo de conocer el perfil de los socios de EMDEMA, se diseñó un instrumento de investigación con una serie de preguntas dirigidas a los socios de la Cooperativa con el objetivo de conocer el segmento de mercado.

En cuanto al perfil de género de los clientes, se obtuvo que el 40% de los asociados son hombres y el 60% son mujeres. Esto se da, porque desde inicios de la empresa el objetivo fue beneficiar a las mujeres emprendedoras que se enfrentan a la vida para sacar adelante a sus familias a través de la creación de negocios, logrando mejorar su calidad de vida y considerando que no tenían acceso a servicios financieros. Actualmente la cartera de clientes se ha diversificado incluyendo a hombres quienes también son socios.



*Figura 11.* Fuente: Encuesta aplicada a socios de EMDEMA. Elaboración: Calero, M. M (2021)

Se consultó al gerente en la pregunta 13 del anexo 1 y a los encuestados en la pregunta 2 del anexo 2, para conocer los principales clientes, y el mayor porcentaje de ellos son comerciantes, dueños de pequeños negocios, en su mayoría dueños de pulperías, dulcerías, venta de frutas y perecederos quienes representan el 40% de los clientes encuestados; seguidos de los asalariados (23.33%), personas que se dedican a trabajos en oficinas y zonas franca en zonas aledañas; luego los artesanos (20%) que tienen sus talleres de muebles y por último los agricultores que representan 16.6%. Estos resultados se pueden observar en la siguiente figura.

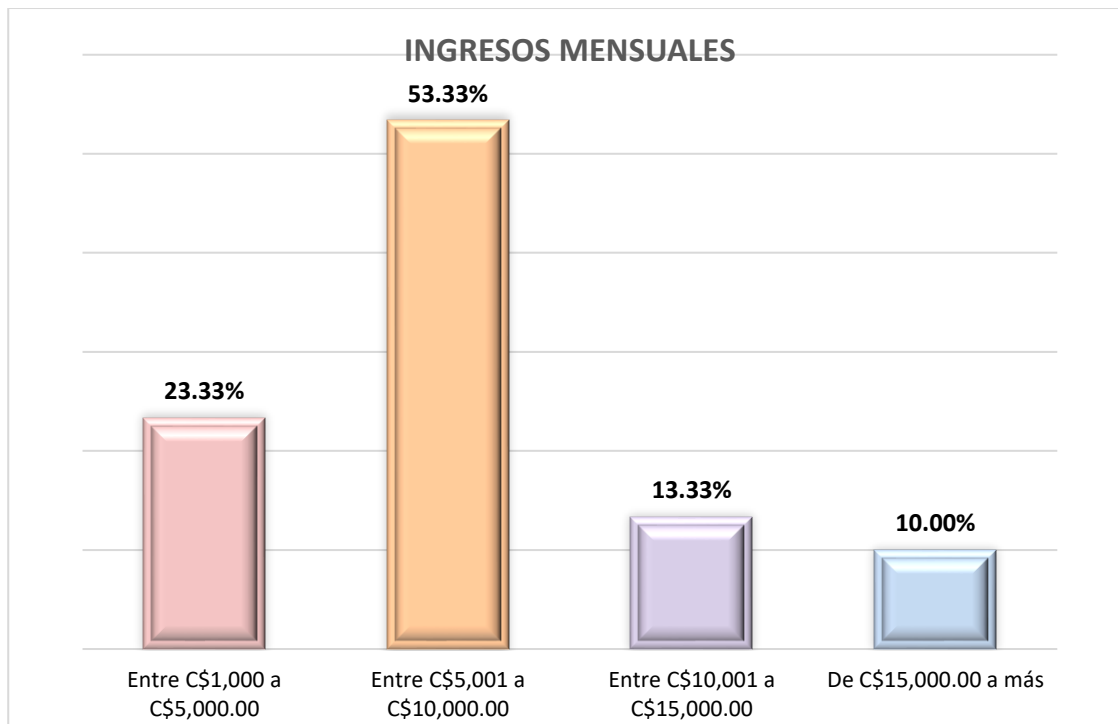


**Figura 12.** Fuente: Encuesta aplicada a los socios de EMDEMA. Elaboración: Calero, M. M (2021)

Es importante conocer la ocupación de los clientes, debido a que el propósito de los préstamos que solicitan depende de la ocupación de sus asociados. EMDEMA tiene el reto de enfocarse en encontrar nuevos nichos de mercado con mejores oportunidades de crecimiento y el de sus socios.

En cuanto al nivel de ingresos de los clientes de EMDEMA, se implementó una escala con cuatro posibles respuestas, en la pregunta 5 del anexo 2. Este dato es relevante teniendo en cuenta que de los ingresos depende el poder adquisitivo de créditos, ahorro y aportaciones de los socios.

El 53.33% de los clientes tienen un ingreso promedio de 5,000-10,000 córdobas mensuales, seguido de los ingresos de 1,000-4,999 córdobas con un 23.33%. Estas dos escalas tienen la mayor cantidad de respuestas. Este resultado implica que los montos de los créditos no pueden ser muy altos y deben ser a corto plazo para reducir el riesgo y generar ingresos por intereses en el menor tiempo posible. Ver figura No. 13.



**Figura 13.** Fuente: Encuesta aplicada a los socios de EMDEMA. Elaboración: Calero, M. M (2021)

Después de la primera fase de la entrevista a los socios, para conocer el segmento del mercado, se orientaron preguntas para conocer, el comportamiento de consumo, las necesidades de los clientes y la competencia directa de la empresa, las cuales estas últimas son las instituciones Cooperativas que ofrecen el servicio de créditos, sin embargo, no captan ahorros y se enfocan en adelantos de cosecha y acopio de toda la producción agrícola.

### 7.2.5 Comportamiento de consumo

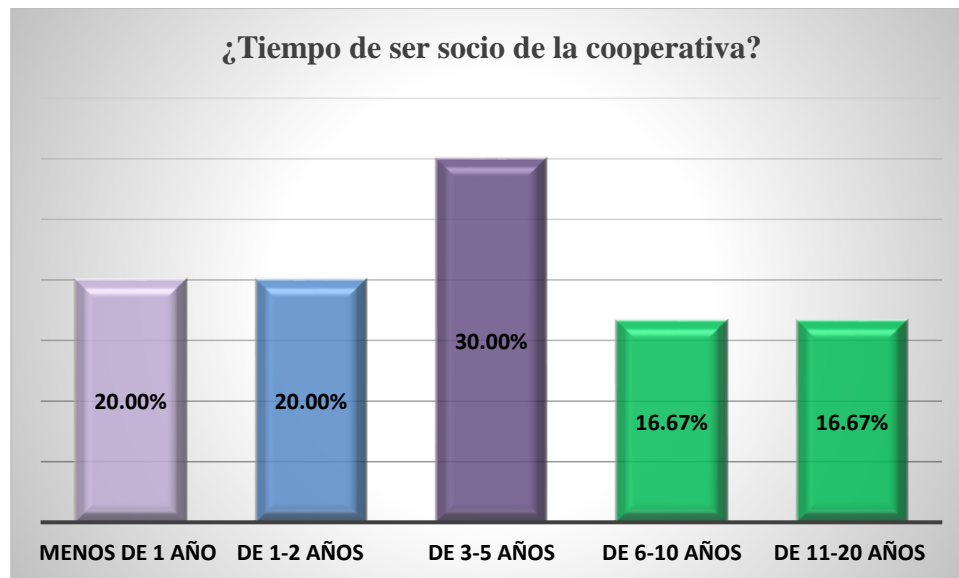
A fin de conocer el comportamiento de los servicios con mayor demanda, se consultó a los socios a través de la pregunta 4 del anexo 2, cuál era el servicio más utilizado, donde el crédito obtuvo el mayor porcentaje con el 53.33%, seguido del ahorro con el 30% y por último los socios que solo se dedican invertir en la empresa con el 16.67%; esta información es importante a fin de conocer donde se están invirtiendo mayormente los recursos financieros. En la figura No. 14, se aprecia la distribución de este comportamiento.



*Figura 14.* Fuente: Encuesta aplicada a los socios de EMDEMA. Elaboración: Calero, M. M (2021)

Así mismo, la figura No. 15, muestra los resultados de la pregunta No.3 del anexo No.2 sobre los años de antigüedad de los socios encuestados. El 30 % de los socios tienen un rango de antigüedad de tres a cinco años, y los socios relativamente nuevos, que tienen menos de uno y hasta dos años de trabajar con la empresa tienen el mismo porcentaje de antigüedad del 20%. Cabe destacar que es importante conocer la antigüedad, para su evolución a lo largo de los años de establecido.





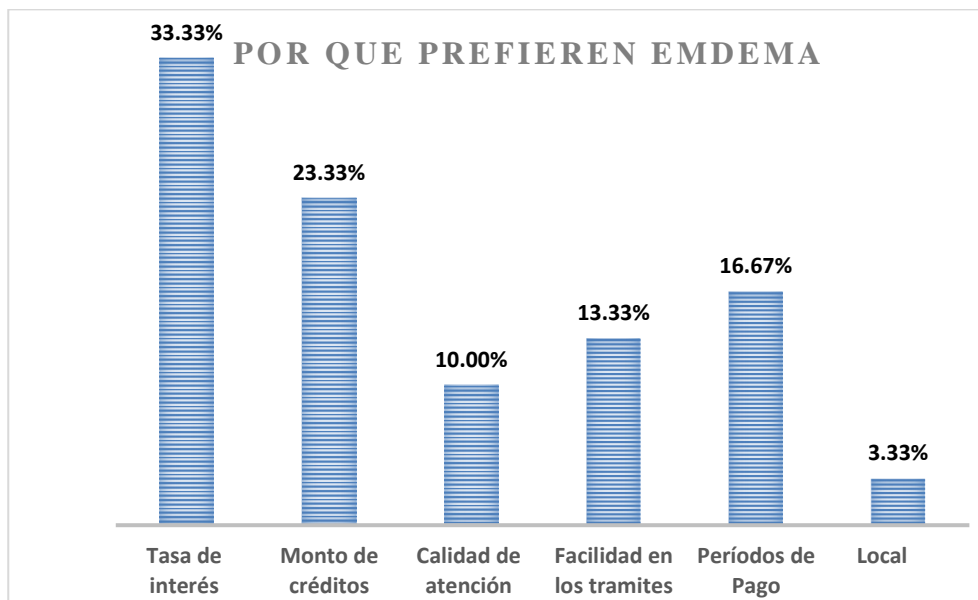
**Figura 15.** Fuente: Encuesta aplicada a los socios de EMDEMA. Elaboración: Calero, M. M (2021)

En este sentido es importante conocer la estabilidad económica del negocio, a través del tiempo que los socios tienen de trabajar con EMDEMA, lo cual permite tener mayor seguridad al momento de renovar créditos, o financiar nuevos negocios es también muy importante.

Cabe destacar que la antigüedad no es sinónimo de crecimiento, al realizarse las encuestas se observó que negocios antiguos son los menos desarrollados y forman parte de la herencia familiar; son una fuente de sobrevivencia de la economía familiar. Los negocios con menos años de antigüedad son negocios cuyos propietarios tienen pocos años en el mercado y están con deseos de crecer y perdurar por muchos años, tienen proyectos de expansión y mejoras de sus negocios.

## 7.2.6 Retención y fidelización de los clientes

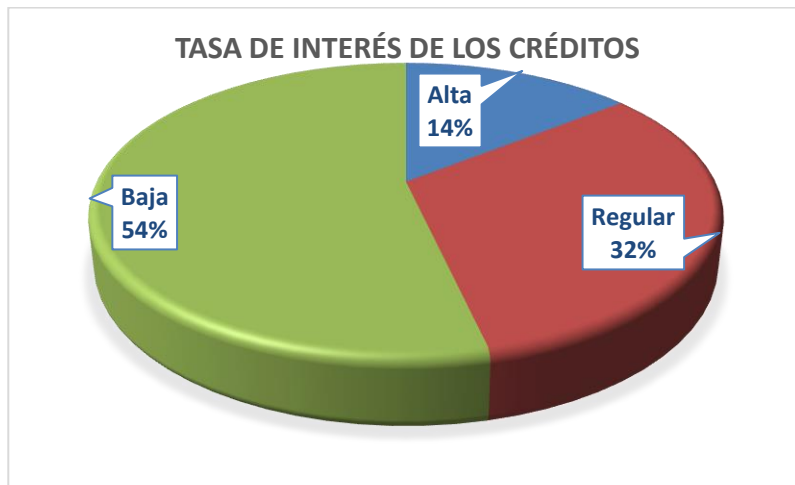
Si bien es cierto que los prestamistas es la mayor competencia de EMDEMA, esta ha logrado retener y fidelizar a los cliente con mantener una tasa de interés baja en el otorgamiento de los préstamos y esto se observa en la figura 15, que muestra las respuestas de los socios de la pregunta 8 del anexo 2, que refiere del por qué prefieren EMDEMA, siendo el atributo más importante las tasas de interés del 4% mensual sobre saldo, con un 33.33%, seguido el monto de los créditos otorgados con un 23.33%, luego el período de pagos con un 16.67%, la facilidad en los trámite con un 13.33%, la calidad en la atención con un 10% y por último el local con un 3.33%.



*Figura 16.* Fuente: Encuesta aplicada a los socios de EMDEMA. Elaboración: Calero, M. M (2021)

Lo anterior, confirma que los socios se han logrado fidelizar con las tasas de interés de los préstamos, la cual es baja con respecto a las otras instituciones de microfinanzas, por las bajas comisiones por desembolso (1.5% del monto desembolsado), agilidad en los trámites, los socios no son consultados en las centrales de riesgo, no existen cargos por formalización del crédito y otro beneficio es que se realiza pago de dividendos anuales a los socios.

En la figura 17, se aprecia la calificación que le otorgaron los socios a las tasas de interés, de acuerdo a la pregunta 10, del anexo No. 2; el cual el 54% de los encuestados indican que es baja en relación a la competencia, y es con el atributo con el que compiten en el sector, según entrevista realizada al gerente.



*Figura 17.* Fuente: Encuesta aplicada a los socios de EMDEMA. Elaboración: Calero, M. M (2021)

Se concluye que tanto el gerente como los socios de la empresa consideran bajas las tasas de los préstamos, ya que las cuotas son sobre saldos, los intereses que se cobran se calculan sobre el saldo que queda al fin de mes y no se cobra cuota fija o flat como lo hacen muchas instituciones financieras. Además, el socio puede cancelar su crédito anticipadamente por lo no se le cobra penalidad, ni los intereses proyectados en su plan de pago, sino que se hace un corte de interés hasta la fecha más el saldo de su principal para realizar la cancelación total.

Aunque la tasa de interés ha sido uno de los principales atributos para retener a los clientes de EMDEMA, es importante considerar otros productos financieros que los socios demandan a fin de fidelizar a los socios.

En la figura 18, se muestran que el producto más demandado son los créditos comerciales con líneas de créditos revolvente con el 26.67%, que brinda crédito a comerciantes de los mercados de abastos y estos pueden pagar cuotas diarias, haciendo de este un producto accesible y de rápida movilidad del capital.

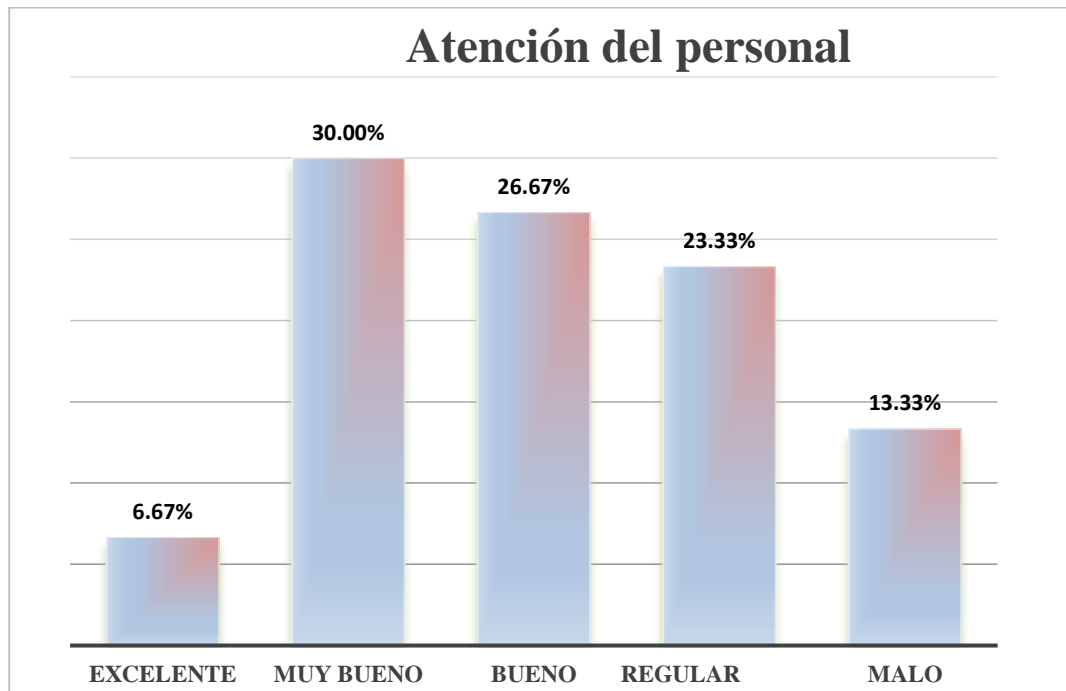
Un segundo producto solicitado son los créditos para gastos médicos, considerando la crisis sanitaria mundial del Covid 19, el cual obtuvo el 20%, luego las aperturas de cuentas de ahorro para menores y los créditos para agricultura, ambos con el 16.67%, los créditos para vivienda con el 13.33% y por último los préstamos para gastos de estudios con el 6.67%.



**Figura 18.** Fuente: Encuesta aplicada a los socios de EMDEMA. Elaboración: Calero, M. M (2021)

Los socios encuestados hacen mención que deberían de ofrecer otras alternativas de servicios y productos que beneficien a los socios. Por lo que la empresa debe de buscar caminos alternativos en la toma de riesgo y aprovechar las oportunidades y pensar en nuevas ideas innovadoras, ser perceptivo, y tener motivación para lograr la satisfacción de sus asociados.

Otro aspecto a tomar en cuenta para garantizar la fidelidad de sus asociados es la atención al cliente, ya que de acuerdo a la pregunta 9 del anexo 2, se observa un bajo porcentaje en la atención al cliente del 6.67%, categorizado como excelente; el mayor porcentaje de encuestados catalogaron la atención como muy bueno con el 30%, bueno 26.67%, regular 23.33% y malo 13.33%.

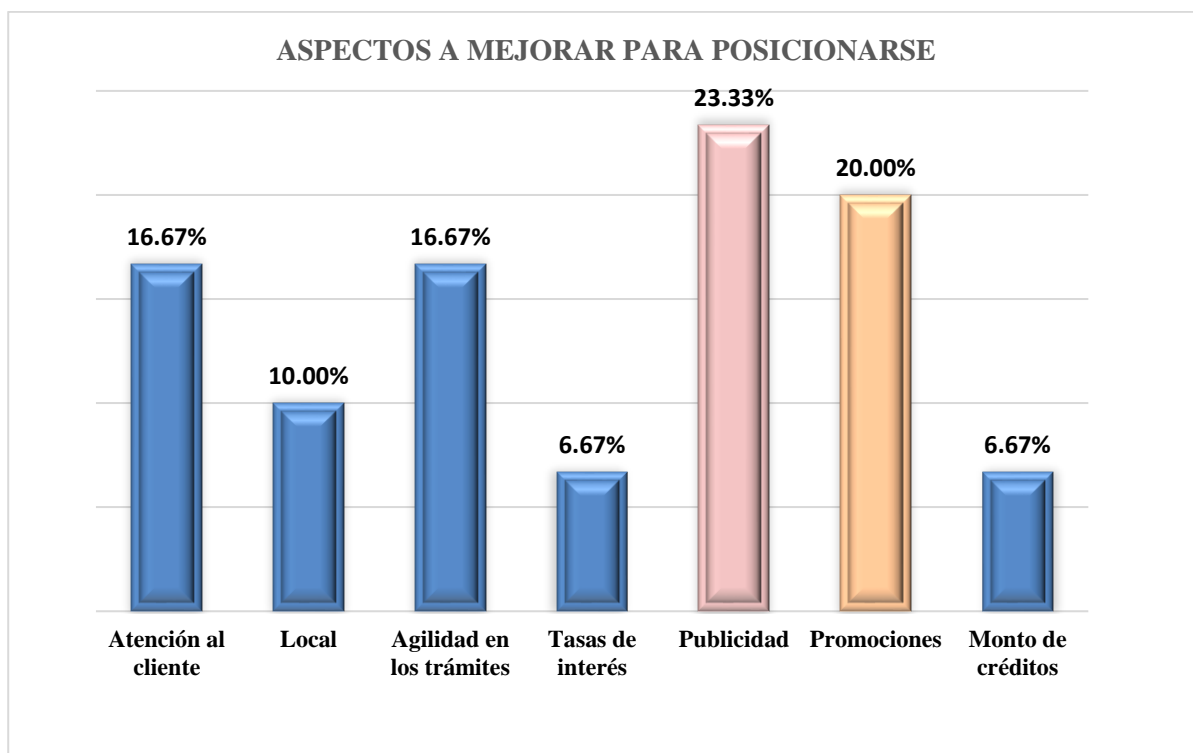


**Figura 19.** Fuente: Encuesta aplicada a los socios de EMDEMA. Elaboración: Calero, M. M (2021)

La calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos clave para permanecer entre la preferencia de los socios, ya que es la imagen que se proyecta en ellos; siendo a su vez un diferenciador ante la competencia, y es el punto decisivo en el cual dichos clientes se crean una opinión positiva o negativa sobre la empresa. Es de suma importancia enfocar los esfuerzos en la atención de los clientes, ya que brinda una fortaleza a la empresa, para poder detectar a tiempo posibles riesgos que pueden llegar a convertirse en una amenaza, que pudieran ser irreparables.

Toda empresa dirigida a la prestación de servicios debe lograr la satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio. El servicio que se realiza debe satisfacer plenamente las necesidades de los clientes y garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado.

Así mismo se consultó a los encuestados, en la pregunta 11 del anexo 2, sobre los aspectos que consideran se debe mejorar para lograr posicionarse en el mercado, los mayores porcentajes lo obtuvieron la publicidad con el 23.33% y la promoción con el 20%, seguido de la atención al cliente y la agilidad en los trámites con 16.67% respectivamente. Aquí se observa que la atención al cliente es uno de los aspectos importantes que los clientes demandan que se mejoren, ya que la estrategia de servicio debe estar concebida de tal manera que oriente la atención de la gente de la empresa hacia las prioridades reales del cliente.



**Figura 20.** Fuente: Encuesta aplicada a los socios de EMDEMA. Elaboración: Calero, M. M (2021)

Así mismo se aprecia que el mayor porcentaje de los socios indican que la empresa debe enfocar sus esfuerzos en mejorar la publicidad y promoción, para de esta manera poder captar más clientes; ya que como se puede apreciar en la figura 21, el 90% de los socios no han recibido ningún tipo de promoción.



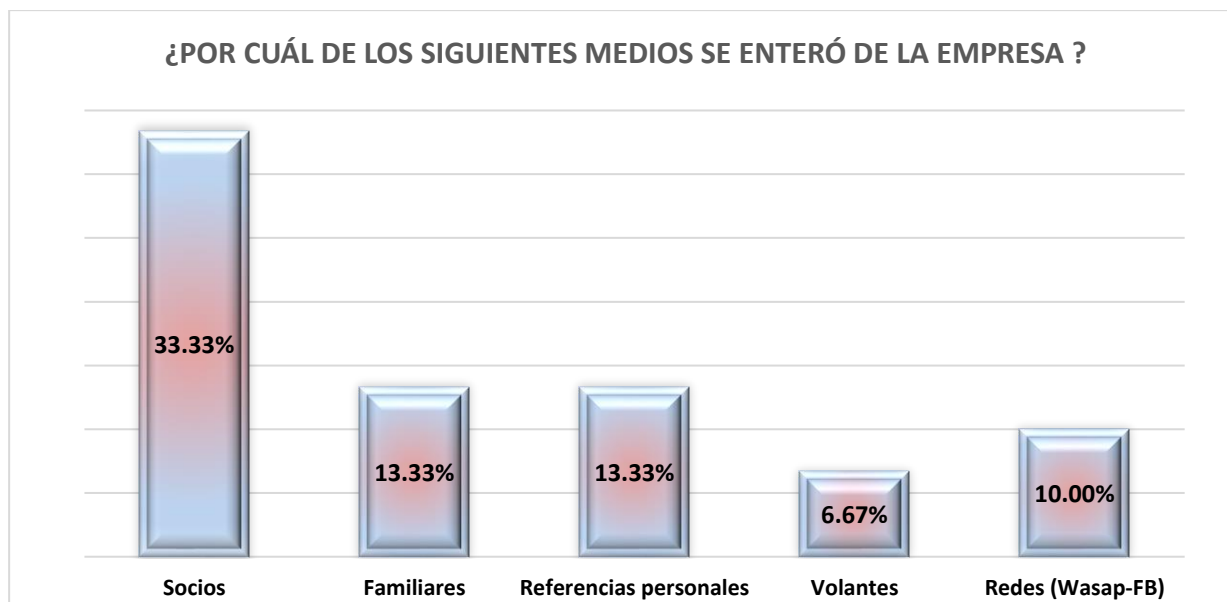
**Figura 21.** Fuente: Encuesta aplicada a los socios de EMDEMA. Elaboración: Calero, M. M (2021)

La creatividad marca la diferencia en las empresas. Los esquemas han cambiado es por esta razón que es necesario trabajar en la modificación de los servicios, resaltando las ventajas y beneficios que brinda un servicio como es la atención al cliente, así como la actualización en las estrategias comerciales, la publicidad persuasiva e impactante y la imagen de la empresa.

Es muy importante señalar que en lo que refiere al número de renunciados son pocas, existe un promedio de 3 a 5 socios que renuncian anualmente, no tienen estrategias para recuperar a los socios que han renunciado voluntariamente, porque muchos los hacen por mal comportamiento de pago y de estos si no existe ningún tipo de recuperación, pero existen muchos que lo hacen porque no hacen uso de ningún tipo de servicios y de producto el cual no es motivado por el personal para que realice algún tipo de transacción y se incorpore a la empresa nuevamente.

En cuanto a la divulgación de los servicios y productos financieros con amigos y familiares, la mayoría de los socios nos dijeron que si divulgan los servicios y productos financieros que ofrece la cooperativa con amigos y familiares, que ellos mismos llevan a los socios a la identidad para que realicen la gestión financiera de su preferencia y puedan realizar una nueva relación con EMDEMA.

Esta aseveración se confirmó con las respuestas de la pregunta No. 13 del anexo No. 2, en donde se consultó porque medio se enteró de EMDEMA, obteniendo el mayor porcentaje los socios con el 33.33%. Ver figura No. 22.



**Figura 22.** Fuente: Encuesta aplicada a los socios de EMDEMA. Elaboración: Calero, M. M (2021)



El resultado obtenido es completamente notorio que la mayoría de la población desconocen la ubicación y la existencia de la empresa, ya que los clientes no llegan solos sino por referencias de los socios; por lo tanto, se deberá establecer estrategias de marketing para dar a conocer a la empresa en el sector. La publicidad, las campañas promocionales, una buena inversión en la capacitación del personal; así como una la actitud más agresiva en el mercado, podría permitir a EMDEMA liderar y posicionarse en el mercado.

### **7.3 Análisis cualitativo a través de matriz FODA y modelo de competitividad de Michael Porter en la empresa de desarrollo Masatepe.**

#### **7.3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

El pensamiento estratégico obliga a realizar un esfuerzo lo más cercano posible a la realidad, por lo que utilizar algunas herramientas, como el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter que, según el autor (1982), “reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos” (pág. 21). Por este motivo, es necesario conocer la posición en la que se encuentra la empresa con respecto a los actores que forman parte de su entorno y partiendo de este, proponer las iniciativas adecuadas para la elaboración de estrategias que regirán en dicha organización hasta alcanzar el éxito deseado.

Esta herramienta sirve, principalmente, para conceptualizar el entorno inmediato, y los agentes que interactúan y afectan el ser y el quehacer de la empresa objeto de estudio. El proceso de elaboración antes mencionado provee elementos cognoscitivos para un diagnóstico más fácil y comprensivo, necesario para la definición de estrategias, políticas y acciones para el futuro de la organización estudiada y objeto de intervención social y económica.

A continuación, se presenta el Modelo en el que se muestra el grado de dependencia que tiene EMDEMA con respecto a las llamadas Cinco Fuerzas.

##### *7.3.1.1 Amenaza de nuevos competidores*

La entrada de nuevos competidores al mercado es baja. En los últimos años el mercado de Masatepe experimentó el cierre de la Cooperativa de Ahorro y Crédito R.L. y hace unos meses el cierre de financiera Finca Nicaragua, esto creó desconfianza en los clientes al punto de retirar sus ahorros y cancelar en el menor tiempo posible los préstamos otorgados, quedando un número de clientes desatendidos; a la fecha no ha ingresado al sector, otra empresa o cooperativa que ofrezca los mismos servicios y productos financieros.

Los nuevos competidores tendrán la complicada tarea de derribar las barreras creadas en el sector, tanto por la Microfinancieras como por las demás Cooperativas ya existentes, como es el reconocimiento logrado con la experiencia en todos los años de funcionamiento compitiendo con el mismo rubro; es decir, que los nuevos competidores deberán prepararse para acaparar la mente del cliente, ya sea con bajas tasas de interés y con la variedad de servicios a ofrecer.

Otras barreras de entrada en el sector son las economías de escala, lo cual es un factor muy importante, ya que de esta depende la liquidez con la que el nuevo competidor puede atender su demanda. La economía a escala en este tipo de negocios, está medido por la cantidad de socios o clientes atendidos; y otra barrera es las ventajas en costos de escala, ya que la ventaja de contar con una buena cantidad de asociados permite a las empresas ofrecer mejores tasas de interés entre otros beneficios para sus miembros.

#### *7.3.1.2 Rivalidad entre los competidores*

La rivalidad que posee EMDEMA con el resto de competidores es media. Considerando que en el sector hay empresas homólogas como Credicom, Alternativa, y microfinancieras (Fama y Pro Mujer) que ofrecen condiciones de crédito bastante atractivas en comparación a las ofertas del mercado; así como los prestamos entre particulares (prestamistas), EMDEMA ofrece una baja tasa de interés lo que representa una ventaja competitiva para el logro de los objetivos, esto hace que los clientes tengan una razón que los lleve a nuestra oficina.

Por lo anterior, EMDEMA debe mejorar la calidad de los servicios y mantener las bajas tasas de interés, ya que estos factores son considerados por los clientes potenciales al momento de ingresar como socios.

### *7.3.1.3 Poder de negociación de los compradores*

El poder de negociación con los socios o 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. 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 al gerente de EMDEMA 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 empresa que no permite hacer cambios con respecto a tasa de interés, donde es difícil que los socios puedan negociar con la institución o que ellos puedan imponer los términos y condiciones que requieren al momento de solicitar el servicio que ofrece la institución. Por lo que existen políticas sobre los productos que presta dicha empresa los cuales no permiten ser manipulados por los socios.

### *7.3.1.4 Amenazas de servicios sustitutos*

Según la entrevista realizada al gerente de EMDEMA, expone que la amenaza de servicios sustitutos en el sector es baja; dado que en el 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, el trámite para la apertura de la cuenta requiere de varios requisitos que muchas personas evaden, así como montos requeridos de apertura y las bajas tasas de interés.

Así mismo, en el caso de los créditos, el producto sustituto son los préstamos entre particulares (con prestamistas), el cual se caracteriza por tener tasa de interés más elevada que los préstamos bancarios o de las microfinancieras, sin embargo, cierta parte de la población que no es sujeta a un crédito formal en las otras instituciones financieras, su única opción es este tipo de préstamos.

### 7.3.1.5 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son aquellos que suministran la materia prima para la producción de bienes o los elementos para la prestación de servicios. En general cuantas más alternativas se tengan, menor es la capacidad de negociación de los proveedores y la empresa puede negociar el precio y demás condiciones ofrecidas. Considerando que EMDEMA lo que percibe de sus proveedores o socios son recursos financieros, se hará referencia a sus proveedores como acreedores. Y en el entorno actual de la empresa se considera que uno de los factores claves es el número de proveedores.

Por lo anterior, el poder de negociación de los proveedores es alta. Tomando en cuenta que la empresa actualmente está en búsqueda de captar nuevos clientes, se puede predecir que de no encontrar a corto plazo los acreedores que ahorrar fondos, la empresa no estará en capacidad de obtener la liquidez necesaria para operar y mantener sus operaciones de crédito, el cual es su principal giro de negocios.

En la tabla siguiente el resumen del análisis de las 5 fuerzas de Porter expuesto en los puntos anteriores con su respectiva influencia:

Influencia	Baja	Media	Alta
Amenaza de nuevos competidores	X		
Rivalidad entre los competidores		X	
Poder de negociación de los compradores	X		
Amenazas de servicios sustitutos	X		
Poder de negociación de los proveedores			X

Tabla 1. Análisis de las Cinco fuerzas de Porter de EMDEMA

## Cinco fuerzas de Porter de Empresa de Desarrollo de Masatepe



Figura 23. Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración Propia, Calero, M.M (2021)

### 7.3.2 Análisis cualitativo a través de matriz FODA

Durante el desarrollo del trabajo investigativo se encontró diversos factores internos como sus fortalezas y sus debilidades que sobresalen en EMDEMA, según instrumento recopilado en el anexo 1.

**Fortalezas:** Según anexo 1, pregunta 17, 18 y 19. Dentro de sus fortalezas esta que EMDEMA tiene 20 años de experiencia en el sector, por tanto, tiene el conocimiento detallado de cada uno de los socios. Una de las mayores ventajas es que ofrece bajas tasas de interés en el otorgamiento de los créditos (4% mensual), tasa estándar para microcréditos cuyo riesgo crediticio es alto. Así mismo, los dividendos pagados anualmente son proporcionales al aporte de cada socio. así como agilidad en trámites por los servicios financieros, lo que hace que los socios tengan confianza en la cooperativa. La ubicación física de las instalaciones le permite estar cerca y a la disposición de sus socios, lo cual facilita la cobertura de la zona en la que opera. La cartera vencida está dentro de los parámetros normales y el personal está motivado para el desarrollo de las actividades de la empresa tiene sólido nivel de liquidez.

**Oportunidades:** en relación al anexo 1, pregunta 20, 21 y 22, dentro de sus principales oportunidades está el crecimiento del sector microempresarial a nivel nacional, y por ende incremento de los socios. El cierre de sucursales bancarias como BAC y BANPRO e instituciones de micro finanzas que atendían en el sector como Finca Nicaragua, Caruna y la Cooperativa de Ahorro y Crédito R.L. Incremento de remesas familiares hacia Nicaragua. Facilidad de acceso a la tecnología y medios digitales. Apoyo por parte del Gobierno al sector de la economía popular y al emprendurismo.

**Debilidades:** de acuerdo al anexo 1, pregunta 23, 24 y 25, EMDEMA tiene algunas desventajas como es la carencia de un sistema automatizado para llevar un mejor control y seguimiento de las operaciones financieras de los socios, que permita manejar la información, para la toma de decisiones.

Cabe mencionar que la falta de este sistema automatizado, se debe a que aún EMDEMA no cuenta con los suficientes recursos para la adquisición del mismo.

Otra debilidad es que el horario de atención es limitado, pues solamente atienden los días lunes, miércoles y viernes en horario de 01:00 a 05:00 p.m. por lo que esto limita la calidad del servicio al cliente.

Así mismo, se considera la falta de promoción, publicidad e incentivos, el bajo índice de cobertura de préstamo respecto al ahorro de los socios, ya que para el otorgamiento de créditos se otorga tres veces la cantidad ahorrada; y por último, se menciona que no se cuenta con un plan estratégico en donde se determinen acciones y demás proyectos a ejecutar.

**Amenazas:** según anexo 1, pregunta 26, 27 y 28, la mayor amenaza es la instalación de nuevas instituciones en el sector de microfinanzas que brinden el seguimiento oportuno a cada uno de sus socios por cada servicio ofrecido, con visitas casa a casa para la captación de los clientes enfocados en la publicidad y los programas de incentivos. Así mismo, el incremento de los créditos entre particulares.

Entre otras amenazas se mencionan la disminución del poder adquisitivo por efectos de la inflación. La devaluación de la moneda. La crisis socio política del país sumado a esto la situación sanitaria mundial por el Covid-19. Los desastres naturales y el incremento de desempleo en el país, lo cual ocasiona iliquidez dentro de la economía nacional. Si bien, el costo de dólar se ha mantenido para garantizar estabilidad económica al país, ésta también ha reducido los niveles de competitividad al sector productivo, afectando así al sector social atendido por las cooperativas de ahorro y crédito.



## Análisis cualitativo FODA de Empresa de Desarrollo Masatepe

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p><b>F1-</b> Experiencia en el sector <b>F2-</b> Bajas tasas de interés <b>F3-</b> Aagilidad en trámites. <b>F4-</b> Instalaciones que facilitan la cobertura de la zona en la que se opera. <b>F5-</b> Bajo índice de morosidad. <b>F6-</b> Solido nivel de liquidez.</p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>O1-</b> Crecimiento del sector microempresarial a nivel nacional. <b>O2-</b> Cierre de sucursales bancarias e instituciones de micro finanzas. <b>O3-</b> Incremento de remesas familiares hacia Nicaragua. <b>O4-</b> Apoyo por parte del Gobierno mediante capacitaciones al sector de la economía popular y al emprendurismo. <b>O5</b> – Facilidad de acceso a la tecnología y medios digitales</p>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p><b>D1-</b> Carencia de un sistema automatizado. <b>D2-</b> Horario de atención limitado. <b>D3-</b> No se cuenta con un plan estratégico en donde se determinen acciones y demás proyectos a ejecutar. <b>D4-</b> Bajo índice de cobertura de préstamo respecto al ahorro de los socios. <b>D5-</b> Falta de promoción, publicidad e incentivos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>A1-</b> Instalación de nuevas instituciones de microfinanzas e incremento de créditos entre particulares. <b>A2-</b> Disminución del poder adquisitivo por efectos de la inflación. <b>A3-</b> Devaluación de la moneda. <b>A4-</b> La crisis socio política del país <b>A5</b> - Situación sanitaria mundial por el Covid-19. <b>A6-</b> Incremento de desempleo</p>

Tabla 2. Análisis FODA. Fuente: Elaboración propia, Calero, M.M (2021)

#### **7.4 Identificar el posicionamiento que posee actualmente la empresa de desarrollo Masatepe, por medio de mapa de posicionamiento.**

El mapa de posicionamiento es una herramienta de análisis de marketing que sirve para representar de forma gráfica la situación de la empresa o producto, respecto a la competencia, en función de varios criterios. Esto ayuda a saber cuál es la posición actual para adoptar las estrategias de marketing necesarias y lograr los objetivos propuestos.

El siguiente gráfico es una representación gráfica que muestra el lugar que ocupa el servicio financiero de EMDEMA en la mente del socios o clientes, en contraposición a su competencia, a fin de determinar los segmentos de mercado que tiene el sector y el posicionamiento por el cual los socios identifican la empresa y encontrar posibles posiciones del mercado que aún no han sido ocupadas.

Para diseñar la figura, se seleccionaron las variables que mejor definen el servicio en el sector en el que se encuentran EMDEMA como es la tasa de interés y la atención al cliente.

El mapa tiene dos ejes, cada uno de los cuáles refleja las dos referencias escogidas para hacer la comparación con la competencia; el eje horizontal (eje X o eje de abscisas) lo dedicamos a la referencia “atención al cliente”; cuanto más a la izquierda, menor atención al cliente; cuanto más a la derecha, mayor atención al cliente; el eje vertical (*eje Y o eje de ordenadas*) lo dedicamos a la referencia “tasa de interés”, cuanto más arriba, menor tasa de interés; cuanto más abajo, mayor tasa de interés.

Los resultados obtenidos permitirán a la empresa ajustarse a las necesidades y deseos de sus socios y comparar de forma visual como se asocian las distintas instituciones de microfinanzas con las variables evaluadas.

## Mapa de Posicionamiento Empresa de Desarrollo de Masatepe

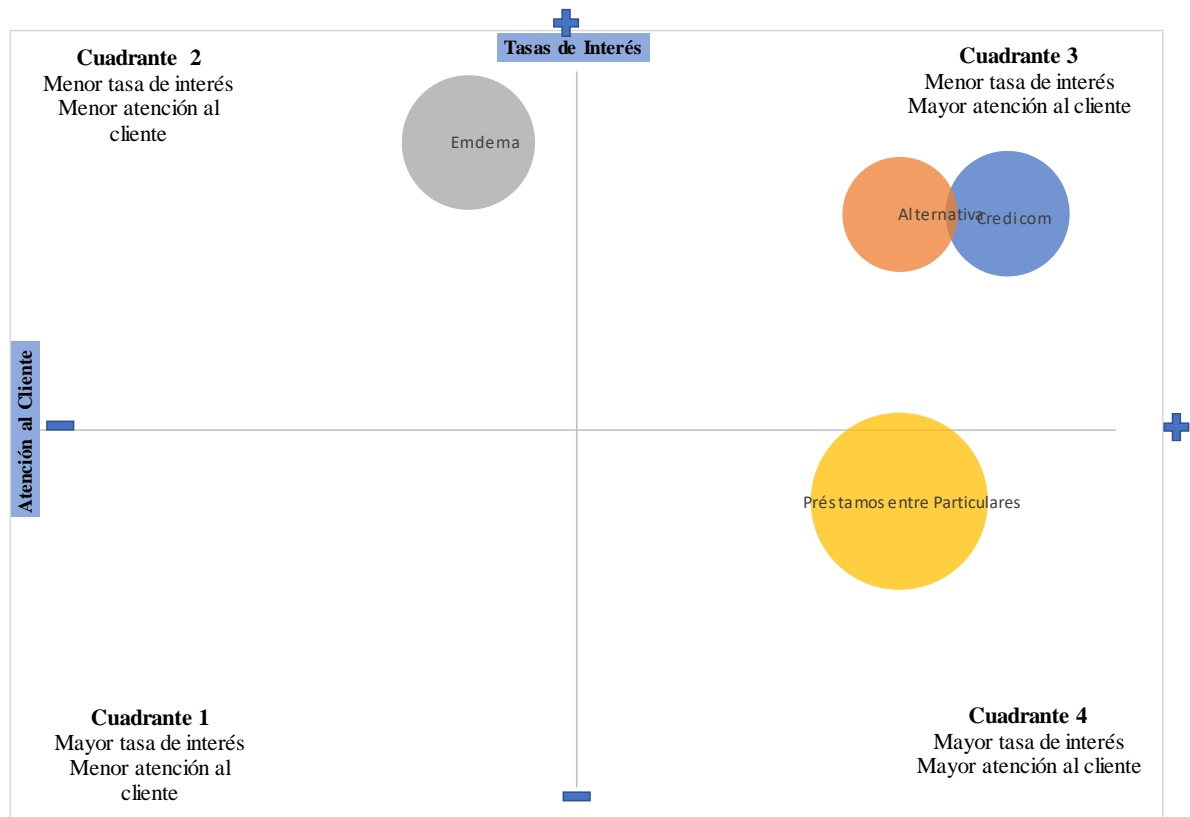


Figura 24. Elaboración Propia, Calero, M.M (2021)

En la figura, se ve claramente que cada empresa tiene una posición diferente una de otra con respecto a los clientes, siendo las únicas empresas que mantienen un posicionamiento parecido Credicom y Alternativa. Igualmente, se muestra que en cuanto a tasa de interés los créditos entre particulares están mucho más posicionado que las demás, pero con la desventaja de altas tasas de interés.

Por otro lado, EMDEMA es la que tiene mayor reconocimiento por parte de los clientes como una empresa que ofrece baja tasa de interés, pero opacada con una regular atención al cliente.

Lo ideal sería estar ubicado en el tercer cuadrante, donde están las instituciones de microfinanzas Credicom y Alternativa, las cuales se destacan por una buena atención al cliente y bajas tasa de interés en los créditos otorgados. No obstante, aunque estas dos instituciones financieras brinden una tasa de interés baja en el otorgamiento de los créditos, estas no superan la tasa otorgada por EMDEMA del 4% mensual, la cual tiene que posicionarse por encima de estas con la mejora en la atención al cliente.

Adicionalmente las instituciones de microfinanzas mencionadas anteriormente, no captan ahorros de los clientes, lo cual representa una ventaja competitiva para la empresa, al igual que las tasas de interés, que son más bajas con respecto a las de la competencia.

La posición de un servicio dependerá de una compleja serie de percepciones, impresiones, y sentimientos que tienen los socios respecto al servicio en comparación con los de la competencia; por lo que el enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en mente mediante una evaluación de los servicios de los competidores, para esto, las empresas utilizan bases tales como atributo, precio y/o calidad.

La calidad de servicio en este tipo de entidades financieras se mide a través de las percepciones de los clientes, teniendo en cuenta que estos servicios son intangibles, y que adicional a esto se puede ver influenciado por las actitudes de los colaboradores, durante y después de la adquisición de los productos financieros. Por tal motivo la calidad de servicio permite que se haga una serie de comparaciones entre lo que se ofrece, se espera recibir y lo que se recibe.

Para las empresas es importante generar una buena percepción de calidad, ya que, a largo plazo, se convierte en confianza y fidelización del consumidor financiero, lo que lo hace más competitivo y se busque cubrir y satisfacer las necesidades del cliente.

## **7.5 Proponer estrategias de acuerdo al análisis obtenido para la empresa de desarrollo Masatepe (EMDEMA), para el año 2022.**

El proceso de planificación estratégica abarca a la empresa en su conjunto, por lo que luego de realizar un diagnóstico integral y saber a ciencia cierta cómo está funcionando EMDEMA y los procesos de gestión, vale la pena señalar que la empresa aún no ha estructurado una planificación efectiva que permita determinar su horizonte y camino de acción en el corto, mediano y largo plazo.

En el marco del negocio financiero, la carencia de estrategias sumado al desconocimiento que tienen los clientes potenciales sobre los servicios y productos que ofrece la empresa, ha dado paso a que esta no pueda posicionarse en la mente de los clientes y por ende incrementar su cartera de clientes; no es suficiente con brindar una excelente tasa de interés, sino también el manejo de una eficiente imagen, proyectando calidad y servicio al cliente.

En este trabajo, se han realizado visitas a los socios y reuniones con los directivos de la empresa y también con su personal, a fin de que todos los elementos estratégicos, como misión, visión y valores sean propuestos por los mismos, de tal manera que ellos, quienes los ponen en práctica a diario sientan estos elementos como suyos y su vivencia se haga más fácil, que las acciones propuestas sean posibles de cumplir, tanto por su personal, como por tiempo y recursos.

Por lo que para el direccionamiento estratégico de la Empresa de Desarrollo de Masatepe se propone lo siguiente:

### **7.5.1 Misión**

Proveer productos y servicios financieros a las micro y pequeñas empresas de Masatepe, con la más alta calidad y servicio al cliente, con el respaldo de una organización sólida y rentable, apoyada en la tecnología, con el capital humano motivado en el marco de la responsabilidad social y promoviendo el desarrollo responsable de la zona donde operamos.

### **7.5.2 Visión**

Ser una institución sólida, líder y competitiva en el sector, ofreciendo productos y servicios financieros de calidad y servicio, que satisfagan las expectativas del cliente y del mercado en forma ágil, oportuna, contribuyendo al desarrollo económico y social de nuestros socios.

### **7.5.3 Objetivo**

Servir de caja de ahorro y crédito de los pequeños negocios desatendidos por las instituciones financieras tradicionales, con la concesión de préstamos con las mejores tasas del mercado, para mejorar sus actividades económicas y lograr de esta manera posicionar la empresa en el municipio de Masatepe.

### **7.5.4 Valores**

Transparencia: Hace referencia a la ética, entendido como la lógica de lo racional, actuación con la verdad, para su fortalecimiento es importante la socialización de la información y la capacitación.

Honradez: La honradez se basa en el respeto al otro y en la valoración de la verdad como un valor fundamental de la vida en sociedad.

Respeto: Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de otro individuo

Responsabilidad: Es cumplir en forma oportuna con nuestros deberes y derecho. Se expresa a través del trabajo en equipo (Directivos, personal y socios), en conjunto se buscan ejercer las mejores decisiones para brindar servicios eficientes, con calidad de servicio, que les permita a los socios mejorar su calidad de vida.

Considerando que el sector pequeño y mediana empresa es uno de los sectores que tiene relevancia en el municipio por su aportación a la economía municipal y captación de recursos económicos, por la elaboración y comercialización de muebles, producción de frutas y granos básicos, dulcería, panaderías y comercio minorista, es el sector que demanda con mayor frecuencia financiamiento, por su producción constante; sin embargo pocas son las instituciones que han atendido o dado respuesta a sus solicitudes, ya que la mayoría de las instituciones le solicitan un sin número de requisitos y una vez concedido el crédito le realizan deducciones que perjudican la inversión planificada por los solicitantes.

Por lo anterior, se hace necesario diseñar estrategias para que EMDEMA pueda cubrir las necesidades de sus socios y posicionarse en el mercado como una empresa sólida.

Para la elaboración de estrategias de EMDEMA es imprescindible utilizar la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, debilidades, Amenazas), porque es una herramienta analítica que permite obtener un diagnóstico preciso del análisis del ambiente interno y externo, el cual tiene por objetivo la formulación de estrategias, que ayuden a alcanzar los objetivos planteados de la investigación.

Como resultado de estas combinaciones, se obtuvo lo siguiente:

Oportunidades para maximizar fortalezas: Captar nuevos socios en base en el aumento sustancial de las remesas familiares y segmentos de clientes desatendidos por el cierre de instituciones de microfinanzas, para incrementar la cartera de crédito actual con las tasas competitivas y condiciones actuales, acompañado de la mejora de la calidad en el servicio y ampliando los productos financieros.

Oportunidades para minimizar las debilidades: Crear un fondo de reserva a mediano plazo para la adquisición de un sistema automatizado que mejore el manejo de los servicios financieros; así como a calidad de los servicios a través de la automatización de los procesos para la gestión crediticia y contable. Realizar campañas publicitarias en las ferias organizadas por el gobierno, para dar conocer la empresa y los servicios que ofrece.

Fortalezas para minimizar amenazas: Se propone la dolarización de los préstamos e incentivar la cultura financiera a través de programas de educación acompañado de la inducción a la cultura de ahorro para todos los clientes.

Amenazas para minimizar debilidades: Reducir de 3 a 2 el nivel de cobertura entre los aportes del socio y el monto al que tienen derecho en concepto de préstamo.

Estas acciones conducirán a implementar la estrategia de marketing de boca en boca, la cual es una de las estrategias más usadas por las empresas, ya que el cliente se convierte en un embajador de la marca; es decir brindando servicios financieros accesibles junto con una excelente atención, para que los socios recomienden lo que la empresa ofrece.

Los continuos cambios que se vienen produciendo en el entorno financiero están provocando modificaciones significativas en la estrategia de las entidades que operan en el mismo.

La competencia y el dinamismo de los mercados en cuanto a la exigencia de los clientes, son entre otros el reflejo de las tendencias que se vienen produciendo en el sector de las microfinanzas de nuestro país.

### **7.5.5 Estrategias de marketing**

Las estrategias de marketing propuestas para EMDEMA, se basa en un posicionamiento de diferenciación de servicio. Los principales clientes y socios son comerciantes, dueños de pequeños negocios, artesanos, asalariados y agricultores con ingresos entre cinco mil y diez mil córdobas mensuales, que utilizan principalmente el producto del crédito para comercio y servicios (de mototaxi), consumo o personales y para el sector agrícola. Este segmento de mercado necesita que se mantengan los accesos a los productos de la empresa y se otorguen los créditos según las condiciones que los clientes solicitan en cuanto a plazo y monto.

Además, es importante mencionar que se ha dado prioridad a las mujeres por el impacto social que representa. La cartera está compuesta principalmente por mujeres (60%), sin embargo, el objetivo con esta estrategia sería igualar las oportunidades 50-50 para ambos géneros.



Ante este panorama, la calidad en los servicios, las políticas de innovaciones financieras y tecnológicas; la atención al cliente y la cultura de una educación financiera se presentan como posibles alternativas estratégicas idóneas para mantener una perspectiva de fortalecimiento y progreso en el nivel competitivo de EMDEMA, que a continuación se explican:

**Estrategia de Promoción y Administración de Recursos Humanos:** Captar nuevos socios con el objetivo de incrementar la cartera de crédito, mejorando la calidad en la atención y servicios y diversificando sus productos financieros.

Objetivo: Incrementar la cartera de crédito actual con las tasas competitivas y condiciones actuales. Mejorar la calidad del servicio y de los productos bancarios que ofrecen a los socios creando fidelidad a la entidad bancaria de la que forman parte.

La búsqueda de la calidad en los servicios y productos bancarios representan una de las principales directrices en el sector de las microfinanzas y es precisamente el servicio al cliente lo que diferencia a las otras instituciones de microfinanzas a mantener el éxito de aquellas que permanecen en la media, como es el caso de EMDEMA. La calidad del servicio es la base de la supervivencia de la empresa: la competencia y la existencia de clientes cada vez más satisfechos y mejor informados son dos factores que contribuirán siempre a mantenerse en el mercado.

Es necesario destacar, lo que se busca también es la fidelidad de los clientes y para ello es preciso, además de vigilar continuamente los intereses de los socios, disponer de un excelente equipo humano, ya que la calidad profesional de estos recursos es uno de los factores claves para el éxito de la actividad financiera.

Por lo anterior, el consejo directivo de la empresa debe enfocarse en lo siguiente:

- ✓ Mejorar la atención al cliente a través de la modificación de los horarios de atención a diarios con un excelente servicio al cliente, para mejorar su cuota de mercado y a la vez adaptarse a las necesidades de los clientes que cada vez se vuelven más exigentes.
- ✓ Capacitar al personal en temas de crédito, cobranza y en atención al cliente.

- ✓ Brindar asesoría financiera que le permita al cliente poder elaborar su plan de negocio de acuerdo a la inversión deseada.
- ✓ Acompañamiento al cliente para el buen manejo de los recursos financieros el cual le permitirá tomar las mejores decisiones a la hora de la inversión.
- ✓ Ofrecer los nuevos productos como son créditos comerciales con líneas de créditos revolventes y créditos para gastos médico, considerando la situación sanitaria actual.

### **Estrategia de Posicionamiento**

Con la diferenciación del producto, se está posicionando como el servicio más conveniente y con valor agregado como la asesoría financiera. La estrategia de marketing se enfocará en una campaña para que los clientes conozcan los nuevos productos como son los créditos comerciales con líneas de créditos revolventes y créditos para gastos médicos.

### **Estrategia de nuevas líneas de productos**

Los nuevos productos, se ofrecerán a largo plazo, (dos años). Al mantener el mercado actual e incrementarlo con nuevos clientes, permitirá una diferenciación del nombre de empresa que es la marca, reforzándose con la campaña de marketing de introducción de estos nuevos productos.

### **Estrategia de precio**

Los nuevos productos se lanzarán con la misma tasa de interés del 4% mensual. Esta tasa de interés es más baja que la de la competencia y será una estrategia para atraer a nuevos clientes y tomar más participación en el mercado.

**Estrategia de Tecnología de Información:** Crear un fondo de reserva a mediano plazo para la adquisición de un sistema automatizado.

Objetivo: Implementar un sistema automatizado para el control y seguimiento de los socios y que mejore el manejo de los servicios financieros, la gestión crediticia y contable.

En un mundo cada vez más competitivo, la innovación es un elemento que da valor agregado y diferenciado al servicio. Por tal razón es imprescindible la integración de la tecnología en el modelo de negocio como forma de incrementar la rentabilidad y reducir costos. Con la implementación del sistema automatizado se llevará un mejor control de los servicios bancarios por socios, que permita mantener la base de datos actualizada para la toma de decisiones.

**Estrategia de distribución y comunicación de marketing:** Mejorar la imagen empresarial

Objetivo: Dar a conocer al público en general la existencia de los productos y servicios de la cooperativa, para ampliar el posicionamiento de EMDEMA en el municipio, con el fin de lograr que la empresa alcance una imagen confiable, amigable y responsable. Se propone:

- ✓ Participar en ferias que muestren el portafolio de productos a sus clientes objetivos sean pequeños negocios o asalariados, con el fin de lograr un acercamiento con los clientes potenciales.
- ✓ Realizar sondeos de satisfacción a los clientes a través de llamadas telefónicas.
- ✓ Coordinar con la municipalidad permisos para publicidad en espacios públicos.
- ✓ Disponer de un buzón de quejas y sugerencia, para conocer en que debe mejorar la empresa.
- ✓ Disponer de la información de los servicios en volantes y panfletos.
- ✓ Remodelar la oficina de modo que sea más iluminada y visible.

**Estrategia de Marca:** Fortalecer la gestión comercial

Objetivo: Fidelizar al cliente para desarrollar la estrategia de marketing de boca en boca; es decir que el cliente se convierte en el embajador de la marca de EMDEMA; por lo que se sugiere las siguientes acciones:

- ✓ Capacidad de respuesta: Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno. Esto permitirá que el cliente pueda ejecutar sus proyectos sin mayores retrasos.

- ✓ Ofrecer al cliente un crédito viable y menos costoso para su inversión para que el mismo pueda levantar su negocio y obtenga un mayor beneficio, sin tener que pagar un alto costo para poder optar al financiamiento el cual no reducirá sus ganancias.
- ✓ Mantener bajas tasas de interés: Que ofrezca créditos a bajas tasas de interés, es decir que al momento de cancelar el crédito, el cliente no resulte cancelando el triple de la deuda contraída, sino más bien que el crédito le permita hacer crecer su negocio y no perderlo por falta de recursos para pagarlo.
- ✓ Plazos: Atender a los plazos que requiera o solicite el cliente, para que los pagos sean realizados en tiempo y forma.
- ✓ Orientar a los socios en el uso de los productos financieros, por medio de charlas de carácter financiero y actualización de servicios, y explicando las características básicas de los productos, ventajas, usos, reglamentación, trámites, etc. que permitan al socio tener parámetros de evaluación.

**Estrategia de Promoción:** Fomentar la cultura de ahorro, educación financiera e incentivos.

Objetivo: Reforzar el conocimiento financiero para generar mayor confianza y seguridad en el uso de los mismos, que les permita impulsar o desarrollar su plan de negocios a promocionando la imagen de la empresa a través de incentivos. Se propone:

- ✓ Regalar un incentivo para aquellos socios que han decidido formar parte de la empresa, como monederos, gorras o camisetas con el nombre de la empresa, con el objetivo que se sienta atendido desde el primer día en que ingresan a la entidad
- ✓ Brindar mayor información a los socios acerca de las tasas de interés que reciben por sus ahorros con el objetivo de motivarlos a practicar este hábito tan necesario para poder resolver imprevistos futuros y por ende lograr un mayor crecimiento de la empresa.

La falta de conocimiento financiero de los servicios y productos que ofrecen las instituciones de microfinanzas puede ser una barrera para el ahorro, si los socios no manejan bien su dinero, es posible que no dejen lo suficiente para ahorrar después de realizar sus gastos diarios; además de acumular deudas que no pueden pagar; lo que perjudica su nivel de protección económica y nivel de bienestar.

Con este punto de vista, es que la educación financiera debe formar parte importante de numerosas estrategias favor de la inclusión financiera. En definitiva, este tipo de educación en este campo reduce la asimetría de información que contribuye a la exclusión financiera de los más pobres. Además de fomentar la competencia y desarrollar en las personas las habilidades que le permitan comparar y seleccionar los mejores productos y servicios bancarios para sus necesidades, y los utiliza para ejercer sus derechos y responsabilidades.

#### **7.5.6. Matriz del plan de acción**

Todo plan es un conjunto sistemático de actividades que se lleva a cabo para concretar una acción. De esta manera, el plan tiende a satisfacer necesidades o resolver ciertos planes.

Un plan de trabajo es una herramienta que permite ordenar y sistematizar información relevante para realizar un trabajo. Esta especie de guía propone una forma de interrelacionar los recursos humanos, financieros y tecnológicos disponibles.

Como instrumento de planificación, el plan de trabajo establece un cronograma, designa a los responsables y marca metas y objetivos.

Las acciones que aparecen incluidas dentro del plan de trabajo pueden ser seguidas, controladas y evaluadas por el responsable; de esta manera, cuando la empresa está lejos de cumplir con sus objetivos, es posible dictaminar un cambio en la conducta y rectificar las acciones.

El plan de acción suele ser válido para un determinado periodo de tiempo. De esta manera, las acciones que propone deben desarrollarse en un cierto plazo y los objetivos tienen que ser cumplidos antes de una fecha límite. Al concluir un plan de trabajo (que puede ser mensual o anual, por ejemplo), éste es reemplazado por uno nuevo.

Cabe destacar que el plan de trabajo es expositivo, ya que expone una serie de enunciados en un orden lógico, es decir, cada uno deriva o es consecuencia del anterior.

### Propuesta de estrategias para EMDEMA

<b>Estrategias</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Plan de Acción</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Costos</b>
Estrategias de Promoción y Administración de Recursos Humanos	Incrementar la cartera de crédito actual con las tasas competitivas y condiciones actuales. Mejorar la calidad del servicio y de los productos bancarios que ofrecen a los socios creando fidelidad a la entidad bancaria de la que forman parte	Capacitación al personal en temas de crédito, cobranza y en atención al cliente	Corto Plazo	Gerente	Alta	\$ 200.00
		Acompañamiento al cliente para el buen manejo de los recursos financieros	Mediano Plazo	Oficial de Servicio al Cliente y Cajero	Media	\$ -
		Promocionar los nuevos productos financieros: líneas de crédito revolvente y créditos para gastos médicos.	Mediano Plazo	Todo el personal	Alta	\$ -
Estrategias de Posicionamiento, de Nueva línea de productos y estrategia de Precios	Diferenciar los productos, para posicionarse en el mercado	Dar a conocer las características y condiciones de los nuevos productos.	Mediano Plazo	Todo el personal	Alta	\$ -
		Ofrecerlos	Mediano Plazo	Todo el personal	Alta	\$ -
		Mantener bajas tasas de interés	Mediano Plazo	Todo el personal	Alta	\$ -
Estrategia de Tecnología de Información	Adquisición de un sistema automatizado	Crear un fondo de reserva a mediano plazo	Corto Plazo	Consejo de Administración y Gerente	Alta	\$ 5,000.00
Estrategia de distribución y comunicación de marketing	Promocionar los nuevos productos y servicios	Participar en ferias	Mediano Plazo	Gerente	Media	\$ 500.00
		Realizar sondeos de satisfacción a los clientes	Mediano Plazo	Gerente y Administrador	Media	\$ 300.00

		Colocar publicidad en espacios públicos	Mediano Plazo	Consejo de Administración y Gerente	Media	\$ 1,000.00
		Disponer de un buzón de quejas y sugerencia	Mediano Plazo	Gerente y Administrador	Media	\$ 100.00
		Disponer de la información de los servicios en volantes y panfletos	Mediano Plazo	Consejo de Administración y Gerente	Media	\$ 500.00
		Remodelar la oficina	Largo Plazo	Consejo de Administración y Gerente	Media	\$ 2,000.00
Estrategia de Marca	Fidelizar al cliente para desarrollar la estrategia de marketing de boca en boca	Proveer a los socios de un servicio rápido y oportuno	Mediano Plazo	Todo el personal	Alta	\$ -
		Ofrecer al cliente un crédito viable y menos costoso	Mediano Plazo	Todo el personal	Alta	\$ -
		Atender los plazos que el socio solicite	Mediano Plazo	Todo el personal	Alta	\$ -
		Brindar charlas de financieras	Mediano Plazo	Todo el personal	Alta	\$ 300.00
Estrategia de Promoción	Fomentar la cultura de ahorro, educación financiera e incentivos	Regalar un incentivo como monederos, gorras o camisetas con el nombre de la empresa	Mediano Plazo	Gerente y Administrador	Media	\$ 500.00
		Brindar asesoría financiera	Mediano Plazo	Todo el personal	Media	\$ -
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 10,400.00</b>

Tabla 3. Plan de Acción. Fuente: Elaboración propia, Calero, M.M (2021)



### 7.5.7. Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta

De acuerdo a la propuesta de inversión económica, EMDEMA está en capacidad y dispuesta a invertir en el proyecto, para ello se ha dado un orden de prioridad a cada estrategia, especialmente las que requieren recursos económicos, que permitan medir el impacto que puedan generar, la dificultad que conllevan y el tiempo que requieran para su ejecución.

Se observa como prioridades altas la capacitación al personal y la adquisición del sistema automatizado, que busca brindar un servicio más personalizado, enfocado en la satisfacción del cliente y mejorar notoriamente los procesos administrativos, lo cual dará mucho valor a la empresa, en cuanto al reconocimiento de alta calidad y la tecnología con la que se maneja, que le ayudará mucho a posicionarse en el mercado. Posteriormente la evaluación se realizará a partir de un seguimiento continuo de las estrategias con los resultados que se vayan obteniendo, y finalmente poder observar la validez de la propuesta.

<b>Preguntas</b>	<b>Explicación</b>
1.- ¿Qué voy a evaluar?	El plan acción para posicionamiento estratégico de la Empresa de Desarrollo de Masatepe
2.- ¿Quiénes solicitan evaluar?	La evaluación de las actividades es solicitada por el Consejo de Administración de la Empresa de Desarrollo de Masatepe.
3.- ¿Por qué evaluar?	Porque necesitan asegurar que las estrategias surtan efecto, facilitándose para los ajustes oportunos y necesarios de la empresa.
4.- ¿Para qué evaluar?	Para lograr el posicionamiento y conocer la percepción que tienes los clientes de la empresa.
5.- ¿Qué evaluar?	Las estrategias aplicadas, su adaptación a la empresa y al mercado.
6.- ¿Quién evalúa?	La evaluación será realizada por el Consejo de Administración de la Empresa de Desarrollo de Masatepe
7.- ¿Cuándo evaluar?	Dentro de un tiempo estimado de seis meses después de haber puesto en marcha la propuesta.
8.- ¿Con qué evaluar?	La evaluación se la realizará a través de: indicadores de gestión Encuestas a Clientes Interno y Potenciales (Externos)

*Tabla 4. Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta.*

Fuente: Elaboración propia, Calero, M.M (2021)

## VIII. Conclusiones

En el desarrollo de esta tesis se efectuó un estudio de mercado, correspondiente al periodo 2021 de la Empresa de Desarrollo de Masatepe, la cual brinda servicios financieros de ahorro y créditos, a pequeños negocios desatendidos por la banca comercial. Por lo que se describió las generalidades de los servicios y productos que ofrece, estructura, sus socios, gestión empresarial y beneficios de la empresa, por medio de entrevistas, encuestas y la observación.

De igual manera se realizó una descripción del microentorno donde se analizó la competencia, siendo su principal competidor los créditos entre particulares (prestamistas), la segmentación del mercado, el comportamiento de consumo, la fidelización y atención de los clientes, encontrándose en este último como una ventaja competitiva la baja tasa de interés que brindan en el otorgamiento de crédito y como desventaja una media o baja atención al cliente.

Así mismo, las encuestas revelan que la mayoría de los socios utilizan el servicio de créditos para sus actividades comerciales y de servicios. De la misma manera, se observa que los socios procuran incrementar sus acciones o monto ahorrado con el objetivo de obtener préstamos con montos cada vez más altos, lo que favorece sus oportunidades de inversión y potencia el crecimiento de sus negocios.

El análisis del macro entorno se realizó por medio del modelo PEST, en el cual se analizaron los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, para EMDEMDA, en el cual se destacaron los factores externos que amenazan el desarrollo de la empresa como son: la inestabilidad política, cambios en las tendencias de consumo de las personas, aumento del desempleo, altos niveles de endeudamiento y carencia de un sistema automatizado que garantice un servicio ágil y oportuno; por lo que estos permitieron conocer el marco de acción ideal para la empresa y las diferentes posibilidades que se deben de considerar para tener éxito, calculando los riesgos, beneficios y el nivel de capital necesario.

Se conoció mediante el análisis de las fuerzas de Porter, que la amenaza de nuevos competidores es baja, por cierre de sucursales bancarias e instituciones de micro finanzas y por economías de escala, ya que de esta depende la liquidez del competidor para atender la demanda y por la cantidad de socios atendidos.

La rivalidad entre los competidores es media, por la presencia de empresas homólogas como Credicom y Alternativa. El poder de negociación de los compradores es bajo, ya que existen políticas establecidas sobre los productos, las cuales no permiten ser manipulados por los socios. La amenaza de productos sustitutos es baja, ya que para el ahorro no hay producto sustituto, sin embargo, para los créditos el sustituto son los préstamos entre particulares, los cuales se caracterizan por ofrecer una alta tasa de interés, la que cierta parte de la población no está dispuesta a pagar; y por último el poder de negociación de los proveedores es alta, ya que de no captar nuevos clientes la empresa no estará en capacidad de obtener la liquidez necesaria para operar y mantener sus operaciones de crédito. Esta herramienta permitió analizar el panorama de la empresa, su rentabilidad y su proyección futura.

De igual manera en el análisis cualitativo FODA, se evaluó el riesgo comercial de la empresa detectando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma, donde la principal fortaleza es que ofrece baja tasa de interés en el otorgamiento de crédito en el sector.

Por otro lado, se detectó que una de sus mayores debilidades es que carece de un sistema automatizado. A pesar de que los controles manuales han funcionado relativamente bien hasta ahora, es de vital importancia que la cooperativa adquiera e implemente en el mediano plazo, un sistema informático que facilite una adecuada gestión crediticia y financiera. Disponer de un sistema informático se vuelve aún más relevante por cuanto la cooperativa tiene previsto dentro de sus estrategias, incrementar la captación de socios, lo que implica un incremento importante en las operaciones y flujo de información y, en consecuencia, que los procesos sean gestionados de forma ágil y eficiente; es decir, se conoció la situación real de la empresa y a partir de ahí planificar las estrategias de futuro, para superar los problemas internos y externos que enfrenta, para alcanzar los objetivos planteados.

Finalmente, la fortaleza que produce el otorgamiento de créditos con base en el ahorro de socios, así como los muy bajos índices de mora y las políticas crediticias adoptadas por la administración, hacen totalmente viable un incremento de las operaciones y cobertura crediticia de EMDEMA, en donde se observa el ejercicio de una gran variedad de actividades económicas y clientes actuales y potenciales que requieren financiamiento.

Se identificó mediante el mapa de posicionamiento el lugar que ocupa el servicio financiero de EMDEMA en la mente de los socios o clientes, en contraposición a su competencia, encontrándose que se encuentra en el cuadrante dos, lo cual es un posicionamiento débil para para la empresa; ya que EMDEMA tiene un mayor reconocimiento por parte de los clientes como una empresa que ofrece baja tasa de interés, pero opacada con una regular atención al cliente; por lo tanto, tiene que enfocar su mayor esfuerzo en la mejora continua en la atención al cliente.

Una vez realizado el estudio de mercado de EMDEMA, se proponen estrategias, las cuales se ejecutarán de acuerdo al orden de prioridad establecidas, a fin de lograr posicionarla en el mercado.

## **IX. Recomendaciones**

Los miembros del Consejo de Administración de la Empresa de Desarrollo de Masatepe, deben involucrar mayores esfuerzos en la planeación de los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta que este es el órgano tutor el cual se soporta en la toma de decisiones y el horizonte de la empresa. Deben capacitarse a la par con los asociados y adicionalmente participar en ferias que les permita darse a conocer como empresa que presta servicios financieros a pequeños negocios y emprendedores.

La calidad en el servicio al cliente es fundamental para crear una relación comercial fuerte y estable. En ese sentido, se recomienda capacitar con frecuencia al personal de tal manera que prevalezcan altos los niveles de servicio y satisfacción que reciben los socios.

Un componente esencial del buen servicio es la disponibilidad de las instalaciones de la empresa para que los socios realicen sus gestiones de ahorro y crédito. No obstante, los días y horarios de atención actuales son limitados y no favorecen la oportuna recepción de pagos, depósitos en concepto de ahorro y desembolsos de créditos. Se recomienda evaluar e identificar la mejor manera de ampliar los horarios de atención.

El mantenimiento de la política crediticia actual, que ha producido tan excelentes resultados viene a ser también una recomendación y permanecer atentos para mejorarlos en el transcurso del tiempo con base en cómo se dinamiza o ralentiza la economía producto de la crisis socio política del país y la pandemia del Covid 19.

Además, resulta de suma importancia formalizar la constitución como cooperativa por cuanto al haber una mayor captación de socios habrá a la vez un mayor número de desembolsos. De igual forma, los socios actuales, en la medida en que incrementen sus aportes van a requerir el desembolso de créditos con montos cada vez más altos y por ello, que la cooperativa disponga de todas las herramientas legales y de representación que le permitan establecer alianzas comerciales, así como recuperar oportunamente el capital de los créditos desembolsados y los intereses correspondientes.

## X. Bibliografía

- Anguita, C. J. (2002). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *ELSEVIER*, 5.
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (2004). *Ley de Cooperativas 499*. Obtenido de <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/9e314815a08d4a6206257265005d21f9/f133348e36258f4a062570a100583c72?OpenDocument>
- Balbina, C. L. (2018). Plan estratégico de marketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Lagunas del cantón Saraguro provincia de Loja, 2017- 2020. Ecuador, Loja, Ecuador.
- Bernal, César. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson.
- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Education.
- BID. (2006). *BID*. Obtenido de <https://www.iadb.org/es/noticias/discursos/2006-10-20/las-cooperativas-de-ahorro-y-credito-y-la-democracia-financierabrix-convencion-financiera-cooperativa-latinoamericanabrpanama%2C3879.html>
- Carvajal, C. (2 de octubre de 2015). *Incidencia de la calidad de los servicios y productos financieros en el nivel de satisfacción de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito" La PERLA R.L" Municipio de Matagalpa, en el periodo 2014*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/3225/1/5708.pdf>
- Centro Cultural de la Cooperación*. (17 de enero de 2011). Obtenido de <https://www.centrocultural.coop/blogs/cooperativismo/2017/07/08/el-cooperativismo-en-nicaragua>
- Cepeda, Z. (29 de marzo de 2021). *Marketing Empresarial y su incidencia en la participación de mercado de la cooperativa juventud ecuatoriana progresista Ltda. Agencia Santo Domingo. Año 2020. Estrategias de Mk*. Obtenido de <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/6384/1/T-UTEQ-187.pdf>
- Contreras, E. (julio de 2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- del Toro Rios, J. C., Fonteboa Vizcanio, A., Armada Trabas, E., & Santos Cid, C. M. (2005). *II Programa de Preparacion Economica para cuadros*. La Habana, Cuba: Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS).
- Ferrel, O., & Harline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. México: Cengage Learning.

- Fuentes, G. (2021). *Estrategias de Crecimiento para Empresas*. Obtenido de <https://bringconnections.es/estrategias-de-crecimiento/>
- Galindo, L. M. (2007). Fundamentos de Administración. En L. M. Galindo, *Fundamentos de Administración* (pág. 28). México: Trillas.
- Guajardo Cantú, G., & Andrade de Guajardo, N. (2008). *Contabilidad Financiera* (Quinta ed.). Monterrey, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández Sampieri, F. C. (2011). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Kotler, & Armstrong. (2004). *Marketing*. Madrid: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2005). *Las preguntas más frecuentes sobre Marketing* (19 ed.). Bogotá: Norma.
- KOTLER, P. Y. (2012). Marketing. En *Marketing* (pág. 720). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- KOTLER, P. y. (2013). Fundamentos de marketing. En *Fundamentos de marketing*. México: Prentice Hall, PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educacion.
- Lamb, C. W. (2011). *Marketing*. México, D.F.: Cengage Learning™.
- Laura Estela, J. (2011). *Mercadotecnia*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. doi:10.6035
- Munch, L. (2008). *Planeación Estratégica: el rumbo hacia el éxito*. México: Trillas. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46181592/Planeacion\\_estrategica\\_\\_El\\_rumbo\\_hacia\\_el\\_exito-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1633494559&Signature=cEvYHLfCu9DaCGN4xahfEUxJJJ-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46181592/Planeacion_estrategica__El_rumbo_hacia_el_exito-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1633494559&Signature=cEvYHLfCu9DaCGN4xahfEUxJJJ-)
- Muñiz, Luis. (2017). *Chek List para el Diagnóstico Empresarial*. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=w-buDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=diagn%C3%B3stico+empresarial&ots=dA0JbTqGuU&sig=5WP3IK3mF1Efa9Uv-MEBC5o41j0#v=onepage&q=diagn%C3%B3stico%20empresarial&f=false>
- Muñiz, R. (2001). *Marketing en el Siglo XXI*. Obtenido de [http://pdfi.cef.es/marketing\\_en\\_el\\_siglo\\_xx1\\_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf](http://pdfi.cef.es/marketing_en_el_siglo_xx1_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf)
- Nakasone, W. (JULIO de 2017). *Marketing I. Manual Autoformativo Interactivo*. Obtenido de <http://repositorio.continental.edu.pe/>
- O. C. Ferrell, M. D. (2011). *Estrategia de marketing*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.

- Ponce, H. (2007). a matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico Empresarial*.
- Quiroa, M. (10 de marzo de 2020). Mapa de posicionamiento. *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/mapa-de-posicionamiento.html>
- Rincón, F. (15 de diciembre de 2012). *El diagnóstico empresarial como herramienta de gestión gerencial*. doi:<https://doi.org/10.22519/22157360.887>
- ROA, R.G. (2013). *Gestión Empresarial: La Función de Dirección en el Proceso Administrativo*. Managua: Biblioteca Unan-Managua RUCFA.
- Sainz, d. V. (2018). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sampieri, H. R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Spacios Marketing Creativos* . (3 de agosto de 2015). Obtenido de <https://www.2spacios.com/noticias/la-importancia-del-plan-de-marketing>
- Stanton, W., Michael, E., & Bruce, W. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Stephen, P. R. (2010). *Administración Décima Edición*. México: Pearson Educación.
- Torres, K. (06 de enero de 2019). *Plan de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja rural mano a mano R.L ubicada en el Municipio de Waslala-RACCN, para los años 2019-2023*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/10634/1/19606.pdf>
- Uribe, J. (octubre de 2015). *Las estrategias de posicionamiento y su incidencia en la cartera de clientes de la Cooperativa de ahorro y crédito Andina Ltda*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20339/1/T3388M.pdf>
- Westley, G., & Branch, B. (2000). *Dinero Seguro*. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=DiH0m-EZxRsC&oi=fnd&pg=PA1&dq=que+es+una+cooperativa+de+ahorro+y+credito&ots=5tS5cPRkju&sig=qtplpifKjOQFZsIY5lIJsZ8EE8I#v=onepage&q=que%20es%20una%20cooperativa%20de%20ahorro%20y%20credito&f=false>
- Wheelen & Hunger. (2007). *Administración Estratégica y política de Negocios*. México: Pearson Education.
- Zeledón, O. (17 de enero de 2019). *Plan de marketing para el desarrollo competitivo de la Cooperativa*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/10628/1/19607.pdf>



## **XI. Anexos**

## **Anexo 1.**

### **Entrevista Dirigida al Gerente General de la Cooperativa**

**Tema de investigación:** Estudio de Mercado para Posicionamiento Estratégico de la Empresa de Desarrollo Masatepe (EMDEMA), año 2022.

**Objetivo:** Recopilar información para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Empresa de Desarrollo Masatepe.

#### **Preguntas Abiertas**

##### Generales

1. ¿En qué año inicio operaciones la Empresa?
2. ¿Por qué considera es importante este tipo de empresa y porque no se ha logrado constituir como Cooperativa?
3. ¿Existe misión y visión de la Empresa?
4. ¿Tienen una estructura organizativa establecida?
5. ¿El personal recibe algún tipo de capacitación?
6. ¿La empresa cuenta con el personal requerido para el cumplimiento de sus objetivos?
7. ¿Cuántos competidores existen en el sector?
8. ¿Cuáles son los atributos por los que compiten en el sector?
9. ¿Cómo está estructurado su mercado?
10. ¿Los clientes son activos en los medios sociales, para afectar la opinión de otros?
11. ¿Existen sustitutos de este tipo de servicio?
12. ¿Cómo es su relación con sus socios?
13. ¿Quiénes son los principales clientes de la Empresa y que características tienen en cuanto a los servicios que prestan?
14. ¿Cómo funciona la comunicación con el cliente y que estrategias implementan para fidelizarlos?
15. ¿Qué medios utilizan para aumentar la demanda de los servicios que ofrece la empresa?
16. ¿Qué estrategias de posicionamiento han implementado para la Empresa?

### **Fortalezas**

17. ¿Qué ventajas ofrece la empresa de desarrollo de Masatepe?
18. ¿La empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?
19. ¿El equipo de trabajo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?

### **Oportunidades**

20. ¿El mercado en el que opera la empresa está en crecimiento?
21. ¿Existen nuevas tecnologías que la empresa puede aprovechar?
22. ¿Qué oportunidades visualiza EMDEMA en relación a la apertura de nuevos mercados?

### **Debilidades**

23. ¿Considera que la empresa tiene algunas desventajas? Mencione
24. ¿Qué factores considera usted que afectan la captación de ahorro y el otorgamiento de los créditos?
25. ¿Los problemas vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?

### **Amenazas**

26. ¿Qué cosas hace la competencia de mejor forma que EMDEMA?
27. ¿Han cambiado las necesidades de los socios?
28. ¿Cómo afecta la situación actual del país a la empresa?

## Anexo 2.

### Encuesta dirigida a los socios/clientes

**Tema de investigación:** Estudio de Mercado para el Posicionamiento Estratégico de la Empresa de Desarrollo Masatepe (EMDEMA), para el año 2022.

**Objetivo:** El objetivo de esta encuesta es el aporte a un estudio de mercado de la Empresa, siendo en este caso los clientes a los que están dirigidos los servicios.

1) Sexo:        F ( ) M ( )

2) ¿Usted a que se dedica?

a. Comerciante.    b. Artesano.    c. Agricultor.    d. Otros (especifique) \_\_\_\_\_

3) ¿Cuánto tiempo tiene de ser socio de la Empresa?

a. Menos de 1 año    b. De 1-2 años    c. De 3-5 años    d. De 6-10 años    e. De 11-15 años

4) Como socio de EMDEMA, ¿Cuál es el servicio que más utiliza?

a. Ahorro    b. Crédito    c. Inversión

5) ¿Cuáles son sus niveles de ingresos mensuales?

a. Entre C\$1,000 a C\$5,000.00    b. Entre C\$5,001 a C\$10,000.00

c. Entre C\$10,001 a C\$15,000.00    d. De C\$15,000.00 a más

6) Detalle en orden de preferencia 3 empresas o financieras que recomendaría para solicitar financiamiento

a.                    b.                    c.

7) Seleccione uno de estos productos financieros que le gustaría que ofreciera la empresa

a. Créditos para vivienda

b. Créditos comerciales con líneas de créditos revolventes

c. Créditos para agricultura

d. Apertura de cuentas para menores de edad

8) ¿Selecciones un motivo por el que prefiere la EMDEMA?

- a. Tasa de interés      b. Monto de créditos      c. Calidad de atención  
d. Facilidad en los tramites      e. Períodos de Pago      f) Local

9) ¿Cómo califica usted la atención del personal de la EMDEMA?

- a. Excelente      b. Muy bueno      c. Bueno      d. Regular      e. Malo

10) ¿Cómo califica Ud. la tasa de interés que cobra la EMDEMA por concesión de un crédito?

- a. Alta      b. Regular      c. Baja

11). ¿Qué aspecto cree usted se debe mejorar para que la empresa pueda posicionarse en el mercado?

- a. Atención al cliente      b. Local      c. Agilidad en los trámites  
d. Tasas de interés      e. Publicidad      f. Promociones      g. Montos de Créditos

12. ¿Ha recibido algún tipo de promoción o incentivo por parte de la empresa al hacer uso de los servicios financieros?

- a. Si      b. No

13. ¿Por cuál de los siguientes medios se enteró de la EMDEMA?

- a. Socios      b. Familiares      c. Referencias personales      d. Volantes      e. Redes (Wasap)

14 ¿Conoce usted la publicidad y promoción de la Empresa?

- a. Si      b. No

15 ¿Cuál de las siguientes cooperativas considera ofrece las mejores tasas de interés?

- a. Pro-mujer  
b. Credicom  
c. Alternativa  
d. Emdema

### Anexo 3.

#### Guía de Observación

**Tema de investigación:** Estudio de Mercado para el Posicionamiento Estratégico de la Empresa de Desarrollo Masatepe (EMDEMA), para el año 2022.

**Objetivo:** Recopilar datos específicos del local y personal entre otros, que ayuden al desarrollo de su marca para el logro de su posicionamiento en el mercado actual.

**Indicaciones:** Marcar la respuesta que considere correcta

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización \_\_\_\_\_

	<b>1- Regular; 2- Bueno; 3- Muy Bueno; 4-Excelente</b>	<b>Valoración</b>			
<b>No</b>	<b>Local</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	Horarios de atención				
2	Iluminación y climatización				
3	Uso visual de publicidad				
4	Utilización de equipo informático				
5	Adecuado mobiliario en las instalaciones				
<b>No</b>	<b>Personal</b>				
1	Nivel de estudios				
2	Control de la cartera de clientes				
3	Nivel de respeto entre los trabajadores				
4	Nivel comunicación				
5	Nivel de confianza con los socios				
6	Motivación de trabajo				
<b>No</b>	<b>Elementos de Branding</b>				
1	Uso de volantes				
2	Emplea estrategias de promociones				
3	Participación en ferias de emprendimientos				
4	Misión, visión y valores de la empresa				

**Observaciones:**