



**SEDE CUENCA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniería Comercial**

**TEMA:**

“DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS  
FINANCIEROS Y SOCIALES OFRECIDOS A LOS SOCIOS POR LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDÍN AZUAYO EN LA CIUDAD  
DE CUENCA”

**AUTORAS:** Maritza Soledad Orellana Pacheco

Mónica Alexandra Torres Tapia

**DIRECTOR:**

Economista. Juanita Salinas

**Cuenca – Ecuador**

**2013**

## RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, datos obtenidos, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo de investigación, son de exclusiva responsabilidad del los autores.



(f) \_\_\_\_\_

Maritza Soledad Orellana Pacheco

CI: 0105129118



(f) \_\_\_\_\_

Mónica Alexandra Torres Tapia

CI: 0301747200

Cuenca, 02 de Enero del 2013

Economista Juanita Salinas

### **CERTIFICA**

Haber dirigido y revisado minuciosamente cada uno de los capítulos del trabajo final de grado con el tema ““DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS Y SOCIALES OFRECIDOS A LOS SOCIOS POR LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDÍN AZUAYO EN LA CIUDAD DE CUENCA.”; realizado por las estudiantes MARITZA SOLEDAD ORELLANA PACHECO y MONICA ALEXANDRA TORRES TAPIA por cumplir los requisitos, autorizo su presentación.

Cuenca, Enero del 2013



(f) \_\_\_\_\_

Economista Juanita Salinas.

Directora de Tesis

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mi padre. A Dios por que ha sido mi pilar fundamental en mi vida porque gracias a él he podido seguir día a día con mis proyectos de mi vida ah sido mi luz mí fuerza y esperanza para no desfallecer y de manera muy especial a mi Padre que me apoyado en toda mi carrera Universitaria que si no fuera por el no hubiese culminado esta meta gracias Papi por todo su apoyo por estar conmigo en las buenas y en las malas a pesar de mi errores nunca me ha dejado esta tesis es para usted le amo gracias por todo.

A mis hermanos que me han apoyado en todo momento y siempre nos hemos mantenido unidos y a mis amigas con las que compartí estos últimos años de la universidad hemos construido una hermosa amistad y espero que siempre sigamos así y a una Personita especial que siempre ha estado conmigo apoyándome dándome fuerzas para seguir y nunca dejarme vencer gracias te amo.

**Maritza Orellana.**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a mis tíos por el afecto y cariño que me han ofrecido, por el apoyo brindado durante mis años de estudio, a mi madre que siempre me ha estado apoyando en los momentos mas difíciles, a mi abuelita, hermanos, cuñadas y sobrinos, quienes serán mis pilares de amor incondicional y ayuda, igualmente para un ser querido a quien le llevo en mi corazón, que desde las alturas me ha iluminado para seguir por el camino correcto, por protegerme y cuidarme en cada una de mis actividades y ayudarme hacer realidad mis sueños. A mis profesores y amigos que me brindaron su amistad sincera e incondicional.

**Mónica Alexandra Torres Tapia**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la bendición y las fuerzas necesarias que me dio para lograr y culminar con una de mis metas trazadas en mi vida.

A mi familia por su apoyo y aliento para seguir esforzándome día a día.

A mi amiga y compañera de tesis Mónica Torres con la que hemos podido compartir muchas experiencias en este trayecto.

Y a mis profesores por los conocimientos adquiridos en mi carrera universitaria y de manera especial a mi Directora de Tesis Juanita Salinas por habernos guiado en la elaboración de la tesis.

**Maritza Orellana.**

## **AGRADECIMIENTO**

Una nueva etapa de mi vida ha culminado, pero da comienzo a un nuevo camino, agradezco a Dios, a mis tíos, a mi madre y a mis hermanos, quienes confiaron en mí y por brindarme su apoyo incondicional, demostrándome que las metas propuestas se pueden cumplir gracias al apoyo de quienes nos rodean. A la institución que me abrió sus puertas para prepararme en el campo profesional y a mi directora que me ha brindado su apoyo en todo momento.

**Mónica Alexandra Torres Tapia**

## INDICE

### CAPITULO I 2

#### FUNDAMENTOS TEÓRICOS 2

1.1	ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO .....	8
1.1.1	Sector Financiero Privado .....	9
1.1.2	Sector Financiero Público.....	12
1.1.3	Sector Financiero Popular y Solidario.....	15
1.2	GESTIÓN EMPRESARIAL DEL SISTEMA FINANCIERO .....	22
1.2.1	Gestión empresarial del Sector Financiero Privado .....	25
1.2.2	Gestión empresarial del Sector Financiero Público.....	26
1.2.3	Gestión empresarial del Sector Financiero Popular y Solidario.....	27
1.3	LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS Y SOCIALES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO A SUS SOCIOS.....	34
1.4	LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO COMO ELEMENTO DINAMIZADOR DE LA GESTIÓN DE SERVICIOS SOCIALES Y FINANCIEROS.....	35
1.5	LOS REFERENTES DE LA CALIDAD EN SERVICIOS .....	36
1.6	MODELOS DE IDENTIFICACION Y DIAGNOSTICO EN SERVICIOS ..	42
1.6.1	Matriz FODA.....	42
1.6.2	Diamante de Porter .....	43
1.7	BENCHMARKING.....	46
1.8	EL PROCESO DE GESTIÓN BASADO EN GAPS .....	49
1.9	MODELOS DE ANALISIS.....	52
1.9.1	Servipanorama .....	52
1.9.2	Ciclo de servicios .....	55
1.9.3	Modelo de Servucción .....	58
1.9.4	CRM (EL Cliente como Centro de la Empresa).....	61

1.10	PROCESO DE EVALUACION SERVQUAL .....	65
1.11	MODELO PEEA (MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCIONES) .....	70
CAPITULO II 74		
DIAGNOSTICO 74		
2.1 ANÁLISIS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN AZUAYO 75		
2.1.1	Filosofía empresarial .....	75
2.1.3	Recursos disponibles .....	79
2.1.4	Procesos de gestión de servicios .....	80
2.1.5	Planeación Estratégica.....	95
2.1.5	Las Fuerzas de Porter .....	100
2.1.6	Análisis de los Factores del Macro Entorno .....	103
2.1.6.1	Económicos .....	103
2.1.6.2	Políticos .....	105
2.1.6.3	Social .....	107
2.1.6.4	Tecnológico .....	107
2.1.7	Análisis FODA .....	109
2.1.8	Determinación de posicionamiento (benchmarking).....	110
2.1.9	Análisis de Posición estratégica y evaluación de acciones .....	134
	Modelo basado en atractivo y competitividad PEEA .....	134
2.1.10	Determinación del público objetivo .....	136
2.1.11	Desarrollo del proceso de diagnóstico y análisis utilizando las metodologías planteadas .....	136
2.1.11.1	Servipanorama .....	136
2.1.11.2	Modelo de Servucción .....	138
2.1.11.3	CRM (EL Cliente como Centro de la Empresa).....	138

2.1.11.4 Ciclo de Servicios.....	139
2.2 INVESTIGACION DE MERCADO	140
2.2.1 Briefing.....	141
2.2.2 Aplicación de la metodología de análisis Briefing en la Cooperativa.....	144
2.2.2.1 Observación.....	144
2.2.2.2 Entrevistas.....	145
2.2.2.3 Encuestas.....	149
2.2.3 Análisis de la información.....	154
2.2.3.1 RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN.....	154
2.2.3.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	155
2.2.3.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	155
2.2.4 Conclusión de la Investigación de Mercados.....	168
CAPITULO III	171
PROPUESTA	171
3.1 CONCLUSIONES DEL MODELO PEEA	171
3.2 APLICACIÓN DE LAS GAPS	174
3.3 DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL SERVQUAL	175
3.4 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS	177
3.4.1 Estrategia de Benchmarking.....	177
3.4.2 Estrategia de Promoción.....	184
3.4.3 Estrategia de E-Marketing.....	190
3.4.4 Estrategia de Talento Humano.....	192
3.4.5 Estrategia de Diferenciación.....	193
3.4.6 Estrategia de Balanced Score Card.....	194
3.5 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS ENCAMINADAS A LOGRAR SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN	196

3.5.1 Estrategia de Retención de clientes .....	196
3.5.2 Estrategia Clienting .....	198
3.5.3 Estrategia de Fidelización.....	201
3.5.4 Estrategia de Creación de Valor .....	202
3.6 Determinación de áreas y responsables involucrados	202
3.7 Determinación del costo beneficio	208
CONCLUSIONES	209
RECOMENDACIONES	211
BIBLIOGRAFÍA	213
CAPITULO II.....	216
ANEXO 1 .....	216
ANEXO 2 .....	219
ANEXO 3 .....	221
ANEXO 4 .....	222
ANEXO 5 .....	224
CAPITULO III .....	232
ANEXO 6 .....	232

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere a la “Determinación del nivel de satisfacción de los servicios financieros y sociales ofrecidos a los socios por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en la ciudad de Cuenca”. La Cooperativa Jardín Azuayo, es una entidad alternativa que utiliza diferentes instrumentos financieros para promover el desarrollo de los pueblos en el sur del Ecuador; gracias a su gestión se ha contribuido con el robustecido a las economías populares.

La ética del servicio, la aplicación sostenible de los principios cooperativistas y de solidaridad, la educación, los procesos de buen gobierno, y el objetivo del buen vivir, han contribuido a promocionar procesos hacia la vida digna para todos y todas.

La Cooperativa Jardín Azuayo, en el transcurso de sus 16 años de vida institucional, ha implementado un portafolio de servicios amplio adaptado a la identidad de las localidades, brindado a sus socios/as productos financieros acordes a su realidad, razón por la cual resulta no solo interesante sino particularmente enriquecedor analizar dicho proceso e investigar y contribuir con algunas estrategias de fidelización que podrían fortalecer su gestión.

El Ecuador, un país mega diverso, reconoce en su constitución la existencia de tres sectores económicos a nivel agregado: la economía empresarial privada, la economía pública y la economía popular y solidaria. En la primera se encuentran las grandes empresas con fines de lucro. La economía pública, aquella que ofrece los servicios a la población enfocados en el fomento de la productividad, desarrollo y protección; y finalmente, la economía popular y solidaria que se encuentran integrada por aquellas pequeñas y medianas empresas basadas en la economía del trabajo.

La Economía Popular y Solidaria, tiene como fin que sus integrantes individual o colectivamente, organicen y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, teniendo como basa a los principios de integración y a los valores cooperativos y humanos.

La investigación identifica en primer lugar la estructura del Sistema Financiero Ecuatoriano, conformado por los sectores privado, público y popular y solidario.

El Sector Financiero Popular y Solidario, está integrado por las cooperativas de ahorro y crédito, cajas centrales, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro, uniones y asociaciones de apoyo específico a las instituciones financieras de la Economía Popular y Solidaria, instancias auxiliares de servicios financieros de según piso.

En la segunda parte se realiza un diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, que permite la identificación de la filosofía empresarial, los recursos empleados, el tipo, calidad y cobertura de los servicios financieros y sociales que ofrecen a los/as socios/socias; todo con el objetivo de determinar el nivel de satisfacción de los socios/as. Este diagnóstico se complementa con un breve y consistente análisis de mercado.

Los resultados del diagnóstico permiten en la tercera parte, presentar una propuesta bajo el modelo de Servqual, referente al mejoramiento de la calidad de sus servicios financieros y sociales. La propuesta se sostiene en varias estrategias metodológicas tales como la observación directa, entrevistas, encuestas, opinión de expertos; esperando de esta manera hacer una contribución efectiva con los ideales de solidaridad y cooperativismo de la institución.

# CAPITULO I

## CAPITULO I

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La economía del Ecuador, es una economía mixta que tiene tres sectores agregados que se indica mediante el siguiente gráfico.

#### Sector de la economía y segmentos



Gráfico: Sectores de la Economía y Segmentos  
Fuente: Eco. Geovanny Cardoso

La economía empresarial privada es una economía capitalista en donde se encuentran las grandes empresas, quienes realizan sus actividades con fines de lucro, por lo cual en el gráfico vemos que esta economía se encuentra en la punta de la pirámide, es decir en el nivel alto, representando una menor porción con respecto a los demás sectores.

**La economía pública** es aquella economía que integran la nación, regiones, provincias, municipios, empresas públicas. Donde su fin es ofrecer servicios a la población enfocados en la productividad, desarrollo y protección.

**La economía popular** es una economía en donde se encuentran aquellas medianas empresas, las cuales buscan el desarrollo para seguir creciendo en el mercado, en la pirámide del gráfico anterior, la economía popular se encuentra en la mitad, por lo cual la base de la pirámide es sector vulnerable, en donde se encuentran las pequeñas empresas y micro empresas.

El Ecuador en los sectores excluidos tiene un amplio historial de emprendimientos. Por lo que la Constitución del 2008 tiene como nuevo objetivo, que el Estado asuma una política activa para el desarrollo de la Economía Popular y Solidaria, con el fin de generar una mejor calidad de vida, integrando el mercado y a su vez impulsando los emprendimientos de los caminos de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

La constitución del 2008 en su artículo 283 indica que; el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

La Economía Social y Solidaria tiene como fin trabajar en conjunto con el Estado para generar mejor calidad de vida a la población.

“La Economía Popular y Solidaria es aquella forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.”<sup>1</sup>

#### **Principios de Integración:**

- Reproducción de la Unidad Doméstica.
- Prevalencia de trabajo sobre el capital.
- Reciprocidad.

---

<sup>1</sup> Artículo 1 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

- Generación de excedente y utilidad.
- Redistribución de excedente y utilidad.
- Acto Económico Solidario.
- Generación de auto empleo.

La Economía Popular y Solidaria tiene como base importante los valores cooperativos y humanos que le permiten identificar aquellas metodologías, instrumentos, infraestructura y medios materiales, con el fin de generar una felicidad y satisfacción a cada uno de sus asociados y transmitiendo aquellos beneficios ambientales y sociales a las personas que participen de forma directa o indirectamente.

El ser humano, para la Economía Solidaria y social es el centro de desarrollo, por lo cual se enfocan en satisfacer de la mejor manera aquellas necesidades comunes de la población, ofreciendo servicios para mejorar su calidad de vida.

“La Economía Popular y Solidaria está integrada por las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociados y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas populares.”<sup>2</sup>. Según se detalla a continuación:

- a) Sector Comunitario.-** “Es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, públicos y nacionalidades que mediante el trabajo conjunto, tiene por objetivo la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada, bajo los principios de la presente ley.”<sup>3</sup>
- b) Sector Asociativo.-** “Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología,

---

<sup>2</sup> Artículo 8 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

<sup>3</sup> Artículo 15 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente ley.”<sup>4</sup>

- c) **Sector Cooperativo.**- “Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

“Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en Ley de la Economía Popular y Solidaria y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.”<sup>5</sup>

**Una Cooperativa,** es una empresa de producción, obtención, consumo o crédito de participación libre y democrática, conformada por personas que persiguen un objetivo en común económico y social en donde la participación de cada socio, en el beneficio, es determinado por el trabajo incorporado al objetivo común y no por la cantidad de dinero que haya aportado.

Las cooperativas son las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad.

Las actividades y relaciones de las cooperativas se sujetaran a los Valores y Principios Cooperativos, aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional y su Declaración de Identidad.

Las cooperativas según el reglamento de la presente ley se pueden clasificar de la siguiente manera:

---

<sup>4</sup> Artículo 18 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

<sup>5</sup> Artículo 21 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

## Clasificación de las cooperativas

- **Cooperativas de Producción.-** “Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una empresa manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles.”<sup>6</sup>
- **Cooperativas de Consumo.-** “Tienen por objetivo abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercio; tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanías.”<sup>7</sup>
- **Cooperativas de Vivienda.-** “Tendrán por objetivo la adquisición de bienes inmuebles o para la construcción de viviendas u oficinas o ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con estas en beneficio de sus socios. En estas cooperativas la adjunción de los bienes inmuebles se efectuara previo sorteo, en la Asamblea General, una vez concluidas las obras de urbanización o construcción y se constituirán en patrimonio familiar. Los conyugues o personas que mantienen unión de hecho legalmente reconocido, no podrá pertenecer a la misma o distinta cooperativa de vivienda a nivel nacional.”<sup>8</sup>
- **Cooperativas de Servicios.-** “Son las que organizan con el fin de satisfacer de diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que no podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, educación y salud. En las cooperativas de trabajo sus asociados sus integrantes tienen simultáneamente, la calidad de trabajadores y socios por lo cual no existe dependencia.”<sup>9</sup>
- **Cooperativas de Ahorro y Crédito.-** Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son aquellas que tienen por objeto fundamental fomentar el ahorro y otorgar préstamos a sus asociados con los recursos aportados por los mismos, a un

---

<sup>6</sup> Artículo 24 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

<sup>7</sup> Artículo 25 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

<sup>8</sup> Artículo 25 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

<sup>9</sup> Artículo 28 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

interés muy bajo, con el fin de eliminar los altos costos que representan los créditos otorgados por los bancos comerciales.

En el Ecuador, las Entidades encargadas del control de las Cooperativas de Ahorro y Crédito-COAC, son la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Dirección Nacional de Cooperativas-MIES, pero a partir del 1 de Octubre del 2012 la entidad encargada del control de las cooperativas, es la nueva Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito pueden ser de **Primer o Segundo Piso**; **las Cooperativas de Primer Piso** son aquellas que pueden realizar intermediación financiera con sus socios y terceros que podrán ser personas naturales o jurídicas; **las Cooperativas de Segundo Piso** son aquellas que únicamente pueden realizar intermediación financiera con Cooperativas de Ahorro y Crédito de Primer Piso, socias o no socias.

Las cooperativas se rigen por los valores y principios universales del cooperativismo, los mismos que deberán ser aplicados en las resoluciones de carácter general emitidas para el sector cooperativo.

**Los principios del cooperativismo son:**

- Adhesión abierta y voluntaria.
- Control democrático de los socios.
- Participación económica de los socios.
- Autonomía e independencia.
- Educación, capacitación e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Compromiso con la comunidad.

Las cooperativas que realizan intermediación financiera con el público son aquellas que captan recursos en las cuentas de pasivo mediante cualquier instrumento jurídico, sea de sus socios o de terceros o de ambos, pudiendo recibir aportaciones en sus cuentas patrimoniales, con la finalidad de brindar servicios financieros permitidos por la Ley.

**d) Unidades Económicas Populares.-** “Son unidades económicas, populares: las que dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales; que realizan actividades económicas de producción, de comercialización de bienes y prestación de servicios que serán promovidas fomentando la asociación y la solidaridad.

Se consideran también en su caso, el sistema organizativo, asociativo promovido por los ecuatorianos en el exterior con sus familiares en el territorio nacional y con los ecuatorianos retornados, así como de los inmigrantes extranjeros, cuando el fin de dichas organizaciones genere trabajo y empleo entre sus integrantes en el territorio nacional.”<sup>10</sup>

## 1.1 ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO

El Sistema Financiero Ecuatoriano es aquel que está constituido por un conjunto de principios y normas jurídicas que se basan en un instrumento y documentos especiales que nos permiten canalizar el ahorro y la inversión de los diferentes sectores hacia otros que lo necesitan y esto lleva al apoyo y desarrollo de la economía.

Las instituciones que forman el sistema financiero del Ecuador se caracterizan por ser las encargadas de la intermediación financiera entre el público y la entidad, captando recursos del público a través del ahorro, para luego utilizar dichas captaciones en operaciones de crédito e inversión.

“El sistema financiero ecuatoriano se encuentra compuesto por instituciones financieras privadas (bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas); instituciones financieras públicas; instituciones de servicios financieros, compañías de seguros y compañías auxiliares del sistema financiero, popular y solidario.” <sup>11</sup>

### ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO



<sup>10</sup> Artículo 73 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

<sup>11</sup> Artículo 309 de la Constitución de la República del Ecuador 2008

La estructura del Sistema Financiero Ecuatoriano se fundamenta en el régimen designado por el Banco Central, además intervienen otros organismos autónomos reguladores como el Directorio del Banco Central, organismo supervisado por el Estado ecuatoriano, otra entidad es la Superintendencia de Bancos y Seguros, ente autónomo quien es encargada del control y supervisión de las funciones varias de las instituciones financieras.

### **1.1.1 Sector Financiero Privado**

El sector financiero privado está conformado por las instituciones financieras privadas, las instituciones de servicios financieros y las instituciones de servicios auxiliares.

#### **Instituciones financieras privadas**

- **Banco.-** Es una institución que por un lado se encarga de cuidar el dinero que es entregado por los clientes y por el otro utiliza parte del dinero entregado para dar préstamos cobrando una tasa de interés.
- **Sociedad Financiera.-** Institución que tiene como objetivo fundamental intervenir en el mercado de capitales y otorgar créditos para financiar la producción, la construcción, la adquisición y la venta de bienes a mediano y largo plazo.

- **Mutualistas.-** La unión de personas que tiene como fin apoyarse los unos a los otros para solventar las necesidades financieras. Generalmente las mutualistas invierten en el mercado inmobiliario. Al igual que las cooperativas de ahorro y crédito están formadas por socios.

#### **Instituciones de servicios financieros**

- **Almacenes generales de depósito.-** Depósito, conservación, custodia y manejo de mercancías y productos de procedencia nacional o extranjera.
- **Compañías de arrendamiento mercantil.-** Se concede el goce de un bien mueble o inmueble y se paga una renta por concepto de arriendo. Al término del plazo: la opción de compra del bien, la prórroga del contrato, la venta de la cosa a un tercero o la celebración de un nuevo contrato. Pueden captar recursos del público, a través de la emisión de certificados de arrendamiento mercantil (liquidez). Son negociables, como cualquier título de renta fija y de corto plazo; (plazo > 30 días.)
- **Compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito**
  - ✓ **Emisoras.-** Sociedades anónimas que prestan SS FF, mediante la emisión, administración, financiamiento o mercadeo de tarjetas de crédito, de pago y de afinidad de circulación general.
  - ✓ **Administradoras de tarjetas de crédito.-** Son sociedades como tales, que convienen con una entidad emisora para realizar cualquiera de las operaciones que efectúan éstas, a excepción de la emisión. Las IFIS pueden realizar estas operaciones.
- **Casas de cambio.-** Su objeto exclusivo es operar en el mercado libre de cambios (compra, venta y permuta de divisas), de modo habitual y permanente. Bancos, Sociedades financieras y Corporaciones de inversión y desarrollo también pueden realizar estas operaciones.

- **Corporaciones de garantía y retro garantía.-** Otorgan fianzas a favor de las instituciones del sistema financiero, respecto de operaciones de financiamiento otorgadas por aquéllas a favor de unidades populares económicas y otros sujetos de crédito elegibles que no cuenten con las garantías adecuadas o suficientes para respaldar tales operaciones de financiamiento
  - ❖ Personas jurídicas que forman parte del sistema de garantía crediticia,
  - ❖ Un mecanismo de servicio social, sin fines de lucro
  
  - ❖ Autofinanciable a través de su gestión.
  
- **Corporaciones de desarrollo del mercado secundario de hipotecas.**
  - ✓ Desarrollan mecanismos que movilicen recursos a favor del sector de la vivienda.
  - ✓ Busca recursos económicos para las IFIS que han otorgado o adquirido créditos amparados por garantías hipotecarias.
  - ✓ Son las únicas autorizadas para actuar como fiduciarias en procesos de titularización, tanto de cartera hipotecaria propia como de terceros, actuando en ambos casos con la triple calidad de originador, fiduciario y colocador.

Las instituciones de servicios financieros realizarán exclusivamente las actividades que se señalan en los correspondientes reglamentos de constitución y funcionamiento de estas entidades.

#### **Instituciones de servicios auxiliares**

- Transporte de especies monetarias y de valores;
- Servicios de cobranza;
- Cajeros automáticos;
- Servicios contables;
- Servicios de computación;
- Fomento a las exportaciones;
- Inmobiliarias propietarias de bienes destinados exclusivamente a uso de oficinas de una sociedad controladora o institución financiera; y,
- Otras que fuesen calificadas por la Superintendencia de Bancos (Buros de información crediticia)

Para que sean consideradas como instituciones de servicios auxiliares del sistema financiero, el capital de estas compañías, deberá ser por lo menos en el 20% de una sociedad controladora o de una institución financiera o de servicios financieros.

Las instituciones mencionadas anteriores se constituirán ante la Superintendencia de Compañías y estarán bajo su control sin perjuicio que la Superintendencia de Bancos y Seguros les vigile y dicte las normas de carácter general aplicables a este tipo de instituciones.

### **1.1.2 Sector Financiero Público**

Los servicios que este sector ofrece se enfocan en incrementar la productividad y competitividad de aquellos sectores productivos y grupos menos favorecidos con el fin de impulsar su inclusión en la economía.

“El sector financiero Público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros.”<sup>12</sup>

#### **Banco Central del Ecuador**

- La Constitución vigente estableció que la formulación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera es facultad exclusiva de la Función Ejecutiva.
- Persona jurídica, responsable de su gestión técnica y administrativa y con patrimonio propio.
- Objetivo es velar por la estabilidad de la moneda y cuyas funciones consisten en instrumentar, ejecutar, controlar y aplicar las políticas monetaria, financiera, crediticia y cambiaria del Estado.
- Su organización, funciones y atribuciones, se rigen por la Constitución, las Leyes, su Estatuto y los reglamentos internos, así como por las regulaciones y resoluciones que dicte su Directorio. En su administración interna deberá aplicar las leyes y normas vigentes para el sector público.

#### **Banco del Estado**

- Financiar programas, proyectos, obras y servicios del sector público.
- Prestar servicios bancarios y financieros destinados a favorecer el desarrollo de las actividades económicas nacionales.

---

<sup>12</sup> Artículo 310 de la Constitución de la República del Ecuador 2008

### **Banco Ecuatoriano de la Vivienda**

- Derecho privado con finalidad social o pública,
- Finalidad esencial el desarrollar una política crediticia, que procure la solución del problema de vivienda, tanto urbana como rural.
- Concesión de préstamos de mediano y largo plazo a las instituciones dedicadas a mejorar la vivienda.
- Obtención de fondos a través de empréstitos de organismos financieros nacionales o extranjeros.
- Recepción de depósitos de las instituciones que tengan como finalidad el ahorro y préstamo para la vivienda.
- Hacer depósitos en las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.
- Planificar el desarrollo de grupos de vivienda de interés social y obras de urbanización; contratar o efectuar directamente la construcción de vivienda y obras de urbanización.
- Resolver el reajuste de los depósitos y préstamos que otorguen el Banco, las asociaciones mutualistas o cooperativas de vivienda. Para ello, señalará el índice de reajuste que van en relación con el poder adquisitivo de la moneda.
- Recibir depósitos de ahorro, de personas naturales o jurídicas.

### **Banco Nacional de Fomento**

- El Banco Nacional de Fomento estimula y acelera el desarrollo socio-económico del país, mediante actividad crediticia.
- Otorga crédito para el fomento de la producción y comercialización, para pequeños y medianos productores agropecuarios, pequeños industriales, artesanos, pescadores artesanales, así como propietarios de pequeños agro negocios, o turísticos, sean personas naturales, o jurídicas.
- Recibe depósitos monetarios de plazo menor o mayor y de ahorro, para, a su vez, conceder crédito comercial.
- Concede garantías, opera con aceptaciones bancarias y efectúa cualquier actividad permitida a las instituciones del sistema financiero, reguladas por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
- Administra y actúa como agente fiduciario de fondos especiales que se constituyan por parte del gobierno y entidades nacionales o internacionales de financiamiento, con fines específicos de fomento antes mencionados.

- Estimula el desarrollo de cooperativas u otras organizaciones comunitarias mediante la concesión de crédito.
- Promueve y organiza empresas de abastecimiento de artículos para la producción agropecuaria, pesca, pequeña industria y artesanía.
- Presta colaboración a los organismos estatales y a aquellos que realicen programas de asistencia técnica, para el mejoramiento de las condiciones de la agricultura, artesanía y pequeña industria.
- Incrementa la creación de pequeños almacenes o centros de comercialización de productos agropecuarios, así como financiar la importación de insumos que éstos realicen.
- Establece convenios de cooperación con ONG, siempre que los objetivos de tales convenios sean afines con los objetivos del Banco. Con igual fin, se podrá también conceder crédito para microempresas, actuando estas ONG (legalmente autorizadas) como bancos de primer piso.
- Participa en la política nacional de estabilización de precios y colabora con las entidades gubernamentales que se encarguen de la comercialización de productos de las actividades antes enumeradas.

### **Corporación Financiera Nacional**

- Los objetivos de la CFN son estimular la inversión e impulsar el crecimiento económico sustentable y la competitividad de los sectores productivos y de servicios del país.
- Financiar directamente como banca de primer piso con recursos propios, del Estado y los que provengan de entidades nacionales y del exterior; las actividades productivas y de servicios de personas naturales y jurídicas.
- Financiar por medio de las instituciones del sistema financiero, con recursos que provengan del exterior, las actividades productivas y de servicios de personas naturales y jurídicas, cuando así lo exigieren convenios internacionales.
- Impulsar el mercado de capitales participando con títulos de propia emisión, ya sean estos representativos de deuda o por titularización de activos propios o de terceros, o por emisión de certificados fiduciarios, sin perjuicio de comprar y vender documentos o valores en el mercado nacional o internacional.
- Promover los sectores y productos con claras ventajas competitivas en el exterior que tengan un alto efecto multiplicador en el empleo y en la producción.

- Proveer e impulsar en el país y en el exterior, servicios financieros especializados en moneda nacional o extranjera, que la actividad exportadora requiera para su desarrollo, operación y promoción.
- Estimular y acelerar el desarrollo económico del país en las actividades productivas y de servicios calificadas como prioritarias por el Directorio, en especial en las de exportaciones de bienes y servicios.
- Desarrollar y proveer crédito y los demás servicios financieros especializados, que la actividad exportadora de bienes y servicios nacionales requiera para su desarrollo, operación y promoción.
- Promover el desarrollo de los sectores: agropecuario, industrial manufacturero, artesanal, agroindustrial, pesquero, de la acuicultura, investigación científica y tecnológica, de la construcción, turístico, de la reforestación y todas las demás actividades productivas a través de la micro, pequeña, mediana y gran empresa.
- Prestar servicios de intermediación en la consecución de créditos externos para las empresas privadas.

### **1.1.3 Sector Financiero Popular y Solidario**

El sector financiero popular y solidario se encargara de impulsar a aquellas micro, pequeñas y medianas unidades productivas con el fin de que su estabilidad mejore dentro de la economía popular y solidaria.

La construcción del Sistema Financiero Popular solidario necesita de la suma de muchos esfuerzos y de actores públicos y privados, así como la participación del Estado para el desarrollo y crecimiento del mismo con el fin de tener éxito en satisfacer a la población.

El sector popular y solidario tiene un tratamiento diferenciado y preferencial por parte del Estado, a medida que impulsa al desarrollo de la economía popular y solidaria.

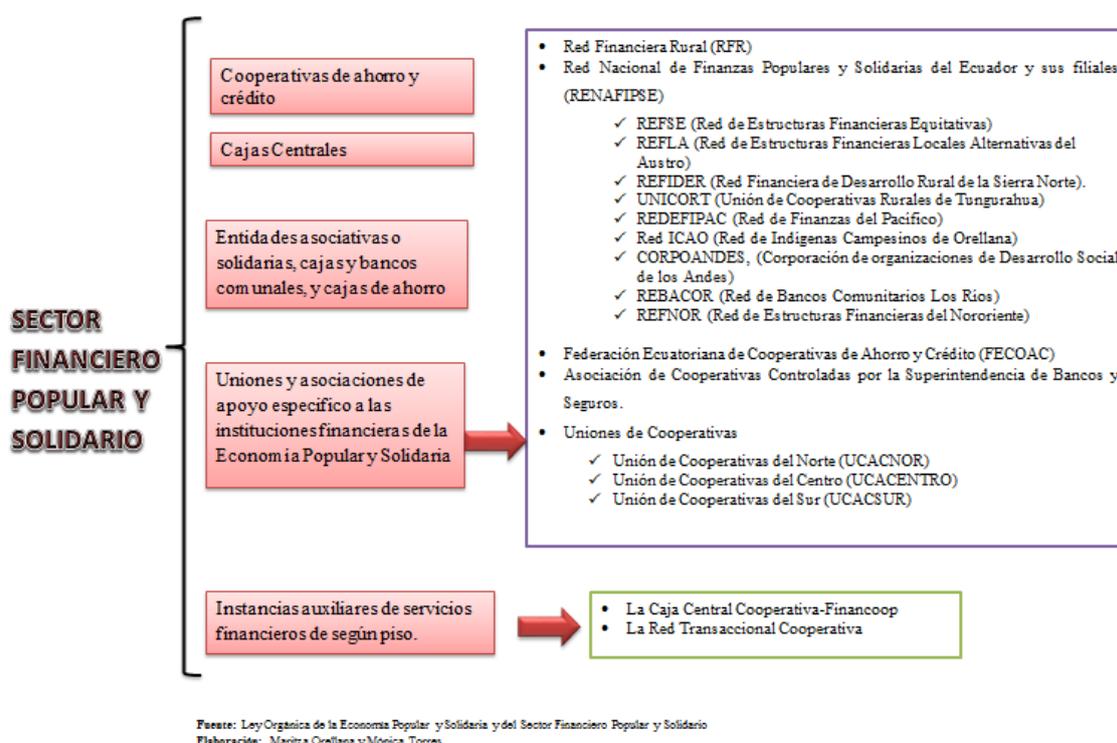
Las Finanzas Populares son las finanzas del pueblo, siendo un mecanismo de gran importancia, porque mantiene una adecuada organización y participación de actores, que dejan atrás aquellos viejos paradigmas pasando a tener una nueva visión, que ayudan al desarrollo del Sistema Financiero dentro de la Economía Popular y Solidaria.

Las Finanzas Populares tienen como objetivo a que el capital y finanzas estén a servicio del ser humano y que el ser humano no esté al servicio de la acumulación de capital. Porque para las

finanzas bancarias su objetivo es la obtención de ganancias, el lucro, la satisfacción de los accionistas.

La inclusión financiera se encaminara a que la población excluida tenga acceso a los productos y servicios financieros. Con una integración de las formas de organización popular y solidaria en el sistema de prestación de productos y servicios financieros.

“El Sector Financiero Popular y Solidario, se encuentra integrado por las cooperativas de ahorro y crédito, cajas centrales, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro, uniones y asociaciones de apoyo específico a las instituciones financieras de la Economía Popular y Solidaria, instancias auxiliares de servicios financieros de según piso.”<sup>13</sup>



Cada componente del sistema financiero popular y solidario está integrado según el siguiente detalle:

- a) **Cooperativas de Ahorro y Crédito.**- “Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa

<sup>13</sup> Artículo 311 de la Constitución de la Republica del Ecuador 2008.

autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente ley.”<sup>14</sup>

Estas entidades representan un mecanismo importante para que la población ecuatoriana pueda acceder a servicios financieros y aportar con ello al desarrollo del país.

- b) Cajas Centrales.-** “Las Cajas Centrales son instancias que se constituyen con, por lo menos, 20 cooperativas de ahorro y crédito. El capital mínimo requerido para la constitución de una Caja Central será determinado técnicamente por el regulador. Las decisiones se tomarán mediante voto ponderado, que atenderá al número de socios que posea la cooperativa, en un rango de 1 a 5 votos, garantizando el derecho de las minorías, de conformidad con las disposiciones contenidas en el Reglamento. Las Cajas Centrales, en lo relacionado con constitución, estructura interna, fusión, edición, intervención, disolución y liquidación, se registrarán por las disposiciones establecidas en el Título II de esta ley.”<sup>15</sup>
- c) Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.-** “Son organizaciones que se forman por voluntades de sus socios y con aportes económicos que, en calidad de ahorros, sirven para el otorgamiento de créditos a sus miembros, dentro de los límites señalados por la Superintendencia de conformidad con lo dispuesto en la presente ley. También se consideran como parte de estas entidades, aquellas organizaciones de similar naturaleza y actividad económica, cuya existencia haya sido reconocida por otras instituciones del Estado.”<sup>16</sup>
- d) Uniones y asociaciones de apoyo específico a las instituciones financieras de la Economía Popular y Solidaria.**

Las asociaciones y uniones más representativas a nivel nacional son:

---

<sup>14</sup> Artículo 81 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

<sup>15</sup> Artículo 102 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

<sup>16</sup> Artículo 104 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

## 1. Red Financiera Rural (RFR)<sup>17</sup>

Organización jurídica de derecho civil que aglutina a bancos privados, cooperativas de ahorro y crédito controladas y no controladas por las Superintendencia de Bancos y Seguros y organización no gubernamentales que prestan servicios financieros y asistencia técnica a las organizaciones de la economía popular y solidaria.

## 2. Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador y sus filiales (RENAFIPSE)<sup>18</sup>

Con el apoyo de la fundación FEPP esta organización nace en el 2007, donde su función es la integración y representación de organizaciones financieras (Redes, Uniones, Asociaciones) y otras entidades de finanzas populares y solidarias en Ecuador. Está constituida por las cooperativas de ahorro y crédito, grupos solidarios, bancos comunales, cajas de ahorro y crédito. Incluye también a las cooperativas controladas por el MIES; los bancos comunales y las cajas de ahorro y crédito. Estas últimas no tienen personería jurídica porque son organizaciones de hecho quienes no están registradas y controladas por ningún organismo del Estado.<sup>19</sup>

Esta organización tiene con fin promover las buenas practicas del ahorro y crédito, demandar la inclusión financiera, vivenciar los principios cooperativos universales y la búsqueda del bien común, como un nuevo modelo de hacer economía, a través de la sociedad de personas, en la que prevalece el trabajo sobre el capital.

Las organizaciones redes constitutivas de la Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador y sus filiales (RENAFIPSE) son:

- **REFSE (Red de Estructuras Financieras Equitativas).**- Se conformó el 28 de enero del 2005. Pero el 16 de febrero del 2007 obtuvo su

---

<sup>17</sup> RFR, Institución establecida en Ecuador desde el 3 de junio del 2000 como una Corporación Civil de derecho privado, sin finalidad de lucro.

<sup>18</sup> RENAFIPSE, Organización creada en el 2007 como un esfuerzo por desarrollar las finanzas populares y solidarias.

<sup>19</sup> La nueva Ley Orgánica de la EPS da figura jurídica a este tipo de organizaciones.

personería jurídica, mediante Acuerdo Ministerial. Esta entidad jurídica se encuentra ubicada en el cantón Loja.

- **REFLA (Red de Estructuras Financieras Locales Alternativas del Austro).**- Se constituye como una organización de integración y representación social y financiera en el año 2002 y se legaliza en noviembre de 2005. Actualmente se encuentra en las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago. Esta Red está integrada por 20 cooperativas de ahorro y crédito y una caja de ahorro y crédito. Tiene sus puntos de atención en cantones y parroquias rurales.
- **REFIDER (Red Financiera de Desarrollo Rural de la Sierra Norte).**- Nace en agosto del 2003, en la ciudad de Ibarra.
- **UNICORT (Unión de Cooperativas Rurales de Tungurahua).**- Nace en 1998, mediante registro oficial publicado el 11 de agosto del mismo año, con el apoyo del Fondo Ecuatoriano Populorum Progresio (FEPP). La Red está integrada por 11 cooperativas, dos cajas de ahorro y una Institución Financiera Popular y Solidaria (IFIP).
- **REDEFIPAC (Red de Finanzas del Pacífico)**
- **Red ICAO (Red de Indígenas Campesinos de Orellana)**
- **CORPOANDES, (Corporación de organizaciones de Desarrollo Social de los Andes.**
- **REBACOR (Red de Bancos Comunitarios Los Ríos).**- Nace el 7 de enero del 2008, en la localidad de Palenque, está representada por 55 bancos comunales. Actualmente la Red está integrada por más de 3500 socios de esa región.
- **REFNOR (Red de Estructuras Financieras del Nororiente).**- Nace el 11 de febrero del año 2008, en la ciudad de Nueva Loja, cantón de Lago Agrio de la provincia de Sucumbíos. Está integrada por 17 entidades financieras, 5 cooperativas de ahorro y crédito y 12 cajas de ahorro y crédito.

### 3. Federación Ecuatoriana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC).

Está conformada por 292 cooperativas de ahorro y crédito en todo el país, reguladas o no por la Superintendencia de Bancos y Seguros, desde hace más de 47 años.

### 4. Asociación de Cooperativas Controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Esta organización nace hace 10 años con el objetivo de representar los intereses de las instituciones cooperativas bajo el control de la SBS.

### 5. Uniones de Cooperativas

Las uniones de cooperativas se detallan a continuación.

- **Unión de Cooperativas del Norte (UCACNOR).**- Creada el 7 enero del 2005, su misión es de representar y promover la integración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Norte del Ecuador y lograr su fortalecimiento sistémico, mediante servicios financieros y no financieros de calidad, con directivos y personal comprometido, tecnología moderna, alianzas estratégicas con entidades afines y alta responsabilidad social y ambiental. Integrado por 7 cooperativas.<sup>20</sup>
- **Unión de Cooperativas del Centro (UCACENTRO).**- La Red de Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Sierra Centro, RECOOPSIC, fue el inicio de una propuesta importante de asociatividad que nació en agosto del 2005, apenas como una sociedad de hecho, que contaba con el apoyo e interés de varias organizaciones cooperativas. Sus principales ejes de trabajo se centraron en la capacitación, pasantías, intercambio de información crediticia y estimulación financiera a la aplicación de productos financieros innovadores y de alto contenido social.

A partir de esta iniciativa nace La Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito, UCACCENTRO, a través de un proceso de estimulación conjunta entre las

---

<sup>20</sup> <http://www.elnorte.ec/juventud/guia-comercial/15522-nosotros-somos-ucacnor.html>

propias instituciones oferentes de servicios financieros miembros con cobertura en el sector rural. Está integrado por 10 cooperativas.<sup>21</sup>

- **Unión de Cooperativas del Sur (UCACSUR).**- Nace el 12 de diciembre del año 2002, con el fin de trabajar por la representación institucional de sus asociadas, unificando al sector cooperativo como un sistema, orientándolo a su consolidación y asistencia.

En la actualidad la UCACSUR cuenta con 21 Cooperativas asociadas, distribuidas en 46 localidades de 7 provincias de Ecuador, lo que indica la dispersión geográfica federalizando el cooperativismo, lo que redundará en la satisfacción de necesidades de más de 500.000 asociados.<sup>22</sup>

#### **e. Instancias auxiliares de servicios financieros de según piso**

Existen al menos dos actores importantes que proveen servicios financieros de segundo grado:

##### **1. La Caja Central Cooperativa-Financoop<sup>23</sup>**

Es una cooperativa de segundo piso, formada por varias cooperativas para administrar la liquidez del sistema, y proveer de recursos ante potenciales desbalances de liquidez.

##### **2. La Red Transaccional Cooperativa (RTC)<sup>24</sup>**

Se integra también como una empresa compuesta por cooperativas para dar servicios auxiliares.

---

<sup>21</sup><http://www.ucaccentro.org/>

<sup>22</sup> UCACSUR, [www.ucacsur.coop](http://www.ucacsur.coop)

<sup>23</sup> FINANCOOP, 27 de agosto de 1999

<sup>24</sup> RED TRANSACCIONAL COOPERATIVA S.A., RTC, es una Institución de servicios auxiliares del Sistema Financiero, calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros mediante Resolución No. SBS-2007-172 de 28 de febrero del 2007. La constitución de la empresa fue aprobada por la Superintendencia de Compañías con Resolución No. 06.Q.IJ.004284 de 06 de noviembre del 2006

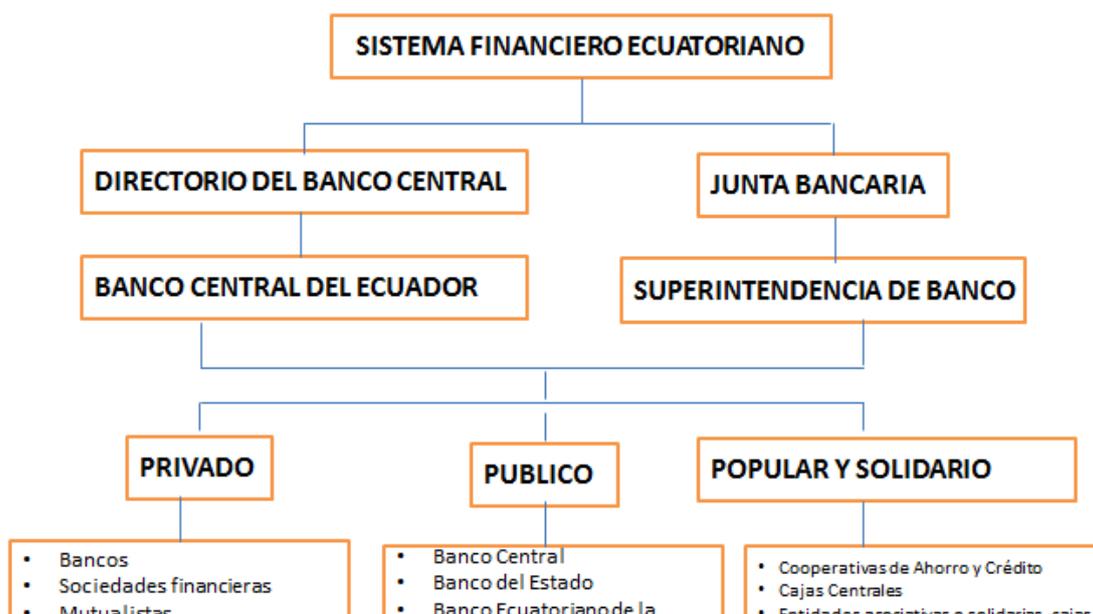
**Entre los principales servicios que ofrece están:**

- Agencias compartidas, en todas las oficinas de las cooperativas de la red, es posible hacer depósitos o retiros de cualquier cooperativa.
- Agente pagador de remesas, a través de RTC es posible que todas las cooperativas que forman parte de la red puedan pagar giros de cualquier parte del mundo.
- Pago de Bono de Desarrollo Humano
- Cajeros automáticos
- Tarjetas de débito
- Ventanillas móviles
- Impuesto bajo el sistema RISE

**1.2 GESTIÓN EMPRESARIAL DEL SISTEMA FINANCIERO**

La gestión empresarial del Sistema Financiero se encuentra en manos del Directorio del Banco Central, organismo autónomo y supervisado por el Estado y la Superintendencia de Bancos y Seguros, entidad encargada de la de la supervisión y control del Sistema Financiero, en lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público

**ESTRUCTURA FUNCIONAL E INSTITUCIONAL DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO**



Se detalla a continuación las características principales de estos organismos y entidades teniendo como base la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, tomando muy en cuenta que las leyes se mantienen desde su inicio y que mediante resoluciones y decretos se ha realizado modificaciones secundarias.

**Directorio del Banco Central.-** El directorio es un organismo autónomo creado bajo el amparo de la Ley del Régimen Monetario, quien dirigirá la política monetaria, crediticia, cambiaria y financiera del país. Los miembros que lo conforman son:

- El ministro de Economía y Finanzas
- Un delegado del Presidente de la República
- El director del Banco Central

El Directorio del Banco Central es el encargado de establecer las regulaciones para el sistema financiero, las cuales se basan en:

- Aprobación de las características de los billetes y monedas de la República y su proceso de fabricación, acuñación, emisión, circulación, canje, retiro y desmonetización.
- Aprobación del monto máximo de crecimiento anual de los medios de pago, contemplado en el programa Monetario y financiero.
- Determinación de los porcentajes de encaje bancario que deberán mantener, en el Banco Central, instituciones que están sujetas al control de la Superintendencia de Bancos.
- Definición de condiciones en las que podrá participar el Banco Central en operaciones de mercado abierto.

- Autorización de créditos a los bancos privados y demás instituciones de crédito del sistema financiero a plazos cortos y solo por razones temporales de liquidez.
- Establecer las tasa de intereses pasivos como activas que manejan las instituciones financieras y también las tasas para las comisiones sobre las operaciones que se estén realizando.

**Banco Central del Ecuador.-** Es una entidad autónoma y de derecho público, la misa que es manejada y supervisada por el Estado, cuya duración es indefinida y de patrimonio propio. Sus funciones principales son:

- Establecer, controlar y aplicar las políticas monetaria, financiera, crediticia y cambiaria del Estado.
- Otorgar créditos a instituciones financieras privadas en casos especiales.
- Mantener el encaje bancario y excedentes del sistema.
- Emitir medios de pago (monedas y billetes).
- Efectuar operaciones del Mercado abierto (compra/venta de divisas, oro y de títulos de valores del sector público o privado)
- Permitir el intercambio de cheques de las diferentes instituciones a través de la cámara de compensación.
- Proveer de dinero al sistema financiero.

**Junta Bancaria.-** Es aquel organismo que se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Bancos, la Junta bancaria está conformada por el Superintendente de Bancos y cuatro miembros adicionales, su función es dictar leyes, resoluciones y regulaciones, las cuales que permiten un correcto funcionamiento y desarrollo del sistema financiero en la economía ecuatoriana.

Sus funciones principales son:

- Elaboración de políticas de control y supervisión, estas deben ser adoptadas y ejecutadas por la superintendencia de Bancos.
- Permitir la práctica de operaciones y servicios que no se muestren en la ley que rige las actividades, siempre y cuando estén relacionadas a las diferentes acciones que realicen las instituciones.

- Establecer el plazo del representante legal teniendo en cuenta los plazos mínimos legales que se encuentran establecidos.

**Superintendencia de Bancos y Seguros.-** Entidad jurídica de derecho público, organismo técnico y autónomo, dirigido y representado por el Superintendente de Bancos y Seguros, tiene a su cargo el control y la vigilancia de las instituciones del sistema financiero ecuatoriano. Este ente autorizará a estas instituciones la adopción y registro de un nombre o denominación que crean pertinente, con tal que no pertenezca a otra entidad y que no se preste a confusiones. Esta entidad realiza monitoreo de forma periódica y visitas programadas y no programadas a las instituciones para realizar una auditoría.

Sus funciones principales son:

- Velar por el funcionamiento correcto de todas las instituciones financieras que se encuentran bajo las normativas y control de esta entidad.
- Realizar inspecciones periódicas a las instituciones, para conocer la situación económica y verificar si está funcionando de acuerdo a lo establecido.
- Controlar que las actividades realizadas por la institución para su beneficio se ajusten a las normas vigentes y a la realidad jurídica y económica.
- Verificar que todas las normas establecidas se cumplan y en el caso de incumplimiento sancionar a los responsables.
- Permitir el acceso a la central de riesgos, de tal forma que permita contar con información consolidada de los principios deudores que tiene créditos dentro de las diferentes instituciones.
- Imponer sanciones a las instituciones que no cumplan con las disposiciones de las normas y de igual manera a todos los involucrados.
- Buscar que todas las instituciones financieras bajo su control acojan todas y cada una de las normativas establecidas.

### **1.2.1 Gestión empresarial del Sector Financiero Privado**

El sistema financiero privado es uno de los más importantes dentro de la economía, ya que cumple múltiples funciones entre ellas tenemos las siguientes:

- Captar y promover el ahorro para luego canalizarlo de una forma correcta hacia los diferentes agentes económicos.

- Facilitar el intercambio de bienes y servicios a sus asociados, de tal forma que le permita ser más eficiente.
- Buscar el crecimiento económico de la población
- Apoyar de una u otra manera que la política monetaria sea más efectiva, de esta manera contribuir al desarrollo social.

### **Principios**

- Ampliación de la Economía del Capital
- Prevalencia del capital sobre el trabajo
- Acumulación del capital
- Generación de utilidad
- Rendimiento a la inversión
- Acto comercial
- Generación de empleo derivado

### **1.2.2 Gestión empresarial del Sector Financiero Público**

El sector financiero público se enfoca en la prestación de servicios de manera eficiente, equitativa, con el fin de ayudar a aquellos sectores productivos desfavorecidos y así lograr el desarrollo de los mismos en la del país.

### **Principios**

- Objeto y ámbito de aplicación
- Libertad e igualdad de acceso a productos y servicios financieros
- Prohibición de la competencia desleal
- Irrenunciabilidad
- Tutela de los derechos del usuario del sistema financiero
- Principio de la buena fe

### **Funciones**

- Una de las principales funciones de la banca pública es la de otorgar recursos para financiar aquellos proyectos o actividades productivas que normalmente

no tiene acceso a financiación externa por el canal de la banca comercial tradicional. Su objetivo es, generalmente, fortalecer el tejido empresarial y mejorar el avance económico del país.

- Otra función de este sector es ejecutar la política monetaria, financiera, crediticia y cambiaria de la república. En donde el organismo encargado es el Banco Central del Ecuador.
- Financiamiento de proyectos, programas, obras y servicios del sector público, la entidad encargada de esta función es el Banco del Estado.
- Otorgar servicios para la vivienda tanto urbana como rural, servicios cuya finalidad es social. La entidad encargada de esta función es el Banco Ecuatoriano de la Vivienda.
- Mediante la actividad crediticia estimular el desarrollo socio-económico del país. (Banco del Fomento)
- Buscar que los sectores productivos y de servicios del país tengan un crecimiento sustentable y competitivo mediante la inversión. (Corporación Financiera Nacional)

### **1.2.3 Gestión empresarial del Sector Financiero Popular y Solidario**

El sector financiero popular y solidario tiene como fin impulsar al desarrollo de la economía popular y solidaria, en donde se enfoca en lograr el bienestar de todo pueblo ecuatoriano.

#### **Principios**

Según el artículo 4 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector financiero Popular y Solidario los principios son:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- El comercio justo y consumo ético y responsable.
- La equidad de género.
- El respeto a la identidad cultural.
- La autogestión.
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas.

- La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

### **Funciones**

- Tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la presente ley.
- Tener incluido en sus estatutos o reglas básicas de funcionamiento la ausencia de ánimo de lucro, movida por la solidaridad, el servicio social o comunitario.
- Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros sin consideración a sus aportes.
- Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles, debidamente pagados, durante su existencia.
- Integrarse social y económicamente, sin perjuicio de sus vínculos con otras entidades sin ánimo de lucro que tengan por fin promover el desarrollo integral del ser humano.

Según el Art. 74 de la “Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario”, las actividades financieras permitidas a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, previa autorización de la Superintendencia son:

- Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada.
- Otorgar préstamos a sus socios.
- Conceder sobregiros ocasionales.
- Efectuar servicios de caja y tesorería.
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras.
- Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores.
- Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito.
- Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales.

- Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior; Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras.
- Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos.
- Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional.
- Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales.

Por lo tanto cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia. Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en el artículo 83, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.

### **1.2.3.1 Servicios financieros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito**

Los servicios financieros que las Cooperativas de Ahorro y Crédito ofrecen, tienen como objetivo incrementar el desarrollo integral de sus socios y a su vez de las comunidades, mejorando la calidad de vida y aportando al progreso de la economía del país.

*En el Artículo 86 del Reglamento para las Cooperativas de Ahorro y Crédito.*

Las cooperativas de ahorro y crédito manejarán un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidas y sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad.

El cupo de crédito para el grupo no podrá ser superior al diez por ciento (10%) ni el límite individual superior al dos por ciento (2%) del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.

Las solicitudes de crédito de las personas señaladas en este artículo serán resueltas por el Consejo de Administración.

No aplicarán los criterios de vinculación por administración para las Cajas Centrales.

*En el Artículo 87 del Reglamento para las Cooperativas de Ahorro y Crédito.*

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán emitir órdenes de pago en favor de sus socios y contra sus depósitos, que podrán hacerse efectivas en otras cooperativas similares, de acuerdo con las normas que dicte el regulador y los convenios que se suscriban para el efecto.

Igualmente podrán realizar operaciones por medios magnéticos, informáticos o similares, de conformidad con lo dispuesto en la legislación de comercio electrónico vigente y las normas que dicte el regulador.

*En el Artículo 88 del Reglamento para las Cooperativas de Ahorro y Crédito.*

Las cooperativas de ahorro y crédito, preferentemente deberán invertir en el Sector Financiero Popular y Solidario. De manera complementaria podrán invertir en el sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y, de manera excepcional, en el sistema financiero internacional, en este caso, previa la autorización y límites que determine el ente regulador.

*En el Artículo 91 del Reglamento para las Cooperativas de Ahorro y Crédito.*

Ninguna cooperativa podrá redimir el capital social, en caso de retiro de socios, por sumas que excedan en su totalidad el cinco por ciento (5%) del capital social pagado de la cooperativa, calculado al cierre del ejercicio económico anterior.

La redención del capital, en caso de fallecimiento del socio, será total y no se computará dentro del cinco por ciento (5%) establecido en el inciso anterior; la devolución se realizará conforme a las disposiciones del Código Civil.

La compensación de certificados de aportación con deudas a la cooperativa será permitida solo en caso de retiro del socio, siempre dentro del límite del cinco por ciento

(5%). No se podrá redimir capital social si de ello resultare infracción a la normativa referente al patrimonio técnico y relación de solvencia o si la cooperativa se encontrare sujeta a regularización en los términos establecidos por la Superintendencia.

*En el Artículo 94 del Reglamento para las Cooperativas de Ahorro y Crédito.*

Las cooperativas de ahorro y crédito pondrán a disposición de los socios y público en general, la información financiera y social de la entidad, conforme a las normas emitidas por la Superintendencia. Las organizaciones del sector financiero popular y solidario, están obligadas a suministrar a la Superintendencia, en la forma y frecuencia que ella determine, la información para mantener al día el registro de la Central de Riesgos. La Superintendencia coordinará junto con la Superintendencia de Bancos y Seguros la integración de la información de la central de riesgos.

Los servicios financieros que ofrece una Cooperativa de Ahorro y crédito se dividen en dos grupos principales, operaciones activas y operaciones pasivas como se detalla a continuación:

#### **a) Operaciones activas**

Las operaciones activas generan un derecho de cobro, por lo tanto son aquellas transacciones mediante las cuales se utilizan los fondos recaudados de todos los socios para destinarlos a créditos con la finalidad de generar más ingresos.

Las cooperativas de Ahorro y Crédito invierten aquellos recolectados en beneficio de la poblacional, y a su vez ayudar al desarrollo integral de sus socios y de las comunidades apoyando a la economía popular y solidaria.

Por lo tanto estas operaciones se dividen en tres grupos principales que son:

**Quirografario.-** Son préstamos otorgados a los socios, con garantías personales, por lo cual se realizara con la firma de una o más personas, este tipo de préstamo es ofrecido a todos los socios que cumplan con los requisitos que tienen establecidos cada una de las Cooperativas.

**Hipotecario.-** Son aquellos créditos que ponen a disposición de los socios las Cooperativas de Ahorro y Crédito y las entidades financieras, es decir se les otorgara una cierta cantidad de dinero con un plazo determinado, crédito que contara con la garantía que sería la hipoteca de bienes inmuebles. Los préstamos hipotecarios con amortización gradual son contratados a mediano o largo plazo y se pagan con dividendos semestrales o trimestrales, que comprenden el pago del capital e intereses. Por otra parte la hipoteca puede garantizar una operación concreta de crédito o puede constituirse como hipoteca abierta, para garantizar distintas operaciones, inclusive operaciones futuras. Las hipotecas garantiza a las instituciones el pago del crédito mediante el remate judicial del bien hipotecado, previa demanda y sentencia de la autoridad competente.

**Microcréditos.-** Son préstamos que las Cooperativas de Ahorro y Crédito ofrecen a las personas, quienes desean financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la entidad prestamista. Los microcréditos se han convertido en una gran oportunidad para aquellas personas de bajos recursos, quienes no cuentan con posibilidades de obtener este tipo de crédito en un banco, por lo tanto, los microcréditos son muy importantes, ya que contribuyen con el desarrollo de la economía, porque apoya a personas de bajos recursos económicos con financiamiento para el desarrollo de varios proyectos que mejoran la calidad de vida de las personas. Finalmente podemos decir que los microcréditos es el motor esencial de las micro finanzas.

#### ***b) Operaciones Pasivas***

Son aquellas operaciones que representan obligaciones o reembolso de dinero hacia los socios que realizan depósitos de dinero dentro de la entidad, por lo cual la captación de recursos económicos que realizan las Cooperativas, es de suma importancia, ya que les permite contar con mayor liquidez y a su vez generar un servicio de calidad a los socios.

Estas operaciones se clasifican en:

**Depósitos a la Vista.-** Los depósitos a la vista son obligaciones financieras, que realiza el depositante, son depósitos monetarios y exigibles por los socios, ya que entregan dinero a una entidad financiera, con la opción de retirarlo, en parte o totalmente, en el momento que lo requiera, sin que sea necesario aviso previo a la institución que lo retiene. En el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, en este tipo de ahorro, el monto puede ser retirado únicamente a través de las ventanillas con la presentación de la libreta de ahorro, en cualquiera de sus agencias.

Este tipo de depósitos no es un ahorro en sí, sino es la forma de mantener el dinero al cuidado de una entidad financiera, en la cual las personas a más de depositar les mantienen una gran confianza. Para realizar estas operaciones es necesario abrir una libreta de ahorro, la cual puede estar a nombre de una o más personas, pueden ser naturales o jurídicas.

**Depósitos a plazo Fijo.-** Los depósitos a plazo fijo son alternativas de inversión que toda institución financiera ofrece a sus clientes, por lo cual esto permite tener un rendimiento conocido desde el inicio de la operación, en donde el depositante realiza un depósito de cierta

cantidad de dinero para un tiempo determinado, por lo cual estas obligaciones financieras exigibles no pueden ser menor a 30 días, libremente convenidos por las partes. Pueden instrumentarse en un título valor, nominativo, a la orden o al portador, pueden ser pagados antes del vencimiento del plazo, previo acuerdo entre el acreedor y el deudor.

La institución financiera puede utilizar el dinero de forma libre, pero estas entidades tienen el compromiso con los socios o clientes de que se les va a pagar el monto invertido cuando este se venza, además se les dará un porcentaje por tasa de interés. Por lo tanto el compromiso entre el cliente y el banco se documenta mediante un certificado de depósito, el cual incluye los siguientes; datos del cliente y de la institución, el monto de depósito y la tasa de interés.

### **1.2.3.2 Servicios Sociales de las Cooperativas de Ahorro y Crédito**

Según la nueva estructura del sistema financiero popular y solidario los servicios sociales ofertados por las cooperativas de ahorro y crédito deberán orientarse por el denominado “balance social”.

El balance social es un factor importante para una cooperativa, ya que su razón de ser no es el asunto financiero, eso es solo su herramienta. El balance social es un mecanismo de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de los objetivos que tienen las cooperativas.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito tienen como objetivo principal mejorar las condiciones de las personas y comunidades, en el cual sus actividades se enfocan de manera directa en contribuir con el desarrollo integral de la población en el ámbito económico y social, ofreciéndoles varios servicios sociales.

El objetivo social de las cooperativas se enfoca en el servicio, en donde utilizan como herramienta a los servicios financieros, donde se gestiona los ahorros de las personas para luego otorgar créditos lo cual permite brindar nuevas oportunidades de trabajo y mejorar la calidad de vida de las personas. Esto es la principal función social de las cooperativas de ahorro y crédito.

Los servicios sociales que ofertan las Cooperativas de Ahorro y Crédito deben tener como base fundamental los principios cooperativos, ya que esto es clave, y en caso que no se lo tome mucho en cuenta no funcionaria.

Los servicios sociales que las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador ofrecen, se enfocan en crear espacios de desarrollo integral de los socios, empleados y sus comunidades, creando

condiciones para desarrollar las potencialidades y capacidades de las personas, para generar nuevos actores sociales con conciencia ciudadana, solidaria y global.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito ofrecen servicios sociales a sus directivos, empleados, socios y a la comunidad de manera diferente, ya que cada una de ellas, mantiene políticas internas distintas, pero siempre acatando las leyes y reglamentos, estas entidades tienen algo en común, tanto en servicios financieros como sociales, ellas tienen como objetivo crear espacios para el desarrollo integral y a su vez establecer las condiciones para desarrollar las potencialidades y capacidades de las personas, con el fin de generar nuevos actores sociales con conciencia de solidaridad a nivel global.

### **1.3 LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS Y SOCIALES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO A SUS SOCIOS**

La idea que un cliente tiene acerca de un proceso de calidad en el servicio depende de la relación entre lo que se le entregó al cliente (y en qué forma) y lo que el cliente esperaba.

El cliente es la parte esencial de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la calidad de los servicios financieros y sociales, deberán estar dirigida en cumplir a cabalidad todas las necesidades presentes y futuras de los clientes.

Para mejorar la calidad de los servicios financieros y sociales que ofrecen las Cooperativas de Ahorro y Crédito, deben construir relaciones rentables con los clientes, ya que esto permitirá a los clientes ver a las diferentes entidades como su primera y mejor opción.

#### **Algunos aspectos importantes a considerar**

- La calidad de los servicios es relativa, no absoluta.
- La calidad es determinada por el cliente, no por el proveedor del servicio.
- La percepción varía de un cliente a otro.
- La calidad del servicio puede ser incrementada mediante el logro o superación de las expectativas del cliente, o bien, tomando acciones para controlar tales expectativas.

“Podrán ser socios de una cooperativa las personas naturales legalmente capaces o las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común y los requisitos establecidos en el

reglamento de la presente Ley y en el estatuto social de la organización. Se excepcionan del requisito de capacidad legal las cooperativas estudiantiles.”<sup>25</sup>

### **Socios**

Serán socios todos aquellos que llenen los requisitos en el reglamento general y en el Estatuto, pueden ser socios de una cooperativa:

- Quienes tengan capacidad civil para contratar y obligarse.
- Los menores de 18 años y cuantos se hallen bajo tutela, que lo hagan por medio de su representante legal.
- Los menores comprendidos entre los 14 y 18 años de edad, por si solos, en las cooperativas estudiantiles y juveniles.
- Las personas jurídicas que no persigan fines de lucro.

### **No pueden ser socios**

Ninguna persona que podrá ser miembro de un Cooperativa de las mismas clases o línea de aquella a la que esa persona o su cónyuge ya pertenecen; salvo las excepciones contempladas en el reglamento.

La calidad de socio nace con la aceptación por parte del Consejo de Administración y la suscripción de los certificados que correspondan, sin perjuicio de su posterior registro en la Superintendencia y no será susceptible de transferencia ni transmisión.

## **1.4 LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO COMO ELEMENTO DINAMIZADOR DE LA GESTIÓN DE SERVICIOS SOCIALES Y FINANCIEROS.**

Las cooperativas logran satisfacer las necesidades de una población, gracias al trabajo y la participación en conjunto de los socios y socias en los procesos que llevan a cabo estas

---

<sup>25</sup> Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario

entidades a través de la unión de sus recursos y sus constantes esfuerzos para generar servicios que beneficie a todas las comunidades.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito captan y canalizan el ahorro, con costos equitativos, favoreciendo en particular a los emprendimientos de la economía popular y solidaria.

Las cooperativas ya no solo se enfocan en el ahorro y el crédito, sino ofrecen una serie de servicios financieros como; remesas, transferencias, entre otros, los cuales cumplen con las necesidades de los socios.

En cuanto a los servicios sociales, las cooperativas apoyan al desarrollo integral de sus socios y de las comunidades, siendo un actor importante para la economía popular y solidaria.

El sector Cooperativo de Ahorro y Crédito ha posibilitado el acceso de los servicios financieros y sociales a los sectores de la economía popular que han sido excluidos del sector financiero formal, convirtiéndose así en un elemento dinamizador de la economía nacional, entidades que ayudan a comunidades para su desarrollo integral en todo territorio nacional.

Por lo tanto, es necesario dotar a las cooperativas de ahorro y crédito de un marco jurídico que les permita desenvolverse dentro de los principios, valores y fines cooperativistas, en el marco de su objeto social de intermediario financiero cooperativo.

## **1.5 LOS REFERENTES DE LA CALIDAD EN SERVICIOS**

### **ISO 9001:2008**

Los estándares están presentes en todo el mundo de hoy, definen en gran medida el modo como las personas, productos y procesos interactúan uno con otros y con su ambiente. Un estándar se puede considerar como un patrón o modelo que ha sido establecido por cierta autoridad, costumbre o consenso general.

#### **Beneficios de la norma ISO 9001**

1. Proporciona disciplina la interior del sistema en donde se esté implementando.
2. Contiene las bases de un buen sistema de gestión de la calidad, al facilitar unos requisitos de calidad para el cliente, así como también la capacidad para satisfacer a estos. Garantiza que tenemos talento humano, edificios, equipos, servicios capaces para cumplir con los requisitos de los clientes. Y nos permite identificar problemas para corregirlos y prevenirlos.

3. También se constituye en un programa de marketing con impacto al nivel mundial, al constituirse en un referente internacional utilizado en más de 150 países.

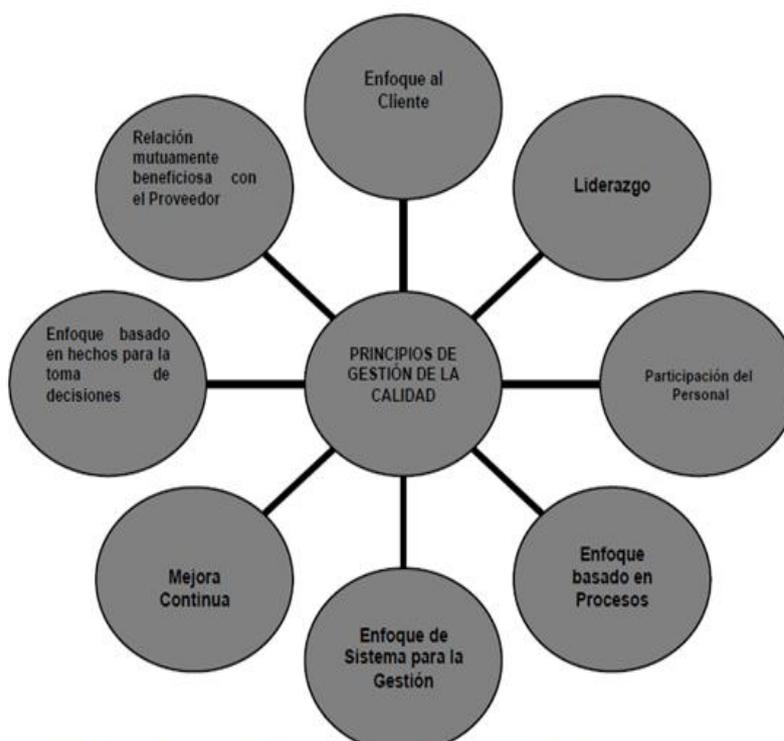
Esta nueva norma versión 2008, se enfoca también en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, con un enfoque basado en procesos, con lo que se busca que la Organización articule sus procesos, procedimientos, tareas y el trabajo de las personas de forma sistémica, con lo que se logra un mejoramiento continuo dentro de las Organizaciones.

Esta norma ISO 9001:2008, conserva los requisitos anteriores, como son los siguientes cinco numerales:

1. Sistema de Gestión de la Calidad
2. Responsabilidad de la Dirección
3. Gestión de los Recursos
4. Realización del Producto o Prestación del Servicio
5. Medición, Análisis y Mejora

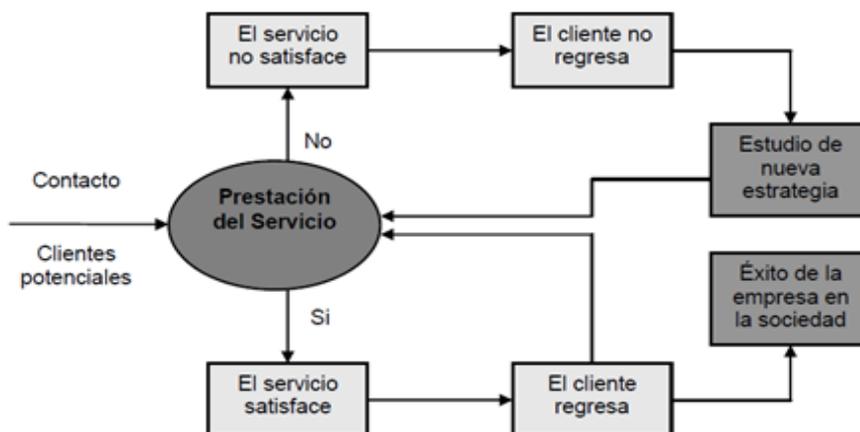
### Principios de la gestión de la calidad

Para el logro de la implementación de un sistema de gestión de la calidad en las empresas, la norma ISO 9000 posee 8 principios que pueden ser utilizados con el fin de direccionar las empresas hacia un mejor desempeño; estos principios los podemos ver a través de la siguiente figura:



Fuente: Tomás José Fontalvo Herrera y Juan Carlos Vergara Schmalbach

Para la prestación del servicio consideramos importantes las siguientes variables que se indican en el siguiente gráfico.



Fuente: Tomás José Fontalvo Herrera y Juan Carlos Vergara Schmalbach

La parte superior del gráfico nos indica que no existe satisfacción del cliente y por lo contrario la parte inferior busca la satisfacción del cliente.

### Medición de la calidad del servicio

Para obtener y mantener una ventaja competitiva contamos con diferentes maneras para estar en constante medición de los servicios aunque no es nada fácil, pero para esto es importante apoyarse permanentemente en la retroalimentación de los servicios.

Las actividades en la prestación del servicio deben utilizar hoy no sólo la idea de interacción con el cliente sino también la de retroalimentación, es decir, que los procesos deben poseer una retroalimentación permanente en la que los efectos generen información sobre las causas; de esta forma existirá retroacción entre acción y conocimiento en la prestación del servicio.

“Muchos estudios sobre la calidad del servicio utilizan la orientación al cliente. En el estudio realizado por Zeithalm, Berry y Parasuraman se identificaron 510 criterios utilizados por clientes para evaluar la calidad del servicio.”<sup>26</sup>

### ¿Cómo medir la calidad en el servicio?

<sup>26</sup> LOVELOCK, CHRISTOPHER Administración de Servicios. Primera edición, página 492.

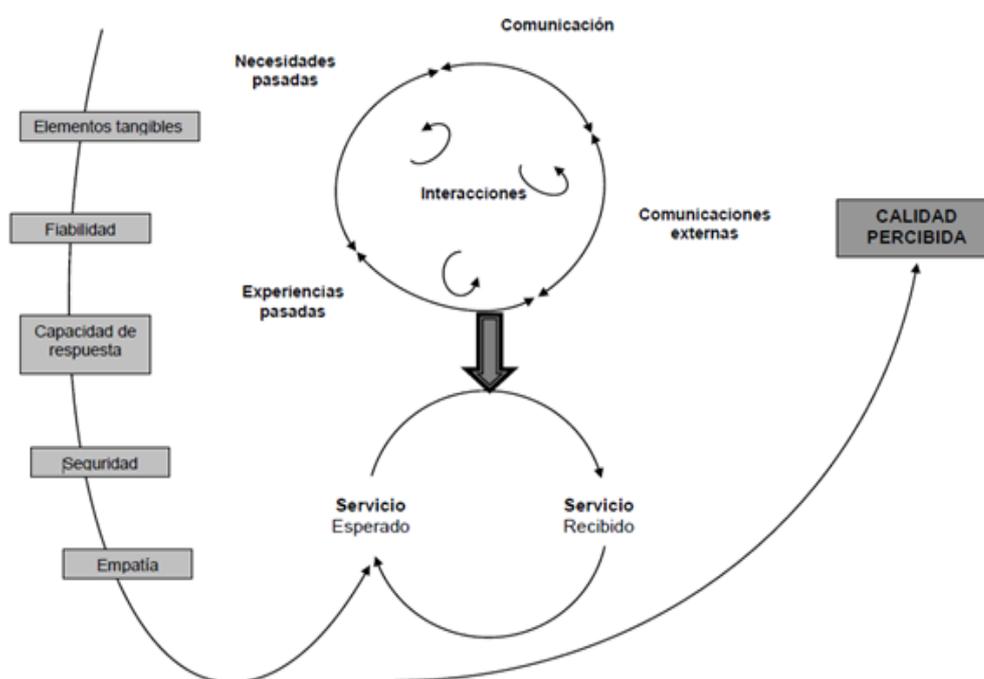
Cuando analizamos los planteamientos de Juram encontramos que la trilogía para garantizar la calidad en el desarrollo de cualquier actividad implica planificación, control y la mejora de la calidad. En este sentido, a través de este ítem analizaremos cómo establecer el control de la calidad en la prestación del servicio por medio de unos indicadores que permitan medir y controlar una determinada actividad relacionada con los procesos de prestación de servicios, para lo cual es importante considerar lo que el cliente espera cuando se le presta un servicio. A continuación presentamos algunos criterios que se le deben cumplir al cliente en la medida que éste solicita un servicio:

- Prontitud en el servicio (porcentaje de servicios con retrasos)
- Puntualidad en la entrega (porcentaje de servicios impuntuales)
- Cumplimiento en el tiempo del ciclo del servicio (periodo promedio)
- Exactitud en el cumplimiento de los compromisos (Número de clientes a los que se les genere incumplimiento, porcentaje de clientes a los que se les genere incumplimiento)
- Cumplimiento de los requisitos del servicio adquirido (Número de clientes a los que se les incumple en los requisitos, número de quejas por incumplimiento en los requisitos, número de reclamos por incumplimiento en los requisitos)
- Relación beneficio-costos (Análisis comparativo de los costos de distintas empresas que cumplen los mismos requisitos para un servicio específico)
- Personal calificado para el servicio adquirido (Número de quejas del personal encargado que presta el servicio, número de reclamos al personal encargado que presta el servicio)
- Cumplimiento de los plazos acordados (número de contratos que incumplen los plazos acordados, porcentaje de contratos que se incumplen)
- Amabilidad y buen trato en la prestación del servicio (número de clientes insatisfechos con la atención prestada, porcentaje de clientes insatisfechos con el servicio prestado)
- Servicio asociado a lo pactado ( número de clientes insatisfechos con el servicio pactado, porcentaje de clientes insatisfechos con el servicio pactado)

### **Modelo para la medida de la calidad de servicio**

Un servicio es de calidad cuando las percepciones igualan o superan las expectativas que sobre él se habían formado; por lo tanto, para la evaluación de la calidad del servicio es necesario contar con esas expectativas y percepciones reales de los clientes teniendo en cuenta, además las expectativas y percepciones para la empresa que son el resultado de un ciclo permanente a

partir de los resultados arrojados por el mismo y son nuevamente procesados para aproximarse aún más a las necesidades y expectativas de estos.



Fuente: Tomás José Fontalvo Herrera y Juan Carlos Vergara Schmalbach

### Elementos del modelo de medida

**Comunicación.-** Hace referencia a experiencias, recomendaciones y percepciones de otros clientes. ¿Cuántas veces nos llama la atención un producto que todos nuestros familiares y amigos nos indican que es muy bueno?

**Necesidades personales.-** ¿Qué servicio es el que realmente necesita el cliente?

**Experiencias anteriores.-** Las expectativas de los clientes dependen de sus experiencias previas al servicio, por lo que es necesario lograr despertar interés, reconocer la existencia de necesidades o aceptar beneficios, argumentos para luego tomar y ejecutar la decisión.

**Comunicación externa.-** Son indicadores ofrecidos por las empresas sobre los servicios que éstas ofrecen, como puede ser, por ejemplo, la publicidad o el precio del servicio.

Las Dimensiones de la calidad se detallan a continuación:

- **Elementos tangibles.-** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- **Fiabilidad.-** Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- **Capacidad de respuesta.-** Disposición y atención mostrada por los colaboradores y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
- **Empatía.-** Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes, incluye las dimensiones originales de accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente.

DIMENSIÓN	ASPECTO
<b>Elementos tangibles</b>	Equipamiento de aspecto moderno Instalaciones físicas visualmente atractivas Apariencia integral de los colaboradores Elementos tangibles atractivos
<b>Fiabilidad</b>	Cumplimiento de promesas Interés en la resolución de problemas Realizar el servicio inmediatamente Concluir en el plazo prometido ser asertivo
<b>Capacidad de respuesta</b>	Colaboradores comunicativos y asertivos Colaboradores rápidos Colaboradores dispuestos a ayudar Colaboradores que responden Colaboradores creativos y recursivos
<b>Seguridad</b>	Colaboradores que transmiten confianza Clientes seguros con su proveedor Colaboradores amables Colaboradores bien formados
<b>Empatía</b>	Atención individualizada al cliente Horario conveniente

	Atención personalizada de los colaboradores Preocupación por los intereses de los clientes Comprensión por las necesidades de los clientes
--	--

## 1.6 MODELOS DE IDENTIFICACION Y DIAGNOSTICO EN SERVICIOS

### 1.6.1 Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.



Fuente: Materia de Gerencia Estratégica  
 Elaboración: Maritza Orellana y Mónica Torres

Las cuatro características pueden dividirse en dos grandes dimensiones:

**Interna o externa.-** Las características internas son las propias fortalezas y debilidades de la compañía. Analizarlas es una cuestión de analizar el estado de la compañía. Son cosas que ya existen. Las externas son las oportunidades de la organización y las amenazas a su funcionamiento futuro. Existen sólo en el horizonte, y son menos fáciles de evaluar y medir. Surgen por ejemplo, de cambios en la tecnología, demografía o política gubernamental.

**Positivas o negativas.-** Son positivas las fortalezas y oportunidades, y negativas las amenazas y las debilidades.

A continuación se define cada una de ellas:

**Las Fortalezas.-** Son las capacidades y habilidades especiales de la empresa, es lo que hace mantener una posición privilegiada frente a la competencia.

**Las Oportunidades.-** Son aquellas situaciones externas positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas llegando así a obtener una ventaja competitiva.

**Las Debilidades.-** Son problemas internos, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente pero estos una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

**Las Amenazas.-** Son situaciones negativas externas que atentan contra la existencia de la empresa, por lo que es necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

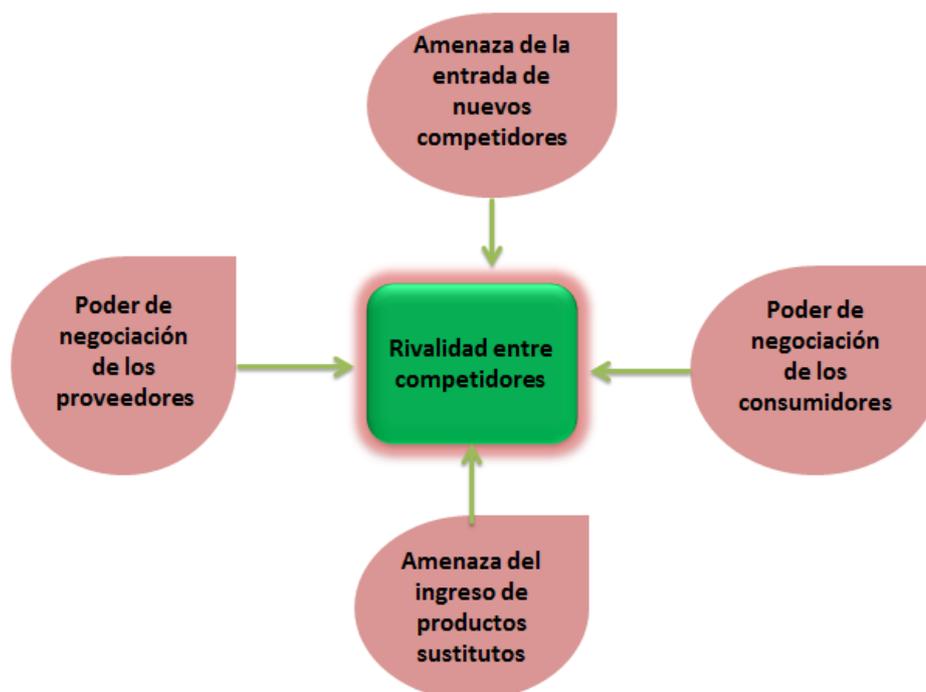
### **1.6.2 Diamante de Porter**

Cada sector tiene unos análisis fundamentales diferentes pero las cinco fuerzas ayudan a determinar qué elementos impactan en la rentabilidad en cada industria, cuales son las tendencias y las reglas del juego en la misma, cuales son las restricciones de acceso.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

“Las cinco fuerzas competitivas, entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos competidores de las empresas y su importancia

dependerá de las circunstancias del momento. En un sentido más amplio, podríamos designar la competencia como rivalidad ampliada o extensa.”<sup>27</sup>



Fuente: Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, edición trigésima séptima reimpresión, página 21.  
Elaboración: Maritza Orellana y Mónica Torres

Esta herramienta clasifica las cinco fuerzas dentro de una industria de la siguiente manera:

**Rivalidad entre competidores.**- Se refiere a aquellas empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Por lo cual el grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios.

Por lo tanto, el análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

<sup>27</sup> Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, edición trigésima séptima reimpresión, página 21.

**Amenaza de la entrada de nuevos competidores.-** Consiste en la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

De tal manera que el análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

**Amenaza del ingreso de productos sustitutos.-** La entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

**Poder de negociación de los proveedores.-** Es la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

La cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas.

En definitiva, el análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

**Poder de negociación de los consumidores.-** Es la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto.

Cualquier que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

Finalmente, clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

## **1.7 BENCHMARKING**

El benchmarking es un punto de referencia del nivel en que se encuentran las empresas y como estas se ven dentro de su entorno y a su vez cómo se comportan sobre eventos que ocurren a su alrededor. Hoy en día el Benchmarking constituye una estrategia de inteligencia empresarial, la cual sirve para comparar una empresa con su competencia y con aquellas a quienes les consideran como líderes en el mercado, los mismos que han demostrado su excelencia al cumplir todas sus actividades.

Es aquel proceso sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado, continuo y a largo plazo, sirve para evaluar, comprender, diagnosticar, medir y comparar las mejores prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones y funciones de aquellas organizaciones que son líderes y que de alguna manera son una gran competencia.

El benchmarking no es en sí mismo una herramienta de planificación estratégica, pero encaja en el proceso de planificación estratégica en el punto de unión entre la planificación y la

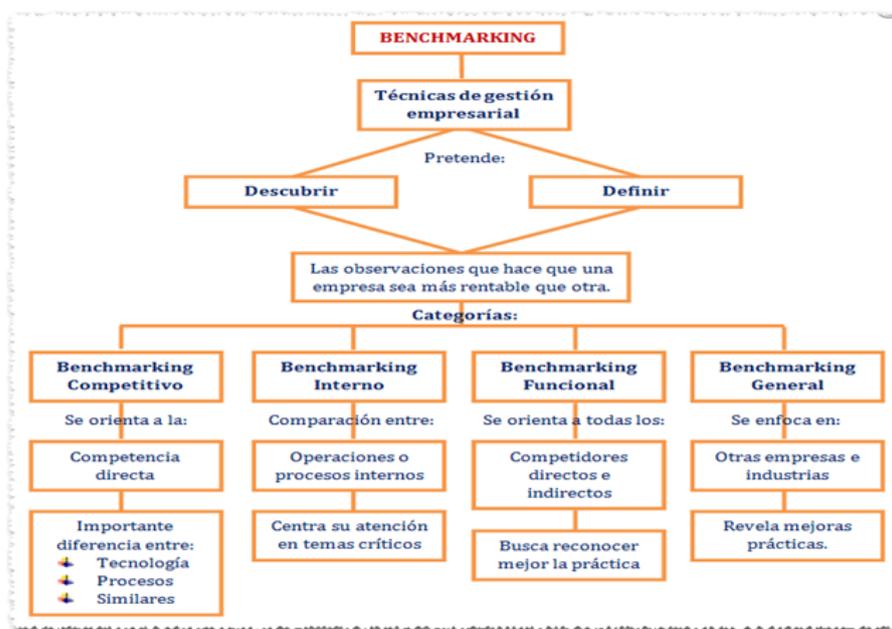
ejecución. El benchmarking no es cirugía cerebral. Es sencilla y llanamente aprender de los otros. Identificarlos, estudiarlos mejorar basándose en lo que se ha aprendido.

El objetivo del benchmarking es bucear en este enorme fondo de conocimientos de forma que el conocimiento, la formación colectiva y la experiencia de otros, puede ser utilizado por aquellos que desean mejorar sus propias organizaciones. El benchmarking se está practicando tan ampliamente por cuatro razones básicas:

- Permite conocer la competencia y el sector industrial en el cual se desenvuelve
- Es un medio muy eficiente de introducir mejoras
- Ayuda a la organización a introducir sus mejoras más rápidamente
- Tiene en si el potencial de elevar significativamente las prestaciones colectivas

Existen cuatro tipos de benchmarking que pueden ayudar a obtener una imagen clara del entorno competitivo, y que servirá como un elemento de juicio muy expresivo, para en conjunto con los análisis anteriores orientar el proceso de adopción del plan estratégico. Estos son:

- Benchmarking Interno
- Benchmarking Primario o Funcional
- Benchmarking Secundario o General
- Benchmarking Cooperativo o Competitivo



Fuente: [es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking](http://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking)

Estas cuatro clases de benchmarking impulsan los directivos a mirar fuera de sus organizaciones a sus competidores o a otras compañías que sean las mejores en su clase y a utilizar el saber colectivo de estas organizaciones para fortalecer a su propia organización.

Una vez tenemos claro lo qué es, debemos pasar a saber cómo se hace. Y aquí las técnicas son múltiples. Podemos distinguir 4 tipos de benchmarking en función del origen de la información:

- **Benchmarking interno.**- El proceso se lleva a cabo dentro de la propia organización, de la propia empresa. Se trata de aprender de los mejores, de sus buenas prácticas, de aquellos puntos difíciles que pueden ser solventados y que de hecho lo son por algunos empleados, al margen de la doctrina oficial de la empresa.
- **Primario o Funcional.**- Se recoge información de la competencia directamente, a través de antiguos empleados de la misma, de proveedores y de clientes. Es evidente que tienen sus limitaciones y sus sesgos.
- **Secundario o General.**- Se recopila información de la competencia por vías indirectas, como por ejemplo internet, publicaciones, catálogos, estudios directo de sus productos.
- **Cooperativo o Competitivo.**- Se trata de intercambiar información con empresas competidoras, se hace siempre y cuando dichas empresas encuentren puntos de colaboración, espacios donde más que competidores son cooperativas, sin embargo a pesar de ser muy eficiente difícilmente se lleva a cabo.

#### **Ventajas al aplicar Benchmarking**

- Permite el **cambio de paradigmas** frente al clásico no se puede, nada mejor que exponer como otros si pueden. Los dogmas empresariales suelen tener sus días contados.
- Introduce a la empresa en la cultura del cambio y del aprendizaje continuo: las empresas que admiten que no existen dichos dogmas, que los paradigmas en los que creían no son eternos e inmutables, adoptan una predisposición natural al cambio, a la evolución a aprender cosas nuevas. Y creo que ya sabéis que tipo de organismos sobreviven a largo plazo: aquellos que mejor se adaptan al medio.

- Nos ubica frente a la competencia: de algún modo conecta con esos otros conceptos del benchmark de los que hablábamos al principio del post. Nos permite saber dónde estoy en relación la competencia, con el mercado. El benchmark como punto de referencia. Más allá de las cifras habituales, es posible que esa mirada al espejo nos revele hechos que cuestionen nuestra propia visión. Y eso siempre es bueno.
- Fomenta las posibilidades de **ir de la competencia a la competencia**, algo de lo que ya hemos hablado.
- Es un método simple y económico de mejorar nuestra gestión. No pequemos de adanismo, casi todo está inventado, aunque no lo sepamos.

## 1.8 EL PROCESO DE GESTIÓN BASADO EN GAPS

La calidad del servicio es evaluada en este modelo a partir de la identificación de las causas de un servicio deficiente. Este modelo ayuda a las empresas a determinar si el servicio ofrecido cumple con las expectativas que tienen los clientes y conocer cuáles son aquellas percepciones sobre aquel servicio ofrecido por la empresa, información que ayuda a ver qué tan involucrado se encuentran los directivos para dar cumplimiento con la satisfacción de las necesidades de los clientes.

En el Modelo de la Deficiencias de PARUSARAMAN, ZEITHAML Y BERRY, se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa.

A continuación se analizará las cinco gaps propuestas por los autores en su trabajo de origen y sus consecuencias.

**GAP 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas.**- Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión qué es lo que los clientes esperan. El GAP 1, Gap de Información de Marketing, es el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio y surge cuando las empresas de servicios

no conocen con antelación que aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuales son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.

**GAP 2: Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad.-** Hay ocasiones en las que aun teniendo información suficiente y precisa sobre qué es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Esto puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes. Es decir que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.

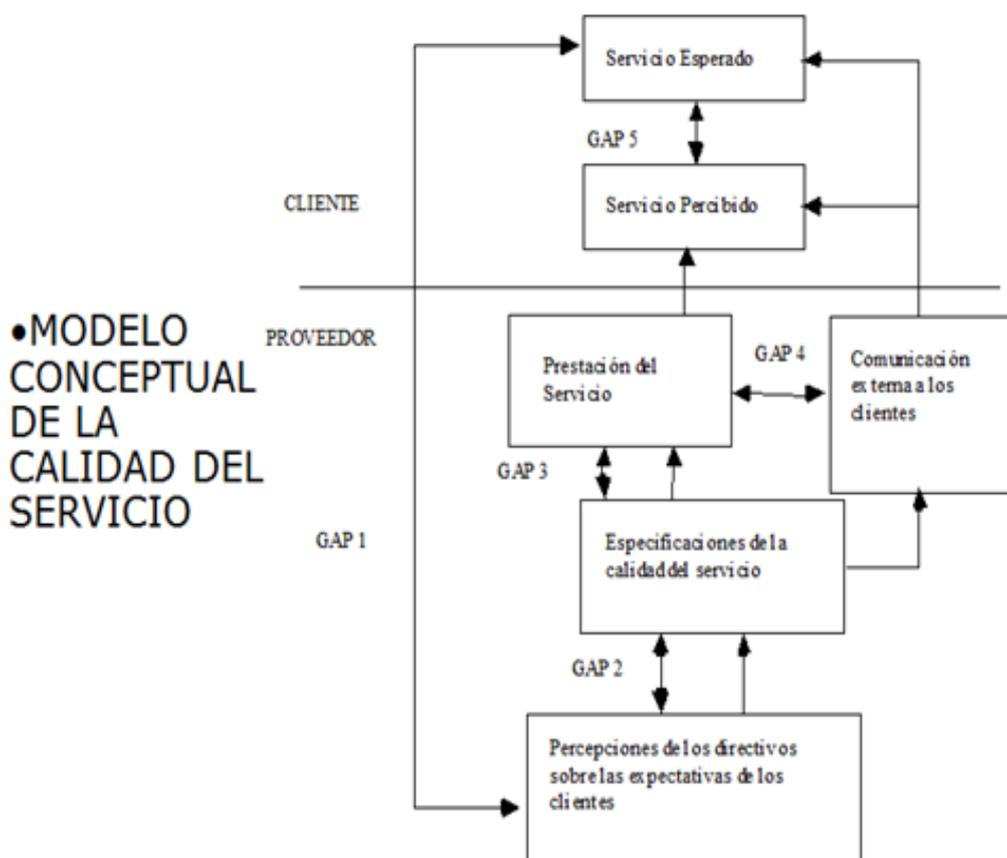
**GAP 3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.-** Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (persona, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.

**GAP 4: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él.-** Significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil.

Este modelo muestra cómo surge la calidad de los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar al analizar y planificar la misma. En la parte superior se recogen aspectos relaciones con el cliente o usuario, el cual en función de sus necesidades personales, sus experiencias previas y las informaciones que ha recibido, se forma unas expectativas sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye sobre el servicio que va a recibir y fenómenos relativos al proveedor del servicio, concretamente se expone como son las percepciones de los directivos sobre las expectativas del cliente, siendo guía para las decisiones que tiene que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios en el momento de su comunicación y entrega.

Finalmente, observamos como la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas. Luego la clave para cerrar el GAP 5, la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en cerrar los restantes gaps del modelo:  $GAP 5 = f(GAP 1, GAP 2, GAP 3, GAP 4)$

Por lo tanto la GAP 5, es el resultado de la inadecuada gestión de las cuatro GAPS anteriores y se plasma en la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes.



Fuente: Materia de Marketing de Servicios

**Modelo estratégico de gestión de calidad de servicios**

GAP	FACTORES
<b>GAP ESTRATÉGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico estratégico.</li> <li>• Cantidad y calidad de la información disponible sobre expectativas de clientes.</li> <li>• Compromiso de la dirección con la calidad.</li> </ul>

<b>GAP TÉCNICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de formulación y planificación estratégica de la calidad.</li> <li>• Diseño organizativo de la empresa.</li> </ul>
<b>GAP FUNCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de cultura y liderazgo empresarial.</li> <li>• Disponibilidad de mecanismos de control del cumplimiento de especificaciones.</li> </ul>
<b>GAP RELACIONES EXTERNAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veracidad de la comunicación externa.</li> <li>• Coordinación con integrantes cadena de valor.</li> <li>• Disponibilidad información sobre efectos de la estrategia en imagen corporativa.</li> </ul>
<b>GAP GLOBAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• F (gap estratégico, gap técnico, gap funcional, gap relaciones externas)</li> </ul>

## 1.9 MODELOS DE ANALISIS

### 1.9.1 Servipanorama

El Servipanorama ayuda a que la organización pueda diseñar un correcto ambiente de servicios, para que los clientes se sientan cómodos en lugares agradables y así poder cumplir con sus necesidades logrando a cabalidad satisfacerlas.

Esta herramienta se refiere al uso de la evidencia física con el propósito de diseñar ambientes para los servicios.

#### Evidencia física

Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como etiquetas, folletos, rótulos.

La evidencia física puede ayudar a crear el ambiente y la atmósfera en que se compra o realiza un servicio y puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes.

El manejo de esas evidencias es conveniente para asegurar que la imagen transmitida esté conforme con la imagen deseada.

Las empresas de servicios, en ambientes muy competitivos pueden utilizar evidencia física para diferenciar sus productos en el mercado y dar a sus servicios una ventaja competitiva.

El manejo de la evidencia física debe ser una estrategia importante para una organización debido a la intangibilidad de un servicio.

La imagen que pueda formar una empresa de servicios se ve influida por una diversidad de factores. Todos los elementos de la mezcla de marketing, los servicios propiamente tales, las campañas publicitarias y promocionales, el precio y las actividades de relaciones públicas, contribuyen a las percepciones de los clientes, así como también la evidencia física.

De este modo, existen una serie de atributos importantes que determinarían la elección de una empresa en particular respecto de la formación de la imagen proyectada. Estos factores son:

**Atributos Físicos.-** Algunos aspectos de la arquitectura y diseño de una empresa de servicios tienen influencia en la formación de la imagen, y su presencia o ausencia también afectará en la percepción de otros atributos. El aspecto externo puede transmitir entonces impresiones de solidez, permanencia, conservatismo o progreso entre otras. Internamente la disposición de la empresa, el arreglo de los equipos, escritorios, accesorios, iluminación, aire acondicionado y sistemas de calefacción, la calidad de la evidencia visual como cuadro y fotografías, etc. son factores que se combinan para crear impresiones e imagen. La evidencia física contribuye a la personalidad de una organización, una personalidad que puede ser una característica clave de diferenciación en mercados de servicios altamente competitivos y no diferenciados.

**Atmósfera.-** El término factores atmosféricos se ha utilizado para definir el diseño consciente de espacio que influye en los compradores. Naturalmente la atmósfera también tiene una influencia importante sobre los empleados y otras personas que se ponen en contacto con la organización.

Las condiciones de trabajo en este sentido influyen en la forma como el personal de servicio puede tratar a los clientes. Muchas empresas de servicios cada vez reconocen más la importancia de la atmósfera debido a que esta puede afectar en la percepción de los clientes; puede conocerse la empresa por la atmósfera, puede considerarse como cálida o efusiva, puede lograrse acogimiento. Algunas influencias sobre los factores atmosféricos son: la vista, el aroma, el sonido, y el tacto.

**Vista.-** La iluminación, distribución y color son evidentemente parte de la comercialización visual. Igualmente lo es la apariencia y vestido de los empleados. Las pistas visuales son una influencia poderosa sobre la preferencia de los clientes para una empresa de servicios.

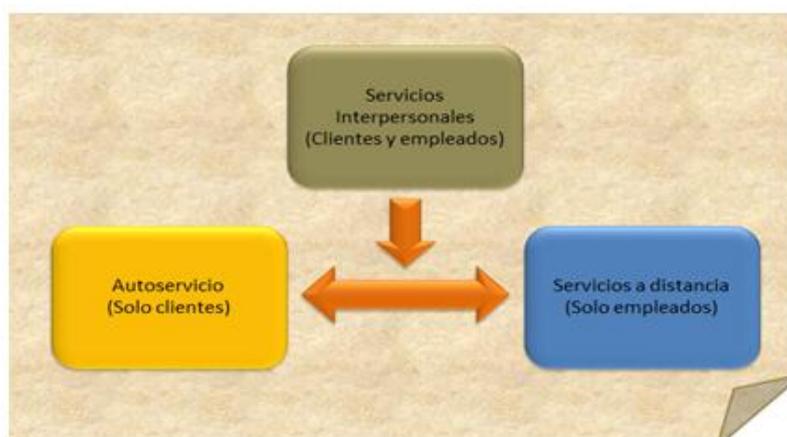
**Aroma.-** El olor puede afectar la imagen, el aroma y la fragancia pueden utilizarse para vender sus productos, para atraer los clientes hacia el punto de venta para acrecentar la posibilidad de venta, o incluso para desarrollar una atmósfera especial.

**Sonido.-** El sonido con frecuencia es el telón de fondo para la creación de la atmósfera. Una atmósfera tranquila se puede crear eliminando ruidos extraños y con el tono mitigado del personal de ventas. Lo contrario para una atmósfera más dinámica.

**Tacto.-** La sensación de materiales como la textura de una silla cubierta, la profundidad y sensación de los tapetes, el tacto de los papeles, la madera de una mesa, la frialdad de los pisos de piedra, todo esto trae sensaciones y contribuye a la atmósfera. En algunas organizaciones el tacto se estimula por medio de exhibiciones de muestras.

**Otros tangibles.-** Tarjetas de presentación, papelería, facturas, informes, aspecto de los empleados, uniformes, folletos.

### Desarrollo de los Servipanoramas



Fuente: Materia Marketing de Servicios  
Elaboración: Maritza Orellana y Mónica Torres

**Servicios a distancia.-** Servicios en los que los empleados están presentes, mientras que la participación del cliente en el proceso de producción del servicio está a cierta distancia.

**Autoservicios.-** Contextos de los servicios dominados por la presencia física del cliente.

**Servicios interpersonales.-** Contextos en los que los servicios en los cuales interactúan los clientes y los prestadores.

### 1.9.2 Ciclo de servicios

Podemos decir que el ciclo del servicio es todo momento o experiencia en el que un cliente entra en contacto con la empresa y que da como resultado su impresión o percepción sobre la calidad del servicio.

“El ciclo del servicio es la cadena continua de acontecimientos que vive un cliente cuando establece relación con una empresa.”<sup>28</sup>



Fuente: Materia Marketing de Servicios

Por lo cual el ciclo del servicio ayuda a la empresa a comprender al cliente en sus necesidades, de tal manera que pueda colaborar mejor con él.

### Momentos de verdad

<sup>28</sup><http://books.google.com.ec/books?id=IB8GcVE35G4C&pg=PA116&lpg=PA116&dq=el+ciclo+de+servicios&source=bl&ots=D0LLX34jhY&sig=Hv2ixGIMJhZXHX9NaIDnMk4p0->

El ciclo de servicios es aquella fuente de información que sirve para identificar las diferentes etapas en las cuales el cliente interactúa con la empresa, por lo cual dicha información se complementa con los denominados momentos de verdad.

“**Los Momentos de verdad**, son los diferentes instantes en los que un cliente hace contacto con un aspecto de la organización y en cada una de las etapas identificadas.”<sup>29</sup>

Podemos decir que un momento de verdad se convierte en un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio.

Finalmente, un ciclo de servicios está constituido por un sinnúmero de momentos de verdad o episodios en los cuales el cliente tiene la oportunidad de formarse una impresión de la empresa. Por lo cual el contacto que se dé con el cliente va a generar un impacto positivo o negativo.

Un cliente se forma 11 impresiones en los primeros 7 segundos de contacto con la empresa.

Gerenciar el servicio se enfoca principalmente en propender calidad en todos los momentos de verdad, es decir que debe crear una organización y una cultura organizacional orientada hacia el cliente, con respectivos sistemas amables y una estructura que tenga como objetivo colocar al cliente en primer plano. Por lo tanto esta labor se debe ser ejecutada tanto en el servicio visible como en el servicio invisible.

Para analizar el servicio al cliente se realiza una identificación y análisis de los momentos de verdad.

Los momentos de verdad se clasifican de la siguiente manera:

- **Momentos de verdad activos.**- Son aquellos en donde el cliente habla o interactúa directamente con algún empleado de la organización. Momentos en el cual, existe la posibilidad de que se pueda actuar para que ese momento sea exitoso.
- **Momentos de verdad pasivos.**- El cliente se relaciona con la empresa a través de medios físicos, tecnológicos y hacen parte del entorno o ambiente sobre el cual se desarrolla la relación cliente / empresa.

---

<sup>29</sup><http://books.google.com.ec/books?id=IB8GcVE35G4C&pg=PA116&lpg=PA116&dq=el+ciclo+de+servicios&source=bl&ots=D0LLX34jhY&sig=Hv2ixGIMJhZXHX9NaIDnMk4p0->

Para estas dos clasificaciones se debe establecer un momento de verdad crítico, ya sea activo o pasivo, el cual tendrá un nivel alto de veracidad o por lo contrario un nivel alto de riesgo o posibilidad de perder al cliente.

Finalmente, el ciclo del servicio debe calificarse como crítico a aquel momento de verdad que sea susceptible a que el cliente tenga un impacto negativo o exista alta posibilidad de que se vaya y segrese.

### **Análisis para un ciclo de servicios**

- **Análisis y recolección de la información de fuentes secundarias.-** Recolección de información y documentación acerca del ciclo que se desea analizar con cada una de las dependencias involucradas. Debe generarse un listado de actividades preliminares que van formando parte del ciclo del servicio.
- **Análisis y recolección de información de fuentes primarias.-** Observación detallada y entrevistas a las personas expertas en los diferentes puntos del ciclo con el fin de identificar claramente los diferentes puntos de contacto que tiene el cliente con la institución.
- **Diseño de un diagrama del ciclo de servicio.-** Diseñar un gráfico del ciclo de servicio mediante un diagrama de flujo, lo cual proporciona una mejor interpretación, verificación y análisis.
- **Identificación y análisis de los momentos de verdad.-** Identificar los momentos de verdad para cada uno de los puntos de contacto del cliente en el ciclo del servicio; esto proporcionará un análisis de causa y efecto de cada uno.
- **Verificación de la validez del análisis.-** Establecer una validación del ciclo de servicio y corroborar su pertenencia de acuerdo con la experiencia de los clientes.
- **Documentar ampliamente el resultado de la evaluación del ciclo del servicio.-** Fundamentar documentalmente los resultados del análisis de tal forma que sea la base para la construcción de los instrumentos de medición de la auditoría externa con los clientes.

En definitiva, el ciclo de servicios es un mapa en donde los momentos de verdad que experimenta el cliente, gratificados en su presencia lógica, los respectivos ciclos se activan cada vez que el cliente entra en contacto con la empresa.

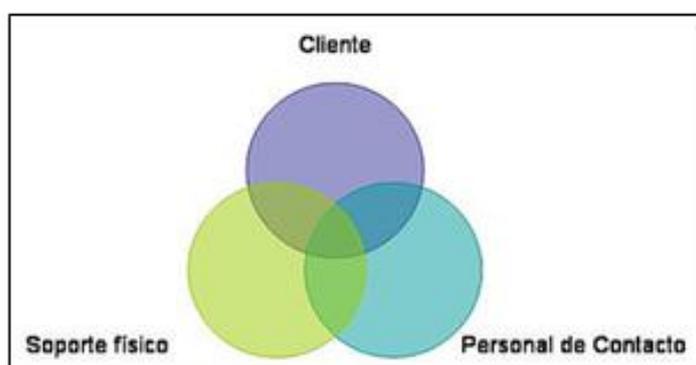
Durante el día se efectúan muchos momentos de verdad y también se activan muchos ciclos de servicio.

- La elaboración de los ciclos de servicio permiten lo siguiente:
- Resolver problemas.
- Analizar el punto de vista del cliente.
- Definir estrategias para mejorar el servicio.
- Visualizar cada aspecto de la experiencia del cliente, bien sea positiva o negativa.
- Permitir separar los momentos importantes de verdad y momentos críticos.

### 1.9.3 Modelo de Servucción

Los clientes al momento de obtener un servicio, están adquiriendo una experiencia que es el resultado de una serie de elementos que se interrelacionan.

Es el proceso de creación de servicios, es decir, toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente empresa, necesaria para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas desde la idea concebida, hasta la obtención del resultado como tal (el servicio).



Fuente: Materia de Marketing de servicios

Mientras que los beneficios obtenidos, son el resultado de un proceso en el que participan los actores de la empresa con el cliente, dándose una interactividad entre ambas partes.

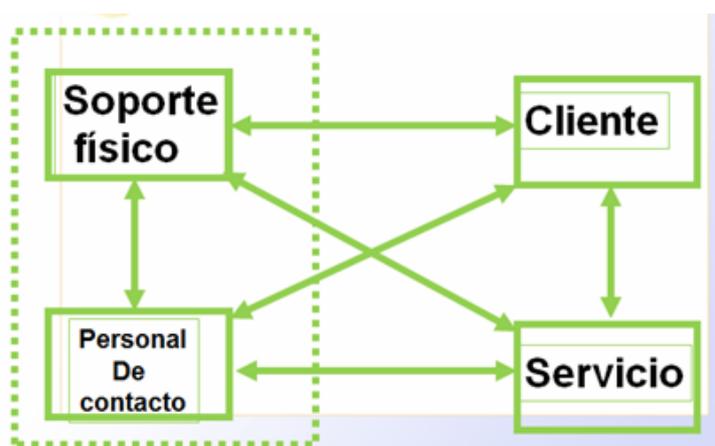
Los elementos visibles son apoyados por elementos invisibles al consumidor.

En la Servucción la atención personalizada al cliente es un factor muy importante, ya que el personal encargado debe ser idóneo y estar preparado para satisfacer a cabalidad las necesidades de los usuarios.

### Elementos del sistema de Servucción

En la creación de un servicio se necesita:

- **Ciente.-** Es el elemento esencial, ya que sin él solo hay capacidad de servicio y no servicio propiamente dicho. En el sistema de servucción el usuario está implicando en la fabricación del servicio.
- **Recursos Humanos (Personal de Contacto).-** El personal de contacto está integrado por todos los empleados que tienen una relación directa con los usuarios.
- **Soporte físico.-** Se trata del soporte material que es necesario para la producción del servicio y del que se servirán el personal de contacto, el cliente o los dos a la vez. Se distinguen: los instrumentos necesarios para el servicio cuya utilización permite la relación del servicio (muebles, maquinarias), y el entorno material en el que se desarrolla el servicio (locación, edificio, decorado).
- **El servicio.-** Es el cuarto elemento del sistema de servucción. Es el objeto del sistema y resultado, de forma que puede definirse como el efecto de la interacción de los tres elementos anteriores. Este resultado constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente.



Fuente: Materia de Marketing de servicios

“Es el modelo usado para ilustrar los factores que influyen en la experiencia del servicio, incluso los que son visibles para el cliente y los que no.”<sup>30</sup>

El modelo de servucción consta de dos partes: la visible para el cliente y la que no lo es. La parte visible tiene 3 secciones: El contexto inanimado, los presentadores del servicio, el personal de contacto y otros clientes.

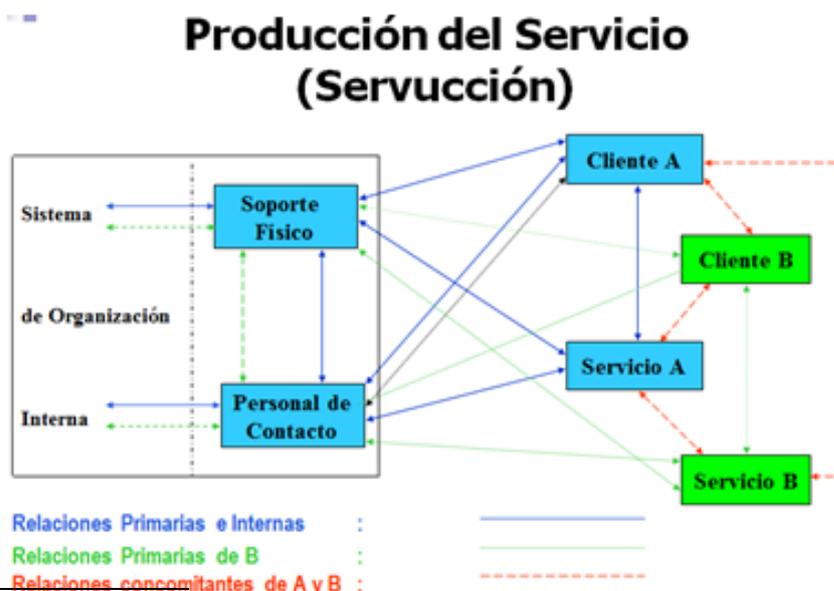
- **El contexto inanimado.-** Son todas las características inertes que están presentes durante el encuentro del servicio.
- **Prestadores del servicio.-** Son los que brindan principalmente el servicio central.
- **Personal de contacto.-** Son los empleados que interactúan brevemente con el cliente y que no son los prestadores primarios del servicio.
- **Otros clientes**

**Cliente A.-** Es el receptor del paquete de beneficios creado por la experiencia del servicio.

**Cliente B.-** Otros clientes que forman parte de la experiencia del Cliente A.

El componente invisible del modelo está compuesto por la organización y los sistemas invisibles.

- **Organización y los sistemas invisibles.-** Refleja las reglas, los reglamentos y los procesos que son la base de la organización.

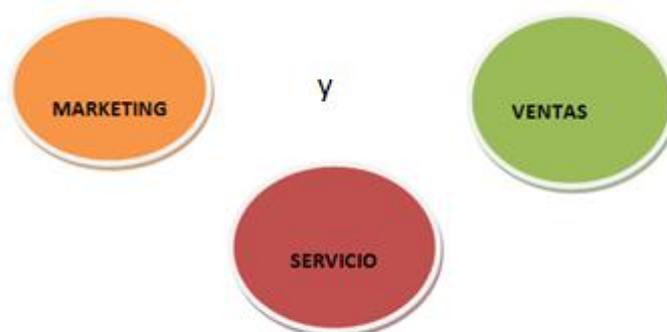


<sup>30</sup> <http://books.google.com.ec/books?id=iJYKz9v4md8C&pg=PA10&dq=servuccion&hl=es&sa=X&ei=aBzxT4bVDOO46wHuiJmrBg&ved=0CFgQ6AEwCA#v=onepage&q=servuccion&f=false>

### 1.9.4 CRM (EL Cliente como Centro de la Empresa)

Modelo estratégico y tecnológico que tiene por objeto automatizar y mejorar los procesos de negocio asociados a la gestión de la relación de la empresa con el cliente, principalmente en las áreas de venta, marketing, servicios de atención al cliente, con el fin último de incrementar los beneficios de la empresas de mediante la optimización, personalización y diferenciación de dicha relación con el cliente.

“Una combinación de **cambios estratégicos, de procesos, organizativos y técnicos** mediante la cual una empresa pretende mejorar la gestión de su negocio en torno al comportamiento de sus clientes.”<sup>31</sup>



Fuente: Materia Marketing de Servicios  
Elaboración: Maritza Orellana y Mónica Torres

CRM es toda estrategia empresarial que implica un cambio de modelo de negocio centrado en la gestión automatizada de todos los puntos de contacto con el cliente, cuyo objetivo es captar, fidelizar y rentabilizar al cliente ofreciéndole una misma cara mediante el análisis centralizado de sus datos.

<sup>31</sup><http://books.google.com.ec/books?id=mIAsRGChBc8C&pg=PA25&dq=definicion+CRM&hl=es&sa=X&ei=9T76T9a3GYzEsga-wt3GBQ&ved=0CDUQ6AEwAA#v=onepage&q=definicion%20CRM&f=false>

Implantar una estrategia CRM en la empresa nos permitirá capturar y analizar de forma sistemática la información proveniente de los clientes para captar las sutiles diferencias existentes entre estos. Esta información basada en hechos facilitara de servicios y a productos para atraer, retener y profundizar en nuestras relaciones con los diferentes clientes, según el nivel de rentabilidad de cada uno de ellos. La clave será retener a los más rentables, sin miedo a dejar que se alejen aquellos que ofrecen una baja rentabilidad.

CRM se centra en los mercados estratégicos, ya que no todos los clientes son igual de importantes. Es preciso recordar que los éxitos de las estrategias CRM se consiguen con una filosofía de negocio que integre las actividades de la empresa alrededor de las necesidades del cliente.

Las aplicaciones CRM nos ayudan a mantener relaciones a largo plazo con nuestros clientes, el objetivo de CRM es mantener los clientes actuales y conseguir nuevos clientes.

#### **El CRM engloba:**

- Estrategia corporativa
- Sistema de información
- Servicio al cliente
- Procesos enfocados a los clientes

#### **El software CRM**

Los avances tecnológicos han fomentado el auge de las aplicaciones CRM

El aumento de capacidad de procesamiento de información

La aparición de nuevos canales de comunicación

- Una aplicación CRM puede incluir diferentes paquetes:
  - Finanzas
  - Logística
  - Contabilidad
  - Sistemas de control de producción
- El software debe ser escalable y modular

Las aplicaciones CRM van a coordinar toda la información de que dispongamos, van a automatizar acciones y a llevar un control exhaustivo de nuestros clientes, pero no van a

conseguir que obtengamos más clientes sino que van a orientar nuestras decisiones con el fin de lograrlos y mantenerlos.

### Una herramienta de CRM debe contar con las siguientes aplicaciones

- **Marketing:**
  - Gestión de campañas (concepción, planificación, despliegue y seguimiento)
  - Segmentación y clustering
  - Modelos de comportamiento
  
- **Ventas**
  - Equipos de ventas
  - Tele-venta
  
- **Contact Center (Site web de contacto)**
  - Campañas salientes
  - Llamadas entrantes

### CICLO DE VIDA DE CRM.



Fuente: Materia Marketing de Servicios

- **Integración**
  - Es el proceso de la adaptación del software
  - Se inicia la recolección de información en y se almacena en Datawarehouse

- **Análisis**
  - Es el momento en que se sacan conclusiones de los datos obtenidos (de datos de negocio o conocimiento)
- **Acción**
  - A partir de los datos obtenidos se toman las decisiones pertinentes

### Fases del proceso del CRM:

- **Identificar:** ¿Quiénes son mis clientes?
- **Personalizar:** ¿Cómo puedo ofrecer un producto personalizado? ¿Cómo genero lealtad?
- **Diferenciar /Priorizar:** ¿Cuáles son las diferentes necesidades de cada cliente?
- **Interactuar:** ¿Cómo llego al cliente y capturo información relevante?

### Las fuerzas que impulsan el viaje a CRM

- Nuestros negocios están en manos de los clientes
- Los Clientes son el patrimonio más importante que tiene la empresa
- Si tú no atiendes bien a tus clientes, otros lo harán
- Para mejorar la fidelización de tus clientes, ponte en su lugar
- Sin clientes la empresa dejará de funcionar



V  
E  
N  
T  
A

### Objetivos

- Que comprendan mis productos o servicios
- Que hablen bien de mí
- Que recomienden mis productos/servicios a terceros
- Que me contacten cuando tengan algún tipo de problema
- Que vuelvan a comprar mis productos o servicios

### CRM: Pirámide de información



## Beneficios del CRM

El CRM consigue el beneficio final de la empresa, que se aprecia en los siguientes aspectos:

- Mejora en la eficiencia en las relaciones con los clientes
- Mayor conocimiento personal de los clientes
- Nuevas oportunidades de Marketing
- Mejor adecuación de las ofertas y servicios a las necesidades o deseos del cliente
- La reducción de los costes asociados a las campañas de venta y marketing

### 1.10 PROCESO DE EVALUACION SERVQUAL

El **SERVQUAL** es un instrumento, en forma de cuestionario, elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es evaluar la calidad de servicio ofrecida por una organización a lo largo de cinco dimensiones: **fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.**

“Servqual es una herramienta genérica de medición que puede ser aplicada en una amplio abanico de empresas de servicio, en su formato básico la escala contiene 22 enunciados sobre percepciones y una serie de puntos sobre expectativas reflejando sobre las 5 dimensiones de la calidad de servicio.”<sup>32</sup>

Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio.

---

<sup>32</sup> LOVELOCK, CHRISTOPHER Administración de Servicios. Primera edición, pagina 493

Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

El modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente o positivamente la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores o superiores a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.

Si la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras. Para lo cual se analizan cuáles eran los principales condicionantes en la formación de las expectativas: la comunicación boca- oído entre diferentes usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir, las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o similares servicios, y la comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales.

#### Características:

- a) **Agilidad en la atención.**- servicios ejecutados con rapidez.
- b) **Confiabilidad.**- empleados con conocimiento y capacidad para ejecución de los servicios.
- c) **Calidad en la atención.**- Atención personalizado empeño en atender las necesidades del usuario.
- d) Instalaciones físicas y ambientes adecuados
- e) **Garantía de servicios.**- Estos son suministrados con calidad ya por primera vez.

#### Dimensiones de SERVQUAL



Estas dimensiones pueden ser definidas del siguiente modo:

**Fiabilidad.-** Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable

**Capacidad de respuesta.-** Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido

**Seguridad:** Conocimiento y atención mostrado por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza

**Empatía.-** Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes

**Elementos tangibles.-** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

El nivel de importancia de cada una de estas dimensiones depende tanto del tipo de servicio que ofrece la empresa como del valor que cada una implica para el cliente, lo cual se verá reflejado directamente en los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes.

Estas cinco dimensiones se desagregaron en 22 ítems que muestra a continuación como el modelo SERVQUAL modificado:

<b>DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES</b>
Apariencia de las Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de comunicación
La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.

<p>Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas</p> <p>Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.</p> <p>Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.</p>
<p><b>DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD</b></p>
<p>Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa</p>
<p>Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.</p> <p>Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo</p> <p>La empresa realiza bien el servicio la primera vez</p> <p>La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido</p> <p>La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores</p>
<p><b>DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA</b></p>
<p>Disposición y Voluntad de los Empleados para Ayudar al Cliente y Proporcionar el Servicio</p>
<p>Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.</p> <p>Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.</p> <p>Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes</p> <p>Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.</p>
<p><b>DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD</b></p>
<p>Conocimiento y Atención Mostrados por los Empleados y sus Habilidades para Inspirar Credibilidad y Confianza</p>
<p>El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes</p> <p>Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la empresa de servicios.</p> <p>Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.</p> <p>Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes</p>
<p><b>DIMENSIÓN 5: EMPATÍA</b></p>
<p>Atención Individualizada que ofrecen las Empresas a los Consumidores</p>
<p>La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.</p> <p>La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.</p> <p>La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.</p> <p>La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.</p> <p>La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.</p>

**Los factores que conforman la dimensión de la confiabilidad son:**

Problemas	Aseguramiento	Competencia
Repetición	Velocidad de la respuesta	Credibilidad
Efectividad	Postservicio	Empatía
Eficacia	Servicialidad	Personalización
Eficiencia	Cortesía	Conocimiento del cliente

**La Encuesta**

El modelo SERVQUAL puede ser usado para medir la calidad del servicio en una amplia variedad de empresas, ya que permite la flexibilidad suficiente para adaptarse a cada caso en particular. La clave de esto está en ajustar el cuestionario a las características específicas de cada servicio en cuestión, de modo que los resultados puedan identificarse directamente con la realidad de la empresa.

El cuestionario consta de 22 preguntas representativas de las cinco dimensiones, distribuidas de acuerdo a la importancia que cada dimensión tenga para la empresa; por ejemplo, hay empresas que debido a la naturaleza del servicio que ofrecen, consideran de mayor importancia la capacidad de respuesta (compañías de seguros), por lo que deben dedicar un par de preguntas más a esta sección, y menos preguntas a la sección de elementos tangibles. Sin embargo, se debe procurar que cada dimensión tenga una cantidad similar de preguntas asignadas.

La encuesta se complementa con otra sección de preguntas que incluyen la más importante: la calificación general de la calidad del servicio en una escala del 1 al 10 (calidad muy pobre a calidad excelente). Esta pregunta permitirá comparar la percepción general del servicio con respecto a cada aspecto particular del mismo.

Finalmente se completa esta sección con preguntas generales (opcionales) como la intención de recomendar el servicio, y el tiempo que el cliente lleva contratándolo, además de datos demográficos de cada cliente para poder identificar tendencias en las respuestas.

Es importante considerar los principios estadísticos para la aplicación de las encuestas y para el análisis de los resultados y su representatividad. Este análisis se llevará a cabo mediante la evaluación de las brechas propuestas en este modelo.

**Al aplicarse SERVQUAL a muestras de clientes mide:**

- Una calificación global de la calidad del establecimiento.
- Lo que desean los consumidores de ese establecimiento (Beneficios Ideales).
- Lo que encuentran los consumidores en ese establecimiento (Beneficios Descriptivos).
- Calcula brechas de insatisfacción específicas.
- Ordena defectos de calidad desde el más grave y urgente hasta el menos grave.

### **Beneficios de SERVQUAL**

- AMT: Ambiente Tangible
- CON: Confiabilidad
- REA: Reactividad
- SEG: Seguridad Interpersonal
- COM: Comunicación
- ACC: Acceso
- SUR: Surtido

### **1.11 MODELO PEEA (MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCIONES)**

La Matriz PEEA es un marco de cuatro cuadrantes que permite conocer la posición estratégica global de una empresa.

Por lo tanto, la matriz PEEA es una herramienta que permite conocer a las empresas la tendencia que debe llevar las estrategias, ya sean estas con tendencias agresivas o intensivas, conservadoras, defensivas y comparativas.

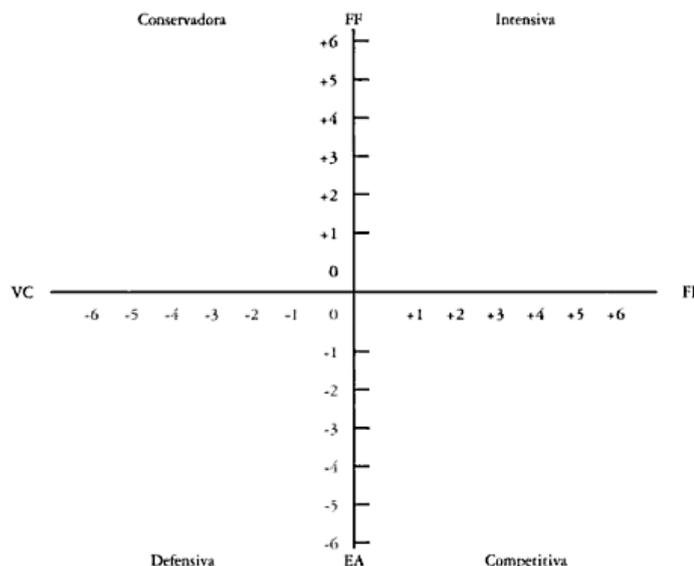
“Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o comparativa es la más adecuada para una empresa específica.”<sup>33</sup>

**Los ejes de la Matriz PEEA son:**

- Fortaleza Financiera (FF)
- Ventaja Competitiva (VC)

<sup>33</sup> <http://books.google.com.ec/books?id=kpj-H4TukDQC&pg=PA204&lpg=PA204&dq=matriz+peea&source=bl&ots=iZAXM0mE-V&sig=3JjYDXHbc2v0ljB5EH0ebOh74Rs&hl=es#v=onepage&q=matriz%20peea&f=false>

- Estabilidad Ambiental (EA)
- Fortaleza Industrial (FI)



Fuente: H. Rowe, R. Mason, y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982): 155. Reimpreso con autorización del editor.

Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones tanto internas como externas, que se indican a continuación.

**Dimensiones internas.**- Hace referencia a la situación interna de la empresa por lo cual los datos se puede obtener de la Matriz EFI.

- Fortaleza Financiera
- Ventaja Competitiva

**Dimensiones externas.**- Es la situación externa de la empresa por lo cual los datos pueden ser obtenidos de la Matriz EFE.

- Estabilidad Ambiental
- Fortaleza Industrial

**Ejemplo de factores para elaborar la Matriz PEEA**

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
<p><u>Fortaleza financiera (FF)</u></p> <p>Tasa de retorno de la inversión.</p>	<p><u>Estabilidad Ambiental (EA)</u></p> <p>Cambios tecnológicos</p>

<p>Apalancamiento (endeudamiento). Liquidez. Capital de Trabajo. Flujo de Caja. Utilidad Desplazamiento del producto</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Ventaja competitiva (VC)</u></b></p> <p>Participación en el mercado. Calidad del Producto. Ciclo de vida del producto. Lealtad del consumidor Mercadotecnia. Negocio competitivo. Conocimientos tecnológicos. Control sobre proveedores y distribuidores</p>	<p>Tasa de inflación Variabilidad en la demanda. Precios de productos. Barreras para entrar al mercado Presión competitiva. Devaluación. Abundancia de Materia Prima.</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Fortaleza de la industria (FI)</u></b></p> <p>Oportunidad de crecimiento. Tecnología disponible Fuerte capital en movimiento. Oportunidad de expansión Acceso a las nuevas tecnologías Acceso a nuevas maquinarias.</p>
--	--

### Pasos para la elaboración de la Matriz PEEA

1.- Seleccionar las variables para definir las Fortaleza Financiera (FF) y la Fortaleza de la Industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) cada una de las variables que abarcan estas dos dimensiones.

Seleccionar las variables para definir la Estabilidad Ambiental (EA) y la Ventaja Competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor) a cada factor que comprenden estas dos dimensiones.

2.- Después de calificar los factores se saca un promedio para cada dimensión, es decir, el promedio para FF, el promedio de VC; el de FI y el de EA (esto se obtiene sumando las calificaciones de cada factor y dividiendo entre el número de factores que forman cada dimensión).

3.- Se sustituye los valores en las siguientes fórmulas:

- Eje de las "X":  $VC + (FI)$
- Eje de las "Y":  $FF + (EA)$

4.- Registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC en el eje correspondientes de la Matriz PEEA.

5.- Con el punto del eje "X" (horizontal) y el punto del eje "Y" (vertical) encontrarlos para dibujar el vector direccional, desde el origen de la matriz PEEA y pasando por el punto de intersección.

6.- Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa ya sea agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras.

# CAPÍTULO II

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, es una entidad enfocada a ayudar al bienestar e integración de sus socios/as, mediante la oferta de servicios financieros y sociales, para que ellos mejoren sus condiciones de vida y tengan un buen futuro.

La metodología a utilizar para conocer el nivel de satisfacción de los socios/as, se basa en un análisis maestral que valora variables cualitativas referentes a la percepción respecto a la calidad, cobertura-alcance y profundización de los servicios ofertados por la cooperativa. Estos resultados serán comparados con un diagnóstico previo que se realizó en la institución, “Identificación de conglomerados de socios en función de su nivel de ahorro, a través de la aplicación de modelos de minería de datos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo”, realizado en el año 2011 por Gabriela Pérez para la obtención del título de Ingeniera de Empresas, para establecer la existencia de avances, estancamientos o retrocesos en la calidad de servicios.

## 2.1 ANÁLISIS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN AZUAYO

### 2.1.1 Filosofía empresarial <sup>34</sup>

#### 2.1.1.1 Misión

Fomentamos el desarrollo de una Cultura Cooperativa haciendo de nuestra institución una escuela de Cooperativismo, con organización, participación, comunicación, información e interacción en redes institucionales. Desarrollamos productos y servicios sociales y financieros acordes a la demanda con tecnología adecuada, cobertura nacional e internacional, que permitan la recirculación de los recursos locales y regionales con sentido de equidad entre socios y entre regiones.

#### 2.1.1.2 Visión

Somos una sociedad de personas con cultura cooperativa que buscamos nuestro buen vivir, el de nuestras comunidades y el de la sociedad en general, privilegiando a los sectores populares, con una organización solidaria, confiable, solvente, referente del Cooperativismo nacional e internacional; con este fin desarrollamos actividades sociales y financieras eficientes, competitivas y de calidad, integrando pueblos y culturas.

#### 2.1.1.3 Valores

##### **Transparencia**

Mostrarnos como somos -sin reservas. Hace relación a la Ética, entendido como la lógica de lo racional, la actuación con la verdad, en cuyo fortalecimiento es importante la socialización de la información y la capacitación.

##### **Honestidad**

Claridad, transparencia, cumplimiento. Expresado a través de la realización del trabajo diario, que se realiza con absoluta claridad para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben y también de quienes lo generan.

##### **Compromiso**

---

<sup>34</sup> Reglamento interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo 2010

Apropiarnos de las responsabilidades adquiridas. Exige fortalecer la gobernabilidad, entendida como la capacidad y compromiso de los consejos directivos por enfrentar los cambios y generar condiciones para el cumplimiento del presente plan estratégico. Sin duda que elevar la convicción y compromiso, es un proceso continuo de mejoramiento, en ello juega un rol importante la capacitación y los sistemas de comunicación como herramientas que generan implicación social, pues sin ello, toda programación será una propuesta cargada de buena voluntad social

### **Responsabilidad**

Cumplir oportunamente con nuestros deberes y derechos. Expresada a través del trabajo en equipo (directivos, empleados, gerencia, socios) que en conjunto buscan tomar y ejercer las mejores decisiones para brindar servicios eficientes, con calidad, que les permitan a los socios mejorar su futuro.

### **Confianza**

La Confianza, se relaciona con la seguridad que tienen los socios en sus ahorros, de ser parte, propietario, socio de la cooperativa. De pertenecer y contribuir a que la cooperativa tenga buen desempeño nivel financiero y social.

### **Fidelidad**

Sentido de pertenencia, lealtad, compromiso, confianza, conoce, apropiación, consecuente con objetivos institucionales.

### **Democracia**

Se relaciona con la equidad, encierra el hecho de democratizar los servicios financieros, que esto sean accesibles para todos respetando e integrando pueblos y culturas.

- Evoca la participación colectiva
- Buscando el bienestar de la mayoría

### **Respeto al medio ambiente**

En sintonía con una nueva conciencia planetaria, integrados a una comunidad de vida, responsables con el cuidado de nuestra casa común.

#### **2.1.1.4 Objetivos**

##### **General**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo tiene como objetivo ayudar al buen vivir de los socios y sus comunidades, para ello prestan servicios sociales y financieros.

##### **Específicos**

- Ayudar a mejorar las condiciones de los socios en trabajo, producción y productividad, mediante la prestación de servicios financieros y sociales.
- Tener muy presentes los principios cooperativos como la base y desarrollo de la cooperativa.
- Mantener la relación e integrarse con otras entidades nacionales o extranjeras, para fortalecer la institución.
- Obtener fuentes de financiamiento internas y externas para el desarrollo de la entidad y sus asociados.
- Ampliar el número de socios mediante el desarrollo de la entidad.
- Capacitación de directivos y socios.
- Ayudar al desarrollo integral de los socios y comunidades.
- Apoyar a la capacitación de organizaciones productivas integradas por socios de la cooperativa.

#### **2.1.1.5 Principios Cooperativos**

- Adhesión abierta y voluntaria.
- Control democrático de los socios.
- Participación económica de los socios.
- Autonomía e independencia.
- Educación, capacitación e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Compromiso con la comunidad.

### 2.1.1.6. Estructura Organizacional

Sociedad de personas, cuyo principio de cooperativismo es la solidaridad y cuya actuación busca el buen vivir de los socios, sus comunidades y la sociedad en general.

#### Organigrama

El siguiente gráfico representa la estructura social de la Cooperativa Jardín Azuayo.<sup>35</sup>



#### Cultura de la Organización

- El socio es el centro de la Organización
- Objetivo central de la Cooperativa es el buen vivir de los socios y sus comunidades, para ello presta servicios sociales y financieros

<sup>35</sup> Reglamento interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo 2010

- La Cooperativa no se orienta por la rentabilidad sino por la cobertura de costos
- Sociedad de personas que basa su trabajo en la confianza.
- La unidad de trabajo predominante es el equipo que es, en sí mismo, un elemento de integración.
- Procesos y recursos se adaptan constantemente para responder a la demanda y mantener un óptimo nivel de innovación
- La Cooperativa busca de manera sostenida mejorar la eficiencia y calidad de los servicios y la satisfacción de los socios.
- La tecnología se adapta a los procesos y a los servicios que presta.
- La división de responsabilidades responde al reconocimiento de las necesidades sociales y financieras del socio en su localidad.
- Las personas asumen responsabilidades completas, no sólo tareas.
- La Cooperativa promueve el desarrollo personal y profesional de quienes trabajan en ella.

### **2.1.3 Recursos disponibles**

#### **2.1.3.1 Tangibles**

##### **Físicos**

- Edificio
- Terrenos
- Muebles y enseres
- Equipo de computo
- Equipo de Oficina

##### **Tecnológicos**

- Base de datos integrada en Oracle que funciona en red
- Conexión en línea mediante radio-frecuencia por antenas, Spread Spectrum
- SIG, es más potente, flexible y puede producir diferentes informes

#### **2.1.3.2 Intangibles**

- Estatutos
- Control y supervisión de la Superintendencia de Bancos y a las normas contenidas en la Ley General de Instituciones Financieras.

- Manuales de organización, procedimientos y políticas institucionales.
- Sistema de supervisión y comunicación por zona

### **2.1.3.3 Humanos**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo cuenta con talento humano excelente, es un conjunto de personas donde el 30% son de Coordinación y el 70% es el Personal Operativo, según el reporte realizado hasta el mes de noviembre del 2011. El proceso de gestión de talento humano se encuentra en diseño e implementación, desde lo que es el reclutamiento del personal hasta los planes para los cargos a desempeñar.

El ambiente dentro de la organización se da por varios factores que influyen como son: la infraestructura, aspectos sociales, capacitación y políticas. Por lo cual la infraestructura debe promover la imagen de la cooperativa, permitiéndole diferenciarse de otras instituciones financieras.

Dentro de la cooperativa existe un ambiente de compañerismo, respeto, amabilidad y sobre todo de colaboración, en donde el trabajo en equipo es una competencia ardua para cumplir con las necesidades de los socios y satisfacerlas en su totalidad.

La cooperativa brindan cursos de capacitación y formación para directivos y empleados, los cursos son subsidiados por la cooperativa en su totalidad y en ocasiones de forma parcial, siendo esto un factor muy importante para la motivación de aquellos que conforman Jardín Azuayo.

Los empleados de la cooperativa se encuentran identificados y comprometidos con la visión, siendo su principal base de trabajo la filosofía cooperativa para fomentar los valores cooperativos y cumplir con los objetivos institucionales.

## **2.1.4 Procesos de gestión de servicios**

### **2.1.4.1 Servicios financieros**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito en lo que refiere a los servicios financieros ofrece a sus socios los servicios de ahorro y crédito.

El proceso de gestión de los servicios financieros lo podrá ver en el Anexo 1.

## AHORRO

Ahorrar es depositar la confianza, es invertir en la esperanza. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, tienen como fin la participación solidaria, en donde el ahorro de los socios, es la principal fuente para financiar los diferentes créditos. Por lo cual el apoyo del ahorro se convierte en servicio de crédito.



**Los beneficios que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo ofrece a sus socios son los siguientes.**

- a. No paga mantenimiento de cuenta.
- b. Permite el acceso a crédito y otros servicios que presta la Cooperativa.
- c. Ahorro en iguales condiciones sin restricciones para los pequeños ahorristas.
- d. Los socios que no son vinculados están protegidos por el Seguro de Depósitos en los límites establecidos por el COSEDE (Corporación de Seguro de Depósitos). Los valores que rigen para el 2011 son hasta de 28.000 dólares.

### Tipos de Ahorro:

<p><b><i>Ahorro a la Vista</i></b></p>	<p>Los socios y socias en sus cuentas de ahorro, sin importar la cantidad que tengan, tendrán una ganancia de un interés del 4% anual. Además no les cobrarán ningún monto por mantenimiento de cuentas.</p>
--	--

<b>Certificados de Depósito</b>	Tasa de interés vigentes desde el 8 del 2 de 2012 (cualquier monto)																	
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">PRODUCTO</th> <th style="width: 30%;">TASA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Certificado de Depósito</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1 mes</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>2 meses</td> <td>6,25%</td> </tr> <tr> <td>3 meses</td> <td>6,50%</td> </tr> <tr> <td>6 meses</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>9 meses</td> <td>7,50%</td> </tr> <tr> <td>12 meses a 24 meses</td> <td>10,50%</td> </tr> <tr> <td>más de 24 meses</td> <td>9%</td> </tr> </tbody> </table>	PRODUCTO	TASA	<b>Certificado de Depósito</b>		1 mes	6%	2 meses	6,25%	3 meses	6,50%	6 meses	7%	9 meses	7,50%	12 meses a 24 meses	10,50%	más de 24 meses
PRODUCTO	TASA																	
<b>Certificado de Depósito</b>																		
1 mes	6%																	
2 meses	6,25%																	
3 meses	6,50%																	
6 meses	7%																	
9 meses	7,50%																	
12 meses a 24 meses	10,50%																	
más de 24 meses	9%																	
<b>Mi Alcancía Segura</b>	<p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ofrece a sus socios y socias, el servicio de mi alcancía segura, en donde pueden ahorrar para su futuro, para cumplir alguna meta. Comprometiéndose a ahorrar de forma mensual una cantidad fija durante un plazo determinado.</p>																	
	<p>La tasa de interés anual que la Cooperativa maneja es la siguiente:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">PRODUTO</th> <th style="width: 30%;">TASA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ahorro programado "Mi Alcancía Segura"</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mi Gran Alcancía (mayo a 5 años)</td> <td>8,50%</td> </tr> <tr> <td>Mi Pequeña Alcancía (Desde 1 hasta 5 años)</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table>	PRODUTO	TASA	Ahorro programado "Mi Alcancía Segura"		Mi Gran Alcancía (mayo a 5 años)	8,50%	Mi Pequeña Alcancía (Desde 1 hasta 5 años)	8%									
PRODUTO	TASA																	
Ahorro programado "Mi Alcancía Segura"																		
Mi Gran Alcancía (mayo a 5 años)	8,50%																	
Mi Pequeña Alcancía (Desde 1 hasta 5 años)	8%																	

## CRÉDITO

El crédito es una operación activa que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, con el fin de ayudar al desarrollo integral de las personas y comunidades mejorando así la calidad de vida de sus socios y socias.

Crédito viene de creer. Creer en alguien nace de la confianza. El ahorro de otros socios y sus ahorros previos se convierte en un crédito que el socio recibe. Por eso cuando recibe un crédito recibe confianza.



### Tipos de crédito

- **Crédito Ordinario**

Los créditos provenientes de los ahorros de los socios o de fuentes externas con el propósito de apoyar en la dinamización de las economías locales.

El crédito ordinario de Jardín Azuayo está orientado a beneficiar a los socios.

- a) Es un medio o alternativa menos costosa de obtener recursos monetarios.
- b) Da la oportunidad a las personas sean estas jurídicas, naturales u organizaciones de hecho de financiar sus operaciones o gastos.
- c) Baja tasa de interés en relación a otras instituciones financieras.

Base de Ahorro	10 % del valor que necesita.
Tasa de interés	12,77% anual
\$ 5.000	Plazo Máximo 4 AÑOS
\$ 30.000	Plazo Máximo 5 AÑOS (Según la capacidad de pago)

### Requisitos

- Ser socio al menos un mes.
- Tener en su cuenta el 10% de lo que se necesita por un mes.
- 1 copia a color de la cédula de identidad del solicitante y su cónyuge.
- 1 copia a color de la cédula de identidad de el o los garantes y cónyuges.
- Certificado de ingresos (rol de pagos, pagos al SRI, recibos de remesas).
- Copia de última planilla de pago de luz, agua o teléfono.
- Si su crédito Ordinario es hipotecario no necesita garantes.

*Aporte a certificados de aportación del 1% por una sola vez antes de recibir el servicio (sirve de base de ahorro para futuros créditos)*

- **Crédito Extraordinario**

Son aquellos que se otorgan a los socios en condiciones especiales y se concederán en situaciones emergentes como enfermedad, calamidad doméstica, siniestro debidamente comprobado o para gastos de educación. La calificación de emergencia puede corresponder al socio, a su cónyuge, a sus hijos y a sus padres si dependen del socio. Solo en el caso de estos créditos es permitido mantener al mismo tiempo dos créditos vigentes con la Cooperativa Jardín Azuayo.

A través de este crédito los socios se benefician de la siguiente manera:

- a) No necesita tener una base de ahorro para acceder al crédito.
- b) Disponibilidad inmediata del crédito.
- c) Obtiene una baja tasa de interés en comparación a otras alternativas.

Tasa de interés	11,22% anual
Monto Máximo \$ 1.000	Plazo Máximo 12 MESES

### Requisitos

- Ser socio al menos un mes.
- 1 copia a color de la cédula de identidad del solicitante y su cónyuge.
- 1 copia a color de la cédula de identidad de un garante y cónyuge.
- Certificados que comprueben el destino de la emergencia:
- Certificados de estudios, médicos, etc.
- Copia de última planilla de pago de luz, agua o teléfono.

*Aporte a certificados de aportación del 1% por una sola vez antes de recibir el servicio (sirve de base de ahorro para futuros créditos)*

#### ▪ **Crédito sin ahorro**

Son operaciones que se otorgan a las personas naturales, jurídicas u organizaciones de hecho que cumplan con la condición de ser socios, sin que previamente deban realizar el depósito de ahorro exigido para los créditos ordinarios.

Estos créditos se dan para actividades Productivas y de consumo. Se dan de acuerdo a cupos y disponibilidad.

INDIVIDUAL	
Monto Máximo	\$ 30.000
Plazo Máximo	5 AÑOS
Tasa de Interés	15% Anual
De acuerdo a cupos y disponibilidad	
GRUPAL	

Monto Máximo	\$ 10.000
Plazo Máximo	4 AÑOS
Tasa de Interés	14.4% Anual
De acuerdo a cupos y disponibilidad	

**Requisitos**

- 1 copia a color de la cédula de identidad del solicitante y su cónyuge.
- 1 copia a color de la cédula de identidad de el o los garantes y cónyuges.
- Certificado de ingresos (rol de pagos, pagos al SRI, recibos de remesas)
- Copia de última planilla de pago de luz, agua o teléfono.
- Si su crédito Sin ahorro es hipotecario no necesita garantes.

▪ **Crédito de Desarrollo**

Son créditos que la Cooperativa otorga a organizaciones jurídicas o de hecho sin fines de lucro para invertir en proyectos de desarrollo. Pueden solicitar con ahorro previo o sin ahorro. Para optar por este tipo de crédito las organizaciones deberán presentar el proyecto de desarrollo.

A través de esta alternativa los socios se beneficiarán de la siguiente manera:

- a) Mediante la obtención de fondos para sus proyecto de desarrollo.
- b) Tasas de interés bajas en comparación con el mercado.
- c) No necesita tener una base de ahorro.

<b>Monto Máximo (De acuerdo a la capacidad de pago)</b>	\$ 45.000
<b>Plazo Máximo</b>	4 AÑOS
<b>Tasa de Interés</b>	<b>10,15% Anual</b>

▪ **Crédito de Vivienda**

Son créditos que la Cooperativa otorga a sus socios con el propósito de adquirir, mejorar o construir su vivienda y se exige garantía hipotecaria. Estos tipos de crédito son largo plazo permitiendo con ello a los socios mayores facilidades para los pagos. La concesión de estos tipos de crédito se da en función de cupos.

A través de esta opción los socios se beneficiarán de la siguiente manera:

- a) Acceso a recursos económicos a largo plazo para construcción, remodelación o compra de vivienda.
- b) Baja tasa de interés en comparación a otras alternativas.
- c) No necesita tener una base de ahorro para acceder al crédito.

<b>Monto Máximo</b>	\$20.000
<b>Plazo Máximo</b>	10 AÑOS
<b>Tasa de Interés</b>	12,09% Anual

### 2.1.4.2 Servicios Sociales

El servicio social más importante que presta la cooperativa es una “tasa balanceada”, donde las tasas de interés son bajas en crédito y altas en ahorro.

Cuando la cooperativa no genera excedentes al que se necesita y cobra una tasa de interés más baja y se está sirviendo a un grupo humano aunque no está cubriendo los costos, se les está sirviendo, ese es el más fuerte servicio social.

Los servicios sociales no consiste en andar regalando cosas, porque muchos piensas que realizar estos actos es un detalle así nomás, por ejemplo, no tiene sentido decir cuál es su trabajo, se está haciendo una construcción para el bosque húmedo protector de cierto lugar, estamos haciendo un parque infantil, esos son “placebos sociales”.

Placebo es un engaño al cerebro, por lo tanto placebo social, es una mentira social.

La cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo no está para hacer placebos sociales. El verdadero objetivo de la cooperativa es dar un crédito barato, cobrar lo que se debe, pagar lo más que se pueda e incluir a más personas que no han tenido el equilibrio económico.

El otro objetivo social de la cooperativa es ser una institución segura, ese el más grande premio que se le pueda dar a los socios.

Dentro del proceso de gestión de los servicios sociales de la cooperativa tiene como relevancia fomentar el consumo responsable, la cooperativa no hace crédito para ver cómo le endeudan y sacan más dinero a los socios, es decir no le engañan para vender una cosa que no necesita.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo ofrece los siguientes servicios sociales:

## EDUCACIÓN COOPERATIVA

La propuesta de Educación Cooperativa es el resultado del trabajo de las Directivas de Educación de nuestra institución. Muchos encuentros, talleres, reuniones fueron la base para pensar, discutir, imaginar la propuesta que hoy ya se aplica en Jardín Azuayo y sus 25 oficinas. Ideas para compartir con socios, socias, entre las directivas locales, con empleados y empleadas.



El plan de educación cooperativa busca crear espacios para el desarrollo integral de los socios y sus comunidades, creando condiciones para desarrollar las potencialidades y capacidades de las personas para generar nuevos actores sociales con conciencia ciudadana, solidaria y global. Está dirigido a socios/as, directivos/as locales, empleados/as integrados en *Comunidades de Educación Cooperativa*.

La Cooperativa Jardín Azuayo trabaja en 5 provincias (Azuay, Cañar, El Oro, Morona Santiago, Loja), del Ecuador, con 31 oficinas y a continuación se muestra una tabla de todos los socios por provincias, hasta el 30 de junio del 2012.

PROVINCIAS	SOCIOS
Azuay	126.447
Cañar	46.963
El Oro	13.343
Morona Santiago	38.729
Loja	5.497
<b>TOTAL</b>	<b>230.979</b>

## Escuela de Cooperativismo

Con la Escuela de Cooperativismo buscamos hacer de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo una institución financiera sólida creando espacios para el desarrollo integral de los socios y sus comunidades, creando condiciones para desarrollar las potencialidades y capacidades de las personas para generar nuevos actores sociales con conciencia ciudadana, solidaria y global.



A continuación presentamos los siguientes programas:

<p style="text-align: center;"><b>DIRECTIVOS</b></p> 	<p style="text-align: center;"><b>EMPLEADOS</b></p> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de directivos</li> <li>• Diploma</li> <li>• Rutas de aprendizaje</li> <li>• Maestría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de empleados</li> <li>• Diploma</li> <li>• Rutas de aprendizaje</li> <li>• Maestría</li> </ul>

También existen programas para los nuevos socios de la cooperativa.

### 2.1.4.3 Cobros

<p style="text-align: center;"><b>Acreditación del IESS</b></p>	<p>Los socios y socias pueden recibir en su cuenta las acreditaciones por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondos de Reserva.</li> <li>• Préstamos Quirografarios e Hipotecarios</li> </ul> <p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llenar la solicitud en el IESS e inscribir el nombre de</li> </ul>
---	--

	<p>la cooperativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adjuntar la copia de libreta de ahorro</li> <li>• Certificado de que la cuenta está activa, y</li> <li>• Otros documentos que solicite el IESS.</li> </ul>
<p><b>Giros</b></p> 	<p>La Cooperativa mediante su servicio de JA migrante indica las formas de enviar dinero al Ecuador, ya sea a familiares o a sus propias cuentas abiertas en la entidad. Es un servicio para el público en general se paga únicamente al beneficiario presentando la cédula original.</p> <p><b>Reciba directamente</b> en su cuenta las remesas que envían sus familiares desde EEUU, España e Italia.</p>
<p><b>JA MIGRANTE</b></p> 	<p>Es un servicio de información dirigido a socios migrantes para realizar el envío de giros y transferencias bancarias internacionales desde EEUU. Además información de todos los servicios de la cooperativa.</p>
<p><b>Bono de Desarrollo Humano</b></p>	<p>En cualquiera de la red de oficinas los socios pueden cobrar este servicio acercándose con su cédula. También puede acreditar su Bono en su cuenta de ahorros, economizar tiempo y acceder a los servicios de la cooperativa. (Usted puede pedir esta acreditación en cualquier oficina)</p> <p>Se cancela presentando la cédula original o si se trata de terceros, sólo con el poder correspondiente más la cédula de identidad.</p> <p>Los beneficiarios pueden acumular su bono hasta por 3 meses, más el 4to mes que cobra, caso contrario pierde lo acumulado y tan solo se paga el valor de un mes.</p>

<b>Cobros vía SPI</b>	<p>Si es empleado público, proveedor del gobierno, o la institución a la que pertenece tiene convenio o cuenta con la cooperativa puede recibir su sueldo a través del SPI directo en su cuenta.</p> <p>Este servicio permite cobrar sueldos y recibir cualquier tipo de pago a los socios que tengan relación con instituciones públicas y privadas. El débito se realiza mediante el Bco. Central y luego se acredita a las cuentas correspondientes</p> <p style="text-align: center;"><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registre su cuenta en la institución o su número de cédula.</li> </ul>
-----------------------	--

#### **2.1.4.4 Pagos**

##### **Planillas de Teléfono**

El pago de sus planillas telefónicas lo realiza en las ventanillas de la cooperativa o mediante la contratación del débito automático de su cuenta (Corporación Nacional de Telecomunicaciones).

##### **Pensiones**

UTPL y otras instituciones educativas que tienen convenios en la cooperativa.

Puede cancelar las matrículas o pensiones de la U.T.P.L. en cualquiera de nuestras oficinas. Usted recibe el 10% por ciento en su matrícula al ser socio, socia de la cooperativa.

##### **Planillas de Luz**

Empresa Eléctrica Centro Sur, solo mediante débito automático firmando la autorización de nota de débito del servicio y con la copia de la planilla última de pago

##### **SOAT**

Es un servicio para socios y no socios.

##### **Requisitos:**

- Original y copia de la matrícula del vehículo.
- Copia de cedula de identidad.

- Copia de Certificado de SOAT anterior.

## **RISE**

Puede pagar sus obligaciones del Rise (SRI) mediante débito automático de su cuenta o en la ventanilla.

Contrate este servicio en las oficinas del SRI solicitando que el débito se realice en su cuenta de Jardín Azuayo.

## **Recaudación OTECEL (Movistar)**

El/la socio/a puede pagar el valor correspondiente al consumo de telefonía móvil mediante débito automático, firmando con OTECEL la autorización del débito desde sus cuentas.

## **2.1.4.5 Facilidades**

### **Transferencias a bancos**

El/la socio/a puede realizar transferencias de dinero desde sus cuentas a cuentas de otras instituciones financieras del país, por el costo de 1 dólar, por medio de ventanilla o en nuestra página WEB con el costo 50 centavos.

### **Servicio en línea**

Atención en línea con todas las oficinas y ventanillas de la Cooperativa. (30 puntos de atención)

### **Ventanillas compartidas nacionales e internacionales**

A través de la Red COONECTA, realice sus depósitos y retiros en más de 17 cooperativas en todo el país.

### **Retiros en cheques**

Si maneja montos altos de dinero o requiere mayor seguridad en sus transacciones.

### **Recargas electrónicas**

Por medio de JAMóvil o JAWeb, recargue saldo a su celular.

#### **2.1.4.6 Solidaridad**

##### **Fondo Mortuario**

Es un apoyo para gastos funerales por un valor de 500 USD. Cuando fallezca un socio o socia, la Cooperativa entregará por medio de la Aseguradora COOPSEGUROS, un apoyo financiero a sus deudos. Previo el cumplimiento de los requisitos establecidos.

- Cubre fallecimiento por cualquier causa del asegurado principal con cobertura en cualquier parte del mundo.
- Aplica para personas naturales, socios de la Cooperativa de hasta 90 años de edad.
- Mayor información en la oficina de su localidad

##### **Seguro de Desgravamen**

Si un socio(a) fallece o sufre una incapacidad total o fallece su cónyuge, su familia o garantes no tendrán que asumir la deuda (hasta 50.000 mil dólares), se realiza a través de una póliza. Siempre que haya estado al día en los pagos, estar dentro de la edad asegurable que es de 18 a 70 años de edad (100% de la deuda). Y de 70 a 80 de edad (50% de la deuda); y presente la documentación requerida.

Para acceder al seguro, el socio o socia debe:

- Ser persona natural.
- Estar al día en los pagos del crédito al momento del suceso.
- Encontrarse dentro de la edad asegurable que es entre los 18 y 80 años de edad.
- Presentar la documentación requerida.

#### **2.1.4.7 Servicios Virtuales**

Jardín Azuayo a través de sus servicios virtuales permite a sus socios realizar consultas y efectuar operaciones sobre sus cuentas las 24 horas del día desde cualquier lugar del país de una manera rápida y segura. Garantizando la protección de la información del socio y sus cuentas a través de la implementación de mecanismos extremos de confidencialidad y seguridad.

Con un código secreto de cuatro dígitos los socios acceden automáticamente a todos los servicios virtuales de Jardín Azuayo.

<p><b>@ TODA HORA SU CONEXIÓN CON JARDÍN AZUAYO</b></p>	<p>Los socios y socias ya no tiene que trasladarse a las oficinas de la cooperativa para realizar sus transacciones. Lo pueden hacer con los Servicios Virtuales @ toda hora: JA Móvil, JA Tarjeta, JA Web.</p>
<p><b>JA TARJETA</b></p>  <p><b>Costos de JA Tarjeta</b></p> 	<p>No importa el lugar o la hora, si necesita dinero puede retirarlo de los cajeros de Jardín Azuayo o través de la RED CONECTA Y BANRED. En los cajeros de la cooperativa no tiene ningún costo el consultar o retirar su dinero. La Cooperativa Jardín Azuayo tiene 10 cajeros automáticos en la región.</p> <p>Los socios pueden realizar transacciones de retiro y consultas en cualquier lugar del país donde existan cajeros automáticos ya sea de BANRED, COONECTA o del Banco de Guayaquil.</p> <p><b>Requisitos para tenerla</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesita ser socia o socio de la Cooperativa.</li> <li>• Llene la solicitud de la tarjeta de débito.</li> <li>• Debe tener disponible en su cuenta de ahorros \$5 dólares al momento de solicitar su tarjeta.</li> <li>• Firmar el convenio de servicios virtuales @ todahora</li> </ul>
<p><b>JA MÓVIL</b></p> 	<p>Consiste en enviar mensajes de texto a la Cooperativa al número 2252 para conocer sus saldos, saber cuánto tiene que pagar por las cuotas de crédito, hacer transferencias entre cuentas de la cooperativa. Las consultas no tienen un costo adicional para el socio.</p> <p><b>Para consultar o realizar transferencias de dinero la Cooperativa da a conocer a los socios los siguientes códigos:</b></p>

	<p><b>CA:</b> ahorros a la vista</p> <p><b>CC:</b> certificados</p> <p><b>AJAA:</b> Jardín Azuayo "A" (mi gran Alcancía Segura)</p> <p><b>AJAB:</b> Jardín Azuayo "B" (mi pequeña Alcancía Segura)</p>
<p style="text-align: center;"><b>JA WEB</b></p> 	<p>A través del Internet y su página web la Cooperativa ofrece información general y una serie de servicios en línea digitando la dirección:</p> <p style="text-align: center;"><b><a href="http://www.jardinazuayo.fin.ec">www.jardinazuayo.fin.ec</a></b></p> <p><b>Por medio de internet los socios pueden realizar lo siguiente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultar sus cuentas y navegar dentro de ellas</li> <li>• Revisar sus créditos y el estado de los mismos</li> <li>• Consulta de remesas</li> <li>• Transferencias entre cuentas de la Cooperativa</li> <li>• Transferencias bancarias (costo 0,50 centavos)</li> <li>• Cambiar su clave personal.</li> <li>• Recargas celulares</li> <li>• Pagar el sueldo a sus empleados (rol de pagos)</li> </ul> <p>El monto máximo de transferencias entre cuentas es de 10.000 dólares, montos superiores a este valor deberá contratar en la oficina en la que es socio. Las transacciones por Internet no tienen costo para el socio.</p>

### 2.1.4.8 Nuevos Servicios

#### EL BANCO DEL MIGRANTE

Es un servicio destinado a apoyar a todos los hermanos migrantes y sus familiares. Este servicio surge con la participación del Gobierno Nacional y tiene como objetivo lograr que los emigrantes en el exterior regresen, apoyar a los que ya lo han hecho, e impulsar la disminución de la migración mediante la entrega de créditos de fácil acceso.

Los beneficiarios de este servicio son los siguientes:

- **Migrantes en el Exterior:** Persona que vive en el exterior por más de un año y que no ha regresado por más de 30 días al Ecuador, por los últimos 6 meses.
- **Migrantes Retornados:** Persona que por motivos voluntarios o no, ha retornado al Ecuador a partir del 1 de enero del 2007, y desea emprender una actividad productiva,

- **Familiares de Migrantes:** Hasta el cuarto de grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

Este servicio tiene dos líneas de crédito:

- **Crédito MI NEGOCIO**

Destinado a dinamizar el crecimiento del negocio en el área de comercio del negocio en el área de comercio o servicios. Puede ser utilizado en la compra de un local comercial, mercadería capital del trabajo o equipos. Se puede emplear este tipo de crédito para turismo, energías renovables, tecnología, transporte, logística y otros.

La tasa de Interés es del 12,77% a 36 meses con un monto máximo de \$20,000.

- **Crédito MI CASA EN ECUADOR:**

Destinado para la ampliación o mejoramiento de viviendas en el Ecuador.

La tasa de Interés es del 12,77% a 36 meses con un monto máximo de \$20,000.

## **FONDOS ADMINISTRADOS**

Es un producto orientado a instituciones públicas o privadas, organizaciones jurídicas o de hecho que disponen de un fondo destinado a apoyar a grupos organizados o a determinados segmentos de la población para fomentar la producción y/o desarrollo local. El Fondo Administrativo podrá servir como pase de créditos. La entidad deposita determinado fono en la Cooperativa, y ésta multiplicada hasta por 4 veces el valor del fondo, para la concesión de créditos. Los Fondos Administrados tienen un plazo determinado y además ganan una tasa de interés del 5,5%.

El producto de Fondos Administrados está destinado a socios o clientes que firmen un convenio de cooperación con la Cooperativa. No hay cobro por mantenimiento de cuenta.

### **2.1.5 Planeación Estratégica**

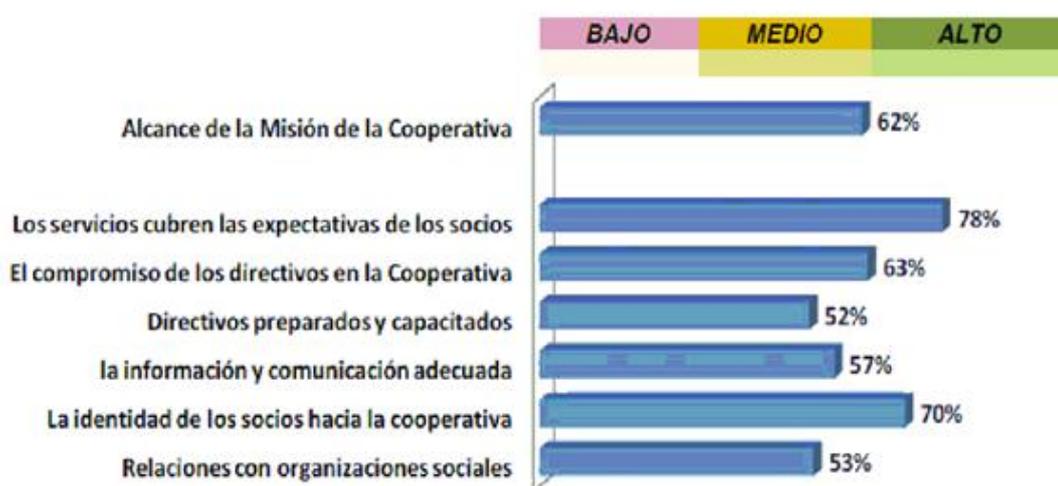
La cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo ha realizado un Balance Social para el período 2002 - 2008, con el fin de evaluar y dimensionar el nivel de logro de sus objetivos, misión y visión institucional.

El balance social que la cooperativa realizo, fue construido mediante realización de talleres con todas las directivas locales de la cooperativa, con el fin de cumplir con los objetivos de evaluación social.

Según el análisis realizado las estrategias empleadas por la cooperativa desde el año 2002 al 2007 han sido: Capacidades Locales, Capacidades Tecnológicas, Gestión de Recursos Financieros, Marco Regulatorio, Información y comunicación, pero siempre enfocados en los valores de la institución. Estas estrategias aplicadas han dado grandes resultados positivos para la cooperativa.

### Alcance de la misión

## Cooperativa Jardín Azuayo ALCANCE DEL DESARROLLO DE LA MISIÓN



Fuente: Plan General 2009 – 2013 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

De acuerdo al gráfico la misión de la Cooperativa Jardín Azuayo tiene un nivel medio alto, sustentado en el desarrollo de los servicios financieros, que cubren aquellas expectativas de los socios, en especial la facilidad de obtener un crédito, así como la confianza y seguridad que los socios tienen con los ahorros.

Por otra parte se destaca la permanencia e identidad de los socios con la cooperativa, para esto ha sido un factor clave el proceso de capacitación del diplomado, educación cooperativa y de aquellos procesos de intercambio de experiencias que se ha desarrollado en los cinco años consecutivos. También ha generado que las directivas locales tengan un compromiso grande de colaborar a la buena organización y marcha de la cooperativa en los diferentes cantones.

El mejor nivel alcanzado es en el fortalecimiento de las capacidades y destrezas de las directivas locales frente a sus responsabilidades asumidas en los diferentes comités de crédito,

vigilancia, educación y asuntos sociales, pero la capacitación en competencias directivas ha sido limitada, inductiva. Esto se debe a que la cooperativa carece de un programa de capacitación con una estructura interactiva para directivos, empleados y socios, además no ha utilizado una plataforma virtual, como se había planificado.

La adecuada estructura organizativa descentralizada y horizontal que mantiene la cooperativa, genera espacios y reuniones en donde se fortalece la comunicación y la cultura cooperativista, a ello se suma el compromiso de los directivos, empleados y la pertenencia de los asociados hacia la cooperativa. Sin embargo, la coexistencia de un débil sistema de información, limita que se potencie o consolide el posicionamiento de la cooperativa, en especial la promoción de los servicios.

El alcance de la misión de la cooperativa siempre ha estado relacionado con la estrategia de gestión asumida en estos últimos cinco años en el desarrollo del Plan. Dicha estrategia se ha sustentado en lograr un equilibrio entre el desarrollo social y financiero de la cooperativa.

Finalmente, el alcance de la misión y el plan estratégico de la cooperativa ha sido en un nivel medio alto, representando el 62%, caracterizado por los servicios que cubren en gran parte las expectativas de los socios, donde ha sido importante el fortalecimiento de la identidad, compromiso y liderazgo de los directivos, así como también el mejoramiento de la eficiencia administrativa financiera. Por ende se ha considerado importante la cobertura social y el entono territorial rural de los cantones que opera la cooperativa.

La Planeación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, fue elaborada para el período 2009 - 2013, este plan constituye una guía de trabajo, que les permitirá orientar el crecimiento y desarrollo social de la cooperativa en los próximos 5 años.

El propósito del Plan Estratégico de Desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, es el orientar las acciones y estrategias necesarias que la institución debe asumir para alcanzar su fortalecimiento y sostenibilidad financiera y social en los próximos cinco años.

### **Factores del planeación estratégica**

**Formulación de las Estrategias.-** La Cooperativa en cuanto a sus expectativas y estrategias en el ámbito social se enfocan en brindar servicios financieros y no financieros de calidad, que cubran las expectativas y necesidades de los asociados, y lograr una mayor profundización-

posicionamiento de los servicios para todos; constituyen siempre las principales expectativas y finalidades de la cooperativa.

Para cumplir con estas expectativas siempre será importante el innovar, adecuar, desarrollar los productos y servicios, con adecuada atención, información, tasas de interés accesibles y atractivas. Por lo tanto se debe contar con una permanente especialización institucional en economía y finanzas sociales, así como el mantener adecuados niveles de eficiencia administrativa y financiera.

### **Estrategias sociales**

- Mejorar la información y comunicación de forma personalizada.
- Fomentar los principios cooperativos
- Implementar y fortalecer las alianzas (convenios) con los actores sociales
- Innovar servicios y su acceso a los migrantes, promover su organización
- Participar, Incidir en los planes de desarrollo local

Referente a las expectativas financieras se enfoca en mejorar el manejo del riesgo financiero. Mantener una salud financiera es una expectativa permanente, esto se relaciona con tener siempre una morosidad menor al 5% (cartera vencida en relación a la cartera total)

### **Estrategias Financieras**

- Integrarnos a la Central de Riesgos
- Crear y aplicar el scorin crediticio.
- Mejorar políticas de colocación y recuperación.

Para Fortalecer Colocaciones y captaciones, constituye otra de las expectativas importantes de la cooperativa, en la medida que el ahorro es parte esencial del crédito.

### **Estrategias de Colocaciones y Captaciones**

- Planes de información sobre servicios
- Innovar créditos y ahorros. Servicios localizados
- Agilidad en los procesos e implementación de nuevos servicios

Para el Manejo financiero. Hace relación a siempre tener una adecuada administración de los recursos financieros, ello se sostiene sobre una adecuada estructura financiera, en donde

exista un equilibrio entre captaciones y colocaciones, adecuado nivel de liquidez, mínimos activos improductivos, adecuada eficiencia administrativa y una buena solvencia patrimonial.

#### **Estrategias de Manejo Financiero**

- Busca de fondeo internos y externos
- Políticas de tesorería e inversiones
- Mejorar y dar seguimiento la planificación financiera
- Establecer un sistema de costeo de productos y servicios
- Fortalecer la tasa de crecimiento del patrimonio

Para consolidar la base social de la cooperativa, elevar la identidad y pertenencia de los socios, empleados y directivos, fortalecer la gobernabilidad en base a una adecuada estructura organizativa y el fortalecimiento de la educación cooperativa.

#### **Estrategias organizativas**

- Fortalecer las redes sociales locales y zonales
- Establecer políticas adecuadas de apoyo y funcionamiento para los directivos.
- Impulsar un plan adecuado de capacitación en competencias directivas.
- Plan adecuado de información y comunicación socios, directivos y empleados
- Programa de formación adecuado de los recursos humanos
- Adecuada estructura administrativa descentralizada.
- Consolidar la escuela de educación cooperativa Jardín Azuayo
- Evaluación permanente del Plan

#### **Estrategias para los procesos Administrativos**

- Definición de procesos
- Aplicación estandarizada
- Organización y Planificación
- Entrenamiento y formación
- Soportes de monitoreo y seguridad

**Implementación de estrategias.-** Cada una de las estrategias formuladas en el plan serán implementado en la cooperativa, de acuerdo a la planificación operativa anual (POAS).

**Evaluación de estrategias.-** Las estrategias serán evaluadas para conocer si son desarrolladas correctamente y si cumplen con los objetivos del plan estratégico.

### 2.1.5 Las Fuerzas de Porter

Mediante las 5 fuerzas de Porter se conocerá la posición de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo ante la competencia.

#### 2.1.4.1 Amenaza de la entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores es constante porque hay cada vez más Instituciones Financieras de tipo cooperativo y alternativo interesadas en ingresar en el sector.

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	CANTON	CATEGORIA
Alfonso Jaramillo	Cuenca	Urbana
Erco	Cuenca	Urbana, Sub urbana
Federación Obrera	Cuenca	Urbana
Juventud Ecuatoriana Progresista	Cuenca	Urbana
La Merced	Cuenca	Urbana
Multiempresarial	Cuenca	Urbana
San José	Cuenca	Urbana
CREA	Cuenca	Urbana
CICA	Cuenca	Urbana
CAE	Cuenca	Urbana
16 de Junio	Cuenca	Urbana
Electropaute	Cuenca	Urbana
Cristo Rey	Cuenca	Sub urbana
COOAC Artesanal	Cuenca	Rural

Fuente: Consultas páginas WEB y otras fuentes

Elaboración: Maritza Orellana y Mónica Torres

Por lo tanto la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo debe buscar y construir barreras de entrada a través de ventaja competitiva, economías de escala, una propuesta de valor único y mantener un modelo o concepto de empresa revolucionador que busca ser la alternativa

más innovadora e impactante ante las personas y las comunidades, quienes buscan mejorar su calidad de vida, tener una nueva esperanza y oportunidades para un mejor futuro.

#### **2.1.4.2 Amenaza del ingreso de productos sustitutos**

De acuerdo al análisis realizado existen productos financieros sustitutos tanto de carácter formal como informal, que son considerados como primera opción por las personas que no están dispuestas o en condiciones de enfrentar los trámites y requisitos impuestos por parte de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

En los mercados existen muchos productos iguales o similares que suponen un riesgo mayor contrarrestado por una alta rentabilidad, siendo este uno de los problemas más graves que enfrenta la Cooperativa Jardín Azuayo.

Los mayores sustitutos referentes a fuentes de financiamiento, a los que enfrenta Jardín Azuayo son:

- Crédito a través de usureros
- Socios que financian la compra y venta de bienes
- Agencias de inversión virtuales

En cuanto a los servicios de ahorro, los sistemas de ahorro para pensiones y la privatización de los regímenes públicos de pensión y jubilación son en esencia un nuevo producto de ahorro ligado con el servicio de crédito, podría cambiar la forma de operar el mercado financiero, afectando el desempeño de las cooperativas ya que también mediante IECE se puede acceder a créditos educativos por ejemplo.

#### **2.1.4.3 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación en el sector es alto, porque existen grandes ofertas de bienes y servicios para el mercado de servicios financieros, donde se puede manejar con facilidad los precios y las formas de pago. Aquí se encuentran empresas que entregan asesoría, crédito y control. Los proveedores de equipos, muebles y útiles de oficina, seguros, software, internet, imprentas, eventos.

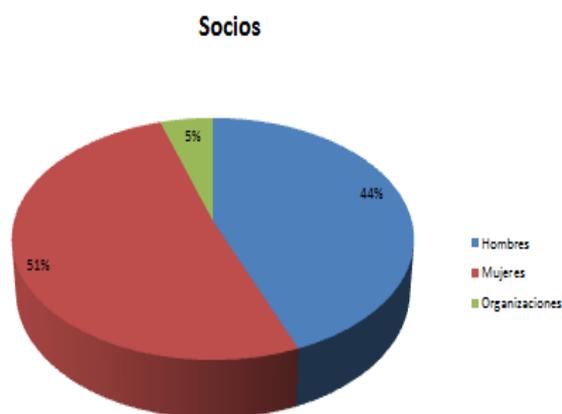
La COAC Jardín Azuayo tiene facilidad en el poder de negociación con los proveedores, por las grandes ofertas de bienes y servicios que hay en el mercado, y por la magnitud de su demanda. Es por ello que la cooperativa tiene establecido de forma general sus proveedores de acuerdo a sus necesidades. Actualmente, la cooperativa está trabajando en un software para tener clasificado a los proveedores según su categoría, con el fin de tener la información necesaria y en su respectivo orden.

### 2.1.4.4 Poder de negociación de los consumidores

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo al 30 de junio del 2012 contaba con 29.894 socios/as en la ciudad de Cuenca. Donde se clasifican de la siguiente manera.

SOCIOS		
Hombres	Mujeres	Organizaciones
12.751	14.826	1.419

Para mayor detalle ver el Anexo 2.



Fuente: Departamento de Servicios Cooperativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Información Estadística al 30 de Junio del 2012  
Elaboración: Maritza Orellana y Mónica Torres

En la ciudad de Cuenca, la mayor parte de socios de la cooperativa Jardín Azuayo son mujeres representado el 51%, seguido del 44% que hace referencia a hombres y finalmente tan solo un 5% son organizaciones.

El poder negociador de los socios es moderado, a pesar de que existe varias Instituciones financieras, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mutualistas, por lo tanto el costo de los servicios financieros ofrecidos por la COAC Jardín Azuayo son menores y su servicio es bueno.

### 2.1.4.5 Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores ha aumentado en los últimos tiempos esto se da a diario por la fuerte publicidad que se va dando en cada una de dichas instituciones. Dicha rivalidad se hace más notoria a nivel de los clientes de las cooperativas en las ciudades, las cooperativas deben procurar actuar en consideración con instituciones bancarias de la zona donde operan

para aliviar la rivalidad, innovando sus productos y servicios. En lo que concierne a la rivalidad entre competidores lo que encontramos son:

- Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Cooperativas de Ahorro y Crédito de naturaleza institucional privado cerradas.
- Mutualistas. Bancos privados.
- IESS.

<b>COACS</b>	<b>MUTUALISTAS</b>	<b>BANCOS PRIVADOS</b>
Cooperativa 29 de Octubre Cooperativa Codesarrollo Cooperativa Jardín Azuayo Cooperativa JEP Cooperativa Riobamba	Mutualista Azuay Mutualista Pichincha	Banco Amazonas Banco del Austro Banco Bolivariano Banco Capital Banco COFIEC Banco DELBANK Banco de Guayaquil Banco Internacional Banco de Machala Banco del Pacifico Banco del Pichincha Banco PROCREDIT Banco Produbanco Banco PROMERICA Banco SOLIDARIO Banco SUDAMERICANO Banco UNIBANCO

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS)  
Elaboración: Maritza Orellana y Mónica Torres

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS)  
Elaboración: Maritza Orellana y Mónica Torres

## **2.1.6 Análisis de los Factores del Macro Entorno**

### **2.1.6.1 Económicos**

La Constitución de la República, en su artículo 309, establece que el Sistema Financiero Nacional incluye al sector financiero popular y solidario (Cooperativas de Ahorro y Crédito-CAC), el cual contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez.

En el Ecuador, las entidades encargadas del control de las Cooperativas de Ahorro y Crédito-CAC, son la Superintendencia de Bancos y la Dirección Nacional de Cooperativas-MIES.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, cierran anualmente sus ejercicios contables y económicos, elaboran sus Estados Financieros los ponen a consideración y aprobación de la Asamblea General, y finalmente los presentan a la opinión pública a través de un medio de comunicación masivo.

Este proceso operativo -contable, culmina con el informe del “Auditor Externo”, documento anual, único, muy importante, el mismo que abaliza-certifica a una entidad cooperativa el haber cumplido con todas las disposiciones legales y de control interno.

Dentro de los servicios financieros ofertados por las Cooperativas de Ahorro y Crédito, el microcrédito se ha convertido en una de las herramientas más populares en los últimos años para impulsar la microempresa y los negocios familiares. Su importancia ha provocado el desarrollo de importantes investigaciones académicas en torno al impacto de las Micro finanzas en el desarrollo del país.

El microcrédito en el Ecuador se ha constituido en un factor para el impulso de la pequeña industria, lo cual ha llevado a la generación de fuentes de empleo y mayor intercambio comercial. Por ello el análisis a realizar no se limitará a conocer tan solo el funcionamiento del cooperativismo y microcrédito en sí, lo que se desea es conocer realmente cual es el aporte de este revolucionario producto financiero en la economía, para de esta manera contribuir al mejoramiento tanto financiero como económico nacional

En el Ecuador, uno de los mayores logros que existen es el sistema de cooperativas de ahorro y crédito (COAC), como un sistema alternativo con identidad y normativa propia y diferenciada del resto de entidades financieras del país. Con la crisis internacional, han surgido alternativas de articulación entre gobiernos latinoamericanos que han venido fortaleciéndose. Una de ellas es UNASUR y otros procesos, que son ejemplos de esas posibilidades. Iniciativas como la ley de cooperativismo en Colombia se ven complementadas con los avances que otros países como Venezuela con su política de desarrollo endógeno, Ecuador con la afirmación de una política de Economía Solidaria, Bolivia con la defensa de la autodeterminación de los pueblos, y Brasil con un proyecto de Ley ya aprobado en el Consejo Nacional de Economía Solidaria que podrá transformarse en una ley. También en el Perú se viene trabajando en el Congreso una propuesta de ley de la economía solidaria.

Además, existen algunos esfuerzos de organizaciones que han contribuido con servicios financieros a determinados sectores, comunidades y grupos de gente pobre que buscan producir y que no tienen acceso a las finanzas formales (específicamente a los bancos privados).

Asimismo, se ha conformado la Red Financiera Rural (RFR) que busca aglutinar al mayor número de instituciones que hacen micro finanzas en el país.

Las últimas publicaciones del Banco Central del Ecuador presentan muy buenas noticias para los ecuatorianos. A falta de revisiones definitivas, Ecuador ha mostrado una tasa de crecimiento económico por encima de la media de lo esperado para América Latina y el Caribe durante el año 2011.

Hoy es irrefutable, que el cooperativismo y en general el Asociativismo, es el movimiento socioeconómico más grande de la humanidad; por ende, la Economía Solidaria es el sistema económico, social, político y cultural, que ha permitido ascender el nivel de vida de millones de personas fundamentalmente de clase media y baja, implementado en ellos valores y principios de solidaridad, equidad y justicia.

#### **2.1.6.2 Políticos**

El Presidente Rafael Correa desde que inició su mandato en el país a dado grandes cambios en el sector Popular y Solidario del Ecuador. Primero desde mayo del 2011 se reconoció en la nueva constitución la LEY ORGANICA DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO considerando:

**ART. 283** Que la constitución de la república, establece que el sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la constitución determine, la economía popular y solidaria se regulara de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

El Presidente Rafael Correa explico en una reunión sostenida con la secretaria de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) se trató sobre institucionalidad de la economía popular y solidario, el Presidente señala que la economía popular y solidaria creara una Súper intendencia de Cooperativas que es necesario porque el objetivo y la lógica de una cooperativa de Ahorro y Crédito es diferente del funcionamiento de los bancos.

Actualmente, la Superintendencia de Bancos supervisa a 39 cooperativas y una caja de ahorro, mientras el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), a través de la Dirección Nacional de Cooperativas, mantiene el registro de más de 850 cooperativas a las que controla.

El control de esas entidades pasará a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para lo cual se facilitará el acceso a la tecnología, el archivo físico, las normativas y toda la información cooperativistas.

En esa transición también se incluirán las cooperativas controladas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social. El superintendente de Economía Popular y Solidaria, Hugo Jácome, reconoció que todavía no se cuenta con una estadística del sector.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social transfirió a la Súper de Economía Popular y Solidaria la información relacionada con las cooperativas de ahorro y crédito, vivienda, transporte y servicio.

Cerca de 3.800 cooperativas deberán a partir del 1 de octubre de este año iniciar el proceso de registro, adecuación de estatutos y de otros procesos determinados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

El anuncio se realizó tras informar que la Dirección Nacional de Cooperativas deja de existir y da paso a la regulación que realizará la Superintendencia que será el ente encargado de controlar, expedir sanciones y otorgar la personería jurídica a las organizaciones (cooperativas, cajas de ahorro y bancos populares...) que se encuentren bajo el sistema de economía popular.

La ministra de Inclusión Económica y Social, además anunció que dicha cartera de Estado deja de registrar a las organizaciones de finanzas populares y entrega la documentación correspondiente a la Superintendencia para que esta ejecute las funciones de ente regulador de las finanzas públicas.

Al entregar las competencias a la Superintendencia también entrega una lista depurada de las cooperativas que permitirá continuar con el registro a unas y dar de baja a otras, entre ellas constan: 417 cooperativas de vivienda activas, 926 inactivas (2 años y más no presentaron registros de directivas o información), 1.839 cooperativas de transporte activas, 191 inactivas; 95 cooperativas de servicios activas, 82 inactivas; 385 cooperativas de producción activas, 748 inactivas; 78 cooperativas de consumo activas, 212 inactivas.

Desde este 1 de octubre comenzará el proceso de transición que durará todo el mes, dentro del cual la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria recibirá los activos y pasivos de la Dirección Nacional de Cooperativas y del Consejo Cooperativo Nacional, así como la información de datos de las cooperativas.

Freddy Pérez, presidente nacional de Cooperativas, reiteró que con la regulación de la Superintendencia se conocerá el número de cooperativas y el manejo real de los activos evitando el fraude a socios. Geovanny Cardoso, secretario técnico del Programa Nacional de Finanzas Populares, concluyó que las finanzas populares manejan activos por cerca de \$ 2.685 millones y manejaría en proyección cerca de 5 millones de socios.

### **2.1.6.3 Social**

El factor social es considerado de manera importante en nuestro análisis ya que influye en todos los aspectos, tanto económicos como políticos ya que comprende al entorno sociedad tanto en la forma de organizarse como equipo dentro del sistema cooperativo y en el mercado, es decir cómo se relacionan con los socios para poder tener un beneficio económico y una mayor cantidad de socios que accedan a los servicios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Es de gran importancia reconocer que este factor se enfoca a las actividades, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación de las personas de una determinada sociedad.

En el Ecuador existen cooperativas de Ahorro y Crédito que han aportado significativamente a la producción y al empleo que, no obstante, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, al comienzo de sus años de vida institucional, se constituye como el primer pilar de Cooperativismo en el Cantón Paute, y es considerado como el mecanismo más idóneo para combatir las desigualdades sociales.

Mediante la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo las personas han podido acceder a créditos para la creación de microempresas y así ellos brindar empleos y crecer de manera económica en el aspecto social han utilizado planes sociales dentro de la cooperativa como su escuela de Cooperativismo que es brindar estudios y preparación a los socio que conforman parte de la directiva de la Cooperativa.

### **2.1.6.4 Tecnológico**

La tecnología es un factor sumamente importante para el proceso de servicio al cliente, hay que tomar en cuenta que las Cooperativas pretende hasta el momento ofrecer un servicio eficiente y para esto es necesario que opte por la utilización de tecnología que se adapte a las necesidades.

Las instituciones financieras hacen uso de la tecnología para mejorar en la eficiencia de los servicios en la actualidad han implementado:

- Páginas web que dan a conocer los beneficios que obtienen los socios al ingresa a las instituciones financieras.
- Transferencias interbancarias a otras cuentas mediante la página de la institución, será requisito obligatorio ingresar el número de cedula de la persona beneficiaria a la cual se dirige la transferencia.
- Transferencias a otras cuentas mediante el servicio de JAMOVIL, consiste en enviar mensajes de texto a la cooperativa al número 2252 para conocer que los socios/as conozcan sus saldos, saber cuánto les toca pagar por la cuotas de crédito y pueden hacer transferencias entre cuentas de la cooperativa.
- Mediante la página web de la cooperativa los socios/as podrán consultar sus cuentas y navegar entre ellas, revisar sus créditos y el estado de los mismos, consulta de remesas, transferencias entre cuentas de la cooperativa, transferencias bancarias con un costo de 0,50ctvs, cambiar su clave personal, recargas a celulares y pagar el sueldo a sus empleados. Las transferencias bancarias pueden realizarse con monto máximo de \$10.00, los superiores a este valor deberán contratar en la oficina en la que es socio.

El auge de la tecnología han modificado el desarrollo de estrategias efectivas en la generación de valor agregado a través de la aplicación de tecnología que permitiendo proporcionar herramientas eficiente y eficaces que se adapten a las necesidades de un mundo, en constante cambio que espera automatizar sus procesos.

Esta iniciativa surge en vista de los cambios y tendencias administrativas y financieras que gravitan sobre el sector cooperativo financiero, por lo que se hace imprescindible que el sector acceda a sistemas que le permitan la adecuada administración de información, las funciones de monitoreo de sus principales acciones y la mitigación del riesgo operativo, todas estas

áreas de especial importancia en el ámbito financiero. Con estos Sistemas, los dirigentes y administradores de las cooperativas podrán disminuir la probabilidad de pérdidas por riesgos, e implantar una cultura en prevención de riesgos en las cooperativas.

Los avances tecnológicos no solo pueden ser físicos, un gran avance tecnológico hoy en día es la existencia de las redes sociales por medio de las cuales se logra ganar mayor mercado, un reconocimiento no solo local sino que cada vez tiene la gran oportunidad de expandirse y hacerse conocer nacional y porque no internacionalmente.

### 2.1.7 Análisis FODA

Internas	Externas	Internas	Externas
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Imagen Institucional,	Crecimiento del sector Corporativo de Ahorro y Crédito	No hay programas de Capacitación a los empleados	Capacidad de Endeudamiento Restringida
Importante Crecimiento	Existencia de mercado potencial	No existen manual de procesos	Otras cooperativas del mismo tipo
Eficiencia de manejo de Créditos	Alto grado de confianza en las COAC	Alto nivel de morosidad	Régimen político inestable
Acceso a líneas Internacionales	Múltiples soluciones tecnológicas en el mercado	Existencia de Riesgos de tasa de interés	Incursión de nuevos competidores en su nicho de mercado
Estabilidad Gerencial y del Consejo de Administración	Incremento de la demanda de microcréditos en el país	Dependencia total de proveedores externos para manejo del sistema informático	Sobre endeudamiento de los clientes
Buen nivel de información Gerencial	Penetración en el mercado con nuevos productos y servicios	Inestabilidad en la demanda	Innovación en tecnología por parte de la Competencia
Misión Social en la comunidad que genera buena imagen corporativa	Crecimiento de demanda de créditos	Ausencia de innovación en productos y servicios	
Alianzas Estratégicas con otras instituciones	Incremento de usuarios de recursos	Poca cultura informativa del socio	

financieras	tecnológicos que permitan publicar a las instituciones vía WEB	con respecto a los movimientos de la institución	
Confianza en la plaza en la que se desenvuelve por el apoyo entregado en aspecto social y cultural	Acceso a nuevas tecnologías		
La atención que se brinda a los socios es oportuna, eficaz y gentil	Acceso a nuevas maquinarias		
Capital de Trabajo			
Capital Social			
Los que ingresa a la cooperativa aumenta cada año			
Buena liquidez			
Tasas de interés balanceadas			

### 2.1.8 Determinación de posicionamiento (benchmarking)

#### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

JEP LTDA.



#### Modelo o Negocio

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juventud Ecuatoriana Progresista" Ltda., es una entidad dedicada a las finanzas sociales, creada mediante acuerdo Ministerial 3310, del 31 de

diciembre de 1971 y calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros con Resolución SBS-2003-0596, de agosto 12 de 2003.

En la actualidad cuenta con más de 400 mil socios dueños de la Cooperativa, aproximadamente un 70% de los mismos son mujeres, vinculadas a diferentes actividades microproductivas, tanto de los sectores rurales, como urbano marginales.

Creada en la parroquia de Sayausí, del cantón Cuenca, provincia del Azuay, república del Ecuador, ha incursionado en un sostenido apoyo crediticio a los segmentos poblacionales que no tienen acceso al crédito de la banca tradicional, aspecto que ha estimulado la aceptación y confianza de la gente.

Basada en el principio de la solidaridad cooperativista, ha priorizado la rentabilidad social, materializada en la eficiencia de las finanzas sociales, frente a la rentabilidad financiera, generando de este modo sustentabilidad y sostenibilidad del proyecto JEP.

### **Canales de Distribución**

La Cooperativa JEP, ofrece sus productos y servicios a través de folletos, publicidad en televisión, mediante su propia página web, donde se encontrara toda la información de la cooperativa.

### **Estrategias de Comunicación**

La estrategia de comunicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP, hacia sus socios es amplia, lo realiza mediante publicidad móvil, publicidad en televisión, donde los anuncios son presentados en canales de la localidad, mediante folletos, en los cuales dan a conocer los servicios financieros y sociales que ofrecen, afiches en donde dan a conocer diferentes actividades.

A través de su página Web la cooperativa JEP ofrece toda la información clara y concisa de la entidad, en donde los clientes y socios pueden acceder en cualquier lugar y en el momento que requieran.

### **Segmento**

El segmento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP, son la población que no tienen acceso al crédito de la banca tradicional, aspecto que ha estimulado la aceptación y confianza de la gente porque brindan productos y servicios financieros de calidad, basados en una cultura organizacional dinámica de excelencia y de sólidos valores para satisfacer las necesidades de la gente.

### Nivel de Servicio

El nivel de servicio de la cooperativa es muy alto, ya que es una sociedad de personas, una de sus fortalezas es que está dirigida y administrada por ejecutivos y personal responsable, con valores cooperativistas, el 99% de sus funcionarios son personal joven, competente y encaminados en el mundo cooperativo, desde el año 2008 cuentan con la norma ISO 9001-2008.

La cooperativa ofrece una variedad de productos y servicios para aquellas personas que no pueden adquirir los mismos fácilmente en la banca tradicional. Estos van acompañados por una excelente atención al cliente, ya que cuenta con personal capacitado para atender todas las quejas y sugerencias o dudas de los socios y clientes, quienes les brindan un asesoramiento sobre cualquier actividad que vayan a realizar.

Ofrecen servicios mediante su página web, en donde los socios pueden ingresar a sus cuentas, verificar sus saldos, realizar cálculos para obtener algún crédito, además la cooperativa cuenta tarjetas de débitos y varios cajeros automáticos en sus agencias y en centros comerciales.

Para ofrecer un buen servicio la cooperativa mantiene un horario de atención flexible y que es durante toda la semana ya que los días sábados y domingos no cierran lo que les hace diferente de la competencia.

### Productos y Servicios

Cooperación y Asociatividad	
<b>La Cooperación</b>	Consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada.
<b>Cooperativa Financiera</b>	Es una organización que desarrolla la actividad de intermediación financiera – captación de ahorro y colocación de crédito- con Asociados y con terceros. Su vigilancia y control corresponde a la Superintendencia de Bancos y Seguros.

<b>Ser Asociado</b>	Implica una vinculación libre y voluntaria a través de la asociación, concediéndole la condición de dueño de la Institución a la cual ha aportado con su capital, a la par que lo compromete con las obligaciones de ser Socio.
<b>Los Certificados de Aportación</b>	Son los aportes en efectivo que realizan los socios para constituir el capital social de la Cooperativa y representan la propiedad de los socios sobre la entidad, es decir los convierte en dueños de la Cooperativa.

### Requisitos para asociarse a la cooperativa JEP

La afiliación a la Cooperativa JEP es con \$20 dólares y se necesita de:

- Copia de cédula y certificado de votación.
- Copia del pago de cualquier servicio básico (agua, luz o teléfono)

### Beneficios para los socios

La Responsabilidad Social, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “JEP” impulsada desde 1971, se ha caracterizado por brindar servicios y productos en beneficio de sus Socios.

### Ventajas de ser socio JEP

- Disponibilidad inmediata de su dinero.
- Retiros por ventanillas ó.
- Retiros a través de nuestra red de Cajeros Automáticos **COOPENLACE**, ubicada en cada una de las agencias en: Cuenca, Azogues, La Troncal, Gualaceo, Paute, Sígsig, Santa Isabel, Machala, Santa Rosa, Pasaje, Loja, Méndez, Sucúa, Macas y en diferentes sectores de la ciudad.
- No cobramos costos de mantenimiento de libreta.
- Pagamos unas excelentes tasas de interés.
- Para la Cooperativa JEP, es primordial velar por el bienestar y seguridad de sus Socios, así como brindar servicios solidarios que protejan y ayuden al asociado en los momentos difíciles; es así, que los asociados tienen derecho a la ayuda por mortuoria, mismo que servirá a los familiares del Socio fallecido para los gastos de

funeraria. Manteniendo un saldo de \$30 dólares en la cuenta de ahorros, dispone de ayuda por mortuoria por un monto de \$500 dólares.

- Créditos inmediatos y económicos.
- Ahorro de tiempo en pago de servicios básicos, a través de nuestros débitos automáticos.
- Horarios cómodos de Lunes a Domingo de 8h00 a 18h00.
- Disponemos de la línea gratuita 1800 JEP DE RECLAMOS Y SUGERENCIAS (1800 537 537).



- 24 agencias a tu disposición en las provincias de Azuay, Cañar, El Oro, Loja, Morona Santiago.
- Parquederos para los asociados.

AHORRO	
<b>Certificados de aportación</b>	<p>Son los aportes en efectivo que realizan los socios para constituir el capital social de la Cooperativa y representan la propiedad de los socios sobre la entidad, es decir los convierte en dueños de la Cooperativa.</p> <p>Estos certificados podrán ser transferibles total o parcialmente a quienes reúnan los requisitos para ser Socios, previa notificación a Gerencia General.</p>
<b>Ahorros a la vista</b>	<p>La Cooperativa JEP pone a disposición de los socios la cuenta de ahorros a la vista que es el complemento ideal para tus inversiones ya que gana una tasa del 3.5%, además tienes total disponibilidad de tu dinero en el momento en que lo necesites, a través de nuestras ventanillas o de la Red de Cajeros automáticos JEP. Adicionalmente no cobramos costo de mantenimiento en libreta de ahorros.</p> <p>Manteniendo un saldo mínimo en los ahorros de \$30.00, te beneficias de ayuda por mortuoria.</p>
<b>Depósito a plazo fijo</b>	<p>El dinero está seguro en la JEP porque es tu cooperativa, puedes invertir desde \$100 y ganas los intereses más altos del mercado financiero. El interés, lo puedes retirar mensualmente o al vencimiento del plazo; para un mejor servicio, tienes la opción de renovación automática de la póliza, ganando mayor rentabilidad con menor riesgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En las inversiones cuyo plazo sean de más de un año, tienes la ventaja</li> </ul>

	<p>de estar exento de la retención en la fuente, siempre que tú no tengas operaciones de crédito vigentes en la cooperativa como deudor, codeudor y garantías.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>PLAZOS</th> <th>TASAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>30- 59 DIAS</td> <td>5.50%</td> </tr> <tr> <td>60 - 89 DIAS</td> <td>5.75%</td> </tr> <tr> <td>90 - 179 DIAS</td> <td>6.25%</td> </tr> <tr> <td>180 - 269 DIAS</td> <td>7.00%</td> </tr> <tr> <td>270 - 314 DIAS</td> <td>7.50%</td> </tr> <tr> <td>315 - 359 DIAS</td> <td>8.00%</td> </tr> <tr> <td>360 DIAS O MAS</td> <td>8.50%</td> </tr> </tbody> </table>	PLAZOS	TASAS	30- 59 DIAS	5.50%	60 - 89 DIAS	5.75%	90 - 179 DIAS	6.25%	180 - 269 DIAS	7.00%	270 - 314 DIAS	7.50%	315 - 359 DIAS	8.00%	360 DIAS O MAS	8.50%
PLAZOS	TASAS																
30- 59 DIAS	5.50%																
60 - 89 DIAS	5.75%																
90 - 179 DIAS	6.25%																
180 - 269 DIAS	7.00%																
270 - 314 DIAS	7.50%																
315 - 359 DIAS	8.00%																
360 DIAS O MAS	8.50%																
<b>Ahorro Inteligente</b>	<p>Permitirá hacer productivo tu exceso de liquidez, en depósitos menores a 30 días y estará disponible en cualquier momento de acuerdo a tu necesidad, puedes invertir desde un mínimo de \$5.000 dólares en adelante y el plazo va desde 20 días hasta 29 días y gana el interés del 5%.</p> <p><b>VENTAJA:</b> Este ahorro, no tiene descuentos tributarios.</p>																
<b>Cuenta de ahorros SUPERJEP</b>	<p>Con esta cuenta de ahorros, tú tendrás acceso al servicio de órdenes de pago, a través de las cuales puedes realizar sin demora pagos a: proveedores, empleados y realizar compras.</p>																
<b>Cuenta infantil JEPito</b>	<p>Para fomentar la cultura del ahorro en nuestros niños, tenemos la cuenta infantil JEPito; es un producto para menores de 18 años, para que ahorren de una manera programada, el dinero lo pueden dejar a 6, 9 y 12 meses, ganando el interés del 4%.</p>																
<b>Simulador de ahorros</b>	<p>La cooperativa JEP ofrece un servicio de simulador de ahorros donde los socios pueden calcular cuánto pueden ganar por un capital que desea ahorrar.</p> <p style="text-align: center;"><u><b>Simulador de Ahorros</b></u></p> <p><b>Capital:</b> <input type="text"/></p> <p><b>Tipo de Ahorro:</b> <input type="text" value="SELECCIONE"/></p> <p><b>Tasa:</b> <input type="text"/></p> <p><b>Frecuencia:</b> <input type="text"/></p> <p><b>Tiempo:</b> <input type="text"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="button" value="Calcular"/></p> <p><b>Intereses Ganados:</b> <input type="text"/></p>																
<b>Ahorros</b>	<p>Piensa en tu futuro, la nueva Cuenta Ahorros FondoJEP te permite guardar tus ahorros para tus proyectos como: vacaciones, viajes, matrículas, vivienda, compras.</p>																

<b>FondoJEP</b>	
-----------------	--

CRÉDITO	
<b>Microcréditos</b>	<p>Sacar un crédito de la JEP, es muy simple, rápido y son los más económicos con los intereses más bajos del mercado, y escuche bien....cobramos la tasa más conveniente del mercado.</p> <p>Los microcréditos que ofrecemos en la Cooperativa JEP están orientados a solucionar necesidades de financiamiento de actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de repago son los ingresos del negocio.</p> <p style="text-align: center;"><b>Líneas de crédito:            Lleva tu dinero en 24 horas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Microcrédito Minorista =&lt; 3000; Tasa Nominal 22,00%.</li> <li>• Microcrédito de Acumulación Simple &gt; 3.000 USD y &lt; = 10.000 USD: Tasa Nominal 21,00%.</li> <li>• Microcrédito de Acumulación Ampliada &gt;10.000 USD y &lt; = 20.000 USD: Tasa Nominal 18,00%.</li> <li>• Productivo PYMES &gt; 20.000 USD y &lt; 100.000 USD: Tasa Nominal 11,20%.</li> </ul>
<b>Crédito de consumo</b>	<p>Los créditos de consumo son los destinados a la adquisición de bienes de consumo como: compra de vehículos para uso personal, muebles y electrodomésticos, pago de deudas, entre otros.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;"><b>Líneas de crédito:            Lleva tu dinero en 24 horas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo 1: Tasa Nominal 15,00% - créditos con vencimiento &lt; a 29 días</li> <li>• Consumo 2: Tasa Nominal 15,20% - créditos con vencimiento &gt; a 30 días</li> </ul> </div>
<b>Crédito para vivienda</b>	<p>La cooperativa JEP ofrece créditos para la construcción, reconstrucción y la compra de tu vivienda, con un financiamiento a largo plazo y con una tasa de interés competitiva.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito vivienda: Tasa Nominal 10,50%.</li> <li>• Monto hasta 200.000 dólares.</li> </ul>
<p><b>Simulador de crédito</b></p>	<p>La Cooperativa JEP ofrece a sus socios un simulador de crédito donde pueden diseñar sus créditos.</p> <p><a href="#">Diseñe su Crédito</a></p> <p>Los intereses y las comisiones se cobran sobre los saldos del crédito y hast</p> <p>Monto a Solicitar: <input type="text"/></p> <p>Plazo (meses): <input type="text"/></p> <p>Frecuencia: <input type="text" value="MENSUAL"/></p> <p>Línea de Crédito: <input type="text" value="MICROCREDITO"/></p> <p><input type="button" value="Limpiar"/> <input type="button" value="Generar"/></p>

REMESAS	
<p><b>Giros desde los Estados Unidos</b></p> <div data-bbox="427 943 662 1308" style="border: 1px dashed gray; padding: 5px;"> <p>EEUU</p>  </div>	<p><b>Giros desde Italia y España</b></p> <div data-bbox="954 958 1173 1330" style="border: 1px dashed gray; padding: 5px;"> <p>Italia España</p>  </div>
<p><b>Giros desde el resto del Mundo</b></p>	<p><b>Giros desde EEUU y Europa</b></p> <div data-bbox="790 1765 1356 1839" style="border: 1px dashed gray; padding: 5px;"> <p>EEUU y Europa    </p> </div>

<p>Resto del mundo</p> 	
--	--

<p><b>SERVICIOS COMPLEMENTARIOS</b></p>	<p>Pago de servicios básicos</p> <p>Prestaciones IESS</p> <p>Sistema de pagos interbancarios (SPI)</p> <p>Pago de nóminas</p> <p>COONECTA Red cooperativa</p> <p>Tarjeta de débito JEPCard</p> <p>Pago SOAT</p> <p>Transferencias de dinero</p> <p>Servicios adicionales JEP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo aire movistar</li> <li>• Pago de teléfono CNT</li> <li>• Pago de tarjetas de crédito Pacificard, MasterCard, Visa-Cash</li> <li>• Recaudación del impuesto SRI, impuesto a la Renta, IVA, RISE, matriculación vehicular.</li> <li>• Cobro del bono de desarrollo humano.</li> </ul>
---	--

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

**"29 DE OCTUBRE" LTDA.**



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
**"29 DE OCTUBRE" LTDA.**  
CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

## **Modelo o Negocio**

Visionarios paracaidistas un 20 de Octubre de 1967, conformaron una PRE Cooperativa de Ahorro y Crédito a la cual llamaron “29 de Octubre”, con la finalidad de estimular y fomentar el ahorro a fin de mejorar la calidad de vida y la prestación oportuna del crédito para sus socios.

Se constituyó en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha mediante Acuerdo Ministerial No. 0457 el 15 de mayo de 1972 y fue inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número 1330 el 17 de mayo de 1972. Fue autorizada para operar como institución financiera por la Superintendencia de Bancos y Seguros mediante Resolución SB-INCOOP- 99 - 0178 del 29 de septiembre de 1999, Resolución debidamente inscrita en el Registro Mercantil, bajo el No. 2855, tomo 130, el 29 de Noviembre de 1.999, por tanto puede realizar actividades de intermediación financiera con el público en general.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda. está sometida a la aplicación de normas de solvencia, prudencia financiera, contable y al control directo de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Mediante la resolución SB- 2001-0488 se aprobó la fusión por absorción con la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Carchi” Ltda., por lo cual se traspasó a título universal la totalidad de los Activos, Pasivos y Patrimonio que constaban en el Balance General cortado al 30 de Noviembre de 2001, y se declaró en disolución voluntaria y anticipada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Carchi” Ltda.

Actualmente, las actividades y operaciones que realiza la Cooperativa están regidas por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas a Control de Superintendencia de Bancos y Seguros; además, está sometida a la aplicación de normas de solvencia, prudencia financiera contable y al control directo de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

## **Canales de Distribución**

La cooperativa 29 de Octubre, ofrece a sus clientes y socios sus productos y servicios mediante folletos, publicidad en televisión, su propia página web, afiches, donde encontraran la información clara para que puedan adquirir cualquier de los mismos.

### **Estrategias de Comunicación**

La cooperativa 29 de Octubre, cuenta con una estrategia de comunicación muy amplia ya que utiliza publicidad en televisión, es decir en canales de la localidad, publicidad que es realizada por personas muy reconocidas a nivel nacional como es José Francisco Zevallos, Ministro de Deportes. Mediante los folletos indican a sus clientes y socios los diferentes servicios que ofrece la entidad. En su página web se puede encontrar información de la entidad y los diferentes servicios de forma detallada.

### **Segmento**

El segmento de la cooperativa 29 de octubre es la población en general, en donde fomentan la cultura del ahorro y administran los recursos con transparencia y honestidad, mejorando la calidad de vida de sus socios y clientes en el ámbito nacional, con personal capacitado y competente que brinda sus productos y servicios con agilidad, calidad y calidez.

### **Nivel de Servicio**

El nivel de servicio de la Cooperativa 29 de Octubre es alto, porque tiene un personal capacitado y competente para brinda sus productos y servicios con agilidad, calidad y calidez.

La cooperativa 29 de Octubre mediante sus principios, valores, excelente atención al cliente, sus servicios y productos de calidad ofrecidos a sus clientes y socios, factores que ha permitido que la cooperativa obtenga un nivel de servicio alto.

### **Productos y Servicios**

#### **AHORRO**

<p><b>Cuenta Ahorro Mundialista</b></p>	<p>Un ahorro planificado que te permitirá estar presente en el Mundial de Fútbol de Brasil 2014.</p> <p>Con una tasa de interés anual del 8.50%, es la oportunidad para usted de disfrutar de este evento mundial.</p>
---	--

 <p><b>El Ahorro</b> <b>MUNDIALISTA</b> AHORRO PLANIFICADO BRASIL 2014</p>	<p><b>Monto de Apertura:</b> 0 USD.</p> <p><b>Depósito Mínimo:</b> 50 USD.</p> <p><b>Tiempo de Contrato:</b> Hasta el 30 de abril del 2014.</p>
<p><b>Cuenta Angelitos</b></p> 	<p>Una cuenta de ahorros creada para niños, la misma que tiene como objetivo incentivar la cultura de ahorro en los más chicos de la casa.</p> <p><b>Monto de Apertura:</b> 5 USD.</p>
<p><b>Cuenta de Ahorros</b></p>  <p>CUENTA DE AHORROS</p>	<p>Un ahorro a la vista que le permite aperturar una cuenta desde 20 USD. Refleja el saldo proveniente de las transacciones de día a día, una cuenta que le brinda servicios y beneficios en base a sus certificados de aportación.</p> <p><b>Monto de Apertura:</b> 20 USD.</p>
<p><b>Cuenta Cliente</b></p>  <p>CUENTA CLIENTE</p>	<p>Un ahorro a la vista que le permite realizar depósitos y generar ahorros, refleja el saldo proveniente de las transacciones del día a día.</p> <p><b>Monto de Apertura:</b> 7.2 USD.</p>
<p><b>Cuenta Mejor Futuro</b></p>  <p>Cuenta MEJOR FUTURO</p>	<p>Un ahorro planificado que le permite aportar desde 12 USD. Mensuales con la rentabilidad del 7,50% anual. Todo socio con una Cuenta Mejor Futuro dispone de un Seguro de Vida. El Seguro de Vida establece que en caso de muerte del titular si no se cumplió el tiempo establecido en el contrato, se cancele la totalidad del monto contratado inicialmente y en caso de ser fallecimiento accidental el monto se duplica.</p> <p><b>Monto de Apertura:</b> 12 USD.</p> <p><b>Depósito Mínimo:</b> 12 USD.</p> <p><b>Tiempo de Contrato:</b> 6 meses.</p>

## CRÉDITOS

<p><b>Consumo</b></p> 	<p>Adquisición de bienes o pago de servicios.  <b>Interés:</b> Autocooperativo: 15.2%  <b>Plazo Máximo:</b> Autocooperativo: 60 meses  <b>Montos Máximos:</b> Autocooperativo: 25000 USD.  <b>Amortización:</b> Mensuales.  <b>Relación cuota / Ingreso:</b> 50%  <b>Seguro de Desgravamen:</b> SI</p>
<p><b>Vivienda</b></p> 	<p>Adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda.</p> <p><b>Interés:</b> BEV (Banco Ecuatoriano de la Vivienda): 10.77%  Fondos Propios: 10.77%  Multisectorial CFN: 10.31%</p> <p><b>Plazo Máximo:</b> BEV (Banco Ecuatoriano de la Vivienda): 120 meses  Fondos Propios: 72 meses  Multisectorial CFN: 180 meses</p> <p><b>Montos Máximos:</b> BEV (Banco Ecuatoriano de la Vivienda): 42000 USD.  Fondos Propios: 50000 USD.  Multisectorial CFN: 100000 USD.</p> <p><b>Amortización:</b> Mensuales.  <b>Relación cuota / Ingreso:</b> 50%  <b>Cobertura Garantía:</b> 140%  <b>Seguro de Desgravamen:</b> SI</p>
<p><b>Microcrédito</b></p> 	<p>Actividades productivas y comercialización o prestación de servicios a pequeña escala con ventas o ingresos brutos de hasta USD. 100.000,00 anuales. - Capital - Activos Fijos - Consumo.</p> <p><b>Interés:</b> Autocooperativo: 15.2%  Creer: 24%  Fondos Propios: 0%  Fondos Propios desde USD 10001 hasta USD 20000: 22.6%  Fondos Propios desde USD 3001 hasta USD 10000: 24%  Fondos Propios hasta USD 3000: 24.6%  Multisectorial CFN: 20.41%</p> <p><b>Plazo Máximo:</b> Autocooperativo: 60 meses  Creer: 15 meses  Fondos propios si el destino del crédito es para adquisición de activo fijo y sobrepasa los USD 5000: 48 meses  Multisectorial CFN: 42 meses</p> <p><b>Montos Máximos:</b> Autocooperativo: 20000 USD.  Autocooperativo: 20000 USD.  Creer de acuerdo al número de préstamos de la caja comunal: 0 USD.  Fondos Propios: 20000 USD.  Fondos Propios desde USD 10001 hasta USD 20000: 20000 USD.  Fondos Propios desde USD 3001 hasta USD 10000: 20000 USD.</p>

	<p>Fondos Propios hasta USD 3000: 20000 USD. Multisectorial CFN: 20000 USD.</p> <p><b>Amortización:</b> Fondos propios: quincenales, mensuales, trimestrales, semestrales / redescuento: mensuales. <b>Relación cuota / Ingreso:</b> 50% <b>Seguro de Desgravamen:</b> SI</p>
--	---

## INVERSION

<p><b>Inversiones a Plazo Fijo</b></p> <p>Seguridad, Confianza y Rentabilidad.</p> <p>Los intereses de las inversiones de socios y clientes pueden ser pagados al vencimiento, por anticipado y con tasas atractivas de interés.</p> <p>Monto Mínimo: 100 USD.</p>	 <p><b>INVERSIONES A PLAZO FIJO</b></p>
--	--

## SERVICIOS

<p><b>29 Card</b></p> 	<p>Con la tarjeta 29card ten acceso a cajeros automáticos en todo el país. Realiza tus retiros en nuestros cajeros propios y en toda la red de Banred, además mediante débito automático del saldo de la cuenta de ahorros se podrán realizar compra en Supermaxi, Megamaxi, Aki, Juguetón y farmacias Cruz Azul a nivel nacional.</p> <p>Con la 29card ten un servicio efectivo y seguro.</p>
<p><b>29 Seguro</b></p> 	<p>La Cooperativa te protege a ti y a tu familia con un aporte mínimo de 2.20 mensual disfruta la seguridad y tranquilidad que te brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda.</p> <p>Valor Mensual: 2.20 USD.</p>
<p><b>Seguro Auto 29</b></p>	<p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda. Tiene</p>

	<p>un plan de seguro para tu vehículo que de seguro querrás tener.</p>
<p>SOAT 29</p> 	<p>Mediante nuestro distribuidor AION Seguro contrata tu SOAT, únicamente trae la copia de la matrícula de tu vehículo, más la copia de tu cédula y el certificado del SOAT anterior. Obtén los mejores beneficios.</p>
<p>Habla 29 – Recargas</p> 	<p>Sólo con el número de tu celular y el valor de la recarga acércate a cualquiera de nuestras ventanillas y disfruta de este nuevo servicio.</p>
<p>Pago a Instituciones</p> 	<p>La Cooperativa cuenta con el servicio SPI (SISTEMA DE PAGO INTERBANCARIO) y SPL (SISTEMA DE PAGO EN LINEA).</p> <p>Todos los funcionarios de instituciones Públicas, Gubernamentales, Policía Nacional, afiliados al IESS, pueden cobrar sus salarios, pensiones, créditos del IESS, montepíos a través de la Institución sin ningún costo adicional.</p>
<p>Pagos de Fondos de Reserva</p> 	<p>Solicite sus fondos de reserva en la <a href="#">página web del IESS</a> para que pueda cobrarlos a través de la Cooperativa “29 de Octubre” Ltda.</p>
<p>Pago de anticipo de sueldos</p> 	<p>Con su cuenta de ahorros, Ud. puede acceder servicio de anticipo de sueldo. Si usted cobra el sueldo a través de la Cooperativa “29 de Octubre” Ltda., puede realizar un anticipo de sueldo hasta del 60% del líquido a recibir a un mes plazo, anticipo de sueldo hasta el 80% del líquido a recibir a tres meses plazos.</p>
<p>Servicios Adicionales</p>	<p>Pago de Luz          Pago del Impuesto Predial          Pago del Régimen Impositivo Simplificado - RISE          Pago de Impuestos Fiscales - CEP (Comprobante Electrónico de Pago)          Pago de la Matrícula de su Vehículo          Transferencia de Dominio          Simulador para Créditos e Inversiones a plazo Fijo</p>

## **Análisis de la Competencia**

- **COMPARATIVO**

**Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP**, a sus inicios tuvo gran acogida en el mercado, ya que esta entidad se enfocó en aquella población que no podía adquirir un servicio financiero en la banca tradicional. Por lo cual la cooperativa supo mejorar la calidad de vida de sus socios brindándoles productos y servicios financieros de calidad, basados en una cultura organizacional dinámica de excelencia y de sólidos valores para satisfacer sus necesidades.

**Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre**, esta entidad a sus inicios fue muy acogida por las personas, ya que se enfocan en la cultura del ahorro y la administración de los recursos con transparencia y honestidad, mejorando la calidad de vida de sus socios y clientes a nivel nacional.

- **COMPETITIVO**

**Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP**, en la actualidad ha tenido un favorable crecimiento en el sector, porque es la cooperativa con mayor posicionamiento en la ciudad de Cuenca, donde ha llegado a posicionarse en la mente de las personas mediante la oferta de varios servicios financieros y sociales encaminados mejorar su calidad de vida para que tengan un buen futuro.

Actualmente, la Cooperativa JEP tiene en activos miles de dólares (507.729), por lo que es la primera cooperativa más grande del país. Según el Boletín Mensual de Cooperativas del mes de Septiembre del 2012, elaborado por la Subdirección de Estadísticas de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

**Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre**, esta entidad en la actualidad ha ido fortaleciéndose y creciendo en el sector, fomentando a la cultura del ahorro y administración de los recursos con transparencia y honestidad, mejorando la calidad de vida de sus socios y clientes en el ámbito nacional, contando con un personal capacitado y competente, brindando productos y servicios con excelente calidad, agilidad y sobre todo calidez.

La Cooperativa 29 de Octubre tiene en activos miles de dólares (253.793), convirtiéndose en la tercera cooperativa más grande del país. Según el Boletín Mensual de Cooperativas del mes de Septiembre del 2012, elaborado por la Subdirección de Estadísticas de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

- **PROYECTIVO**

**La Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP**, ser la Cooperativa de Ahorro y Crédito más importante del Ecuador, con socios satisfechos; por su eficiencia, eficacia y compromiso social.

**La Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre**, Fortalecer su liderazgo nacional con reconocimiento en el sistema cooperativo latinoamericano, comprometidos con la comunidad, promoviendo la integración cooperativa, aplicando calidad en el servicio, tecnología innovadora y una cultura social responsable.

#### **Benchmarking de la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP**

- **Bechmarking Interno**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP, ha analizado cada una de sus áreas para comparar el funcionamiento de cada una en su interior.

Este análisis ha sido muy favorable para esta entidad ya que pueden modificar a cada área e implementar varias estrategias que amerite. La cooperativa cuenta un personal capacitado en sus diferentes áreas, en donde el 99% son personas jóvenes eficientes y eficaces.

Además la cooperativa cuenta con una variedad de productos y servicios para sus socios, una estrategia innovadora que ha implementado es la de 1800 JEP JEP, para atender las quejas y sugerencias de sus socios.

- **Bechmarking Funcional**

La Cooperativa JEP, al compararle con otras cooperativas del mismo sector, haciendo un análisis profundo y relacionándole con la entidad.

El análisis de comparación de la cooperativa JEP, con otra cooperativa ha dejado como resultado la cooperativa JEP mantiene sus estrategias bien controladas, basándose siempre en sus principios y valores para cumplir con sus objetivos, lo cual ha sabido lograrlo, ya que actualmente ocupa el primer lugar según el Boletín Mensual de Cooperativas del mes de Septiembre del 2012, emitido por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

## **Benchmarking de la cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre**

- **Bechmarking Interno**

La Cooperativa 29 de Octubre analiza cada una de sus áreas, con el fin de llevar un control y diseñar nuevas estrategias y tomar las decisiones correctas.

El análisis realizado en la cooperativa ha sido muy conveniente para ellos, ya que se dieron cuenta de que faltan nuevos servicios, que les permita satisfacer de la mejor manera a sus clientes y socios.

- **Bechmarking Funcional**

Al comparar a la Cooperativa 29 de Octubre con otras cooperativas del sector, obtenemos como resultado que su competencia ofrece una variedad de productos y servicios, pero a pesar de eso la cooperativa 29 de Octubre ha sabido fomentar la cultura del ahorro y con transparencia y honestidad administrar los recursos, lo que le ha permitido mejorar la calidad de vida de sus socios y clientes a nivel nacional, por otra parte cuenta con un personal capacitado y competente para brindar sus productos y servicios de manera con agilidad y amabilidad, pero sobre todo servicios de calidad.

## **Posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo**

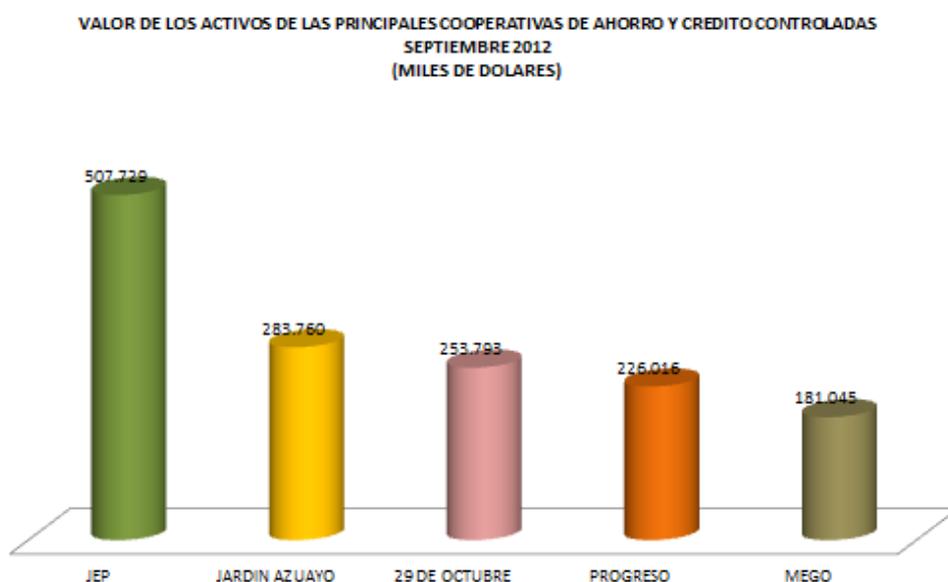
Al analizar a las dos principales competencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, siendo estas la Cooperativa JEP y la Cooperativa 29 de Octubre, obtenemos como resultado que estas dos entidades ofrecen sus productos y servicios, la primera, a la población que no puede acceder a la banca tradicional, y la segunda a la población en general.

Por lo cual la Cooperativa JEP ha alcanzado ser la primera a nivel nacional, cuenta con una variedad de productos y servicios, siempre enfocados en sus principios y valores, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus socios, objetivo cumplido.

En cuanto a la Cooperativa 29 de Octubre a logrado ser la tercera a nivel nacional, fomentando la cultura del ahorro y administración honesta y transparente de los recursos con el fin de garantizar la seguridad de los mismos a sus clientes y socios. Según el Boletín Mensual de Cooperativas del mes de Septiembre del 2012, elaborado por la Subdirección de Estadísticas de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Finalmente, la actuación de la cooperativa Jardín Azuayo es muy favorable, ya que poco a poco ha sabido cumplir con sus objetivos encaminados a la integración de sus socios/as y las comunidades para mejorar sus condiciones de vida ofreciéndoles servicios financieros y sociales con el fin de que tengan un gran futuro. Lo que le ha ayudado a tener un nivel alto de crecimiento en el mercado. La cooperativa ofrece a sus socios/as tasas balanceadas, es decir bajas en crédito y altas en ahorro, siendo esto uno de los principales servicios sociales.

Podemos decir que la Cooperativa Jardín Azuayo es la segunda a nivel nacional, tiene en activos miles de dólares (283760), de acuerdo al Boletín Mensual de Cooperativas del mes de Septiembre del 2012, emitido por Superintendencia de Bancos y Seguros.



Fuente: SBS  
Elaboración: Maritza Orellana y Mónica Torres

### Análisis comparativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo con el mercado.

#### Tasas Efectivas

CREDITOS	Bco. Austro	Bco. Pichincha	9 Octubre	JEP	Jardín Azuayo
----------	-------------	----------------	-----------	-----	---------------

% Consumo	15,90%	15,40%	16,04	16,18%	15,13%
% Microcrédito	19,56%	27,44	24,77%	20,10%	15,22%

<b>PROVINCIA</b>	<b>POBLACIÓN</b>
------------------	------------------

<b>AHORROS</b>	<b>Bco. Austro</b>	<b>Bco. Pichincha</b>	<b>9 Octubre</b>	<b>JEP</b>	<b>Jardín Azuayo</b>
Depósito Ahorros	4,33%	1,68%	1,35%	3,50%	4,00%
Plazo Fijo	3,00%	4,34%	7,45%	7,56%	6,90%

**Fuente:** Superintendencia de bancos y seguros

**Elaboración:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

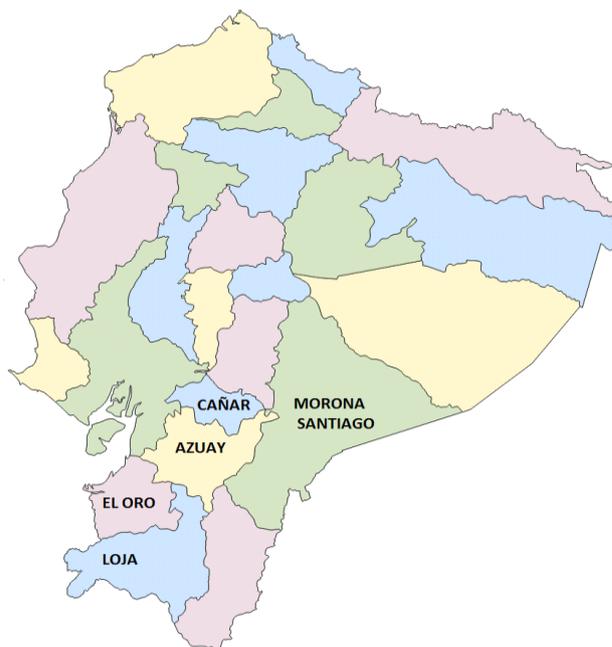
Según estas tablas podemos conocer que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ofrece a los socios tasas de interés balanceadas, con respecto a su competencia, en donde sus tasas de interés son bajas en créditos y altas en ahorro, siendo una gran labor social, los que ayuda a que los socios mejoren sus condiciones de vida.

### **Cobertura**

Actualmente la cooperativa Jardín Azuayo, por su cobertura social y financiera, constituye una de las cooperativas de ahorro y crédito más importantes de la Región Austral y del Ecuador.

La cooperativa tiene un alcance que comprende la Región Sur del Ecuador, que se encuentra integrada por cinco provincias: Azuay, Cañar, El Oro, Morona Santiago, Loja, donde la población de estas provincias es de 2.134.876 personas, representando el 14.74% de la población nacional, según datos del INEC.

Azuay	712.127
Cañar	225.184
El Oro	600.659
Morona Santiago	147.940
Loja	448.966
<b>TOTAL</b>	<b>2.134.876</b>



La cobertura geográfica de la cooperativa se encuentra dividida en zonas y estas a su vez en oficinas, de acuerdo al espacio geográfico de influencia que define el Consejo de Administración.

Oficinas de la Cooperativas Jardín Azuayo

1 Cuenca	16 Shiña	30 Saraguro
2 Chordelég	17 Sígsig	31 Pasaje
3 El Valle	18 Ponce Enríquez	
4 Ricaurte	19 Azogues	
5 Totoracocha	20 Cañar	
6 Yanuncay	21 El Tambo	
7 Gualaceo	22 La Troncal	
9 Oña	23 Suscal	
10 Palmas	24 Gaulaquiza	
11 Paute	25 Limón	
12 Pucara	26 Macas	
13 San Fernando	27 Méndez	
14 Santa Isabel	28 San Juan Bosco	
15 Sevilla de Oro	29 Sucúa	

**Posicionamiento los Servicios Financieros**

El adecuado desempeño financiero, la solvencia patrimonial, el manejo de liquidez y los riesgos, le permiten a la cooperativa Jardín Azuayo caracterizarse como una de las cooperativas de mayor potencial de la región austral y del país.

Según la información obtenida en la cooperativa, del estudio realizado en marzo 2008, el posicionamiento de los servicios financieros, se destaca que el 44% de los asociados han accedido a los créditos que oferta la cooperativa. Donde el destino de los créditos en un 32% se utiliza para el comercio, el 23% para mejoramiento de la vivienda, el 13% para pago de deudas, 10% para actividades agropecuarias, entre las más destacadas. Cabe destacar que la cooperativa no cuenta con una calificación de cartera, todo entra bajo el concepto de consumo, esto se da en razón de que no se ha desarrollado productos específicos, por lo que es difícil el manejo de tesorería por productos, el control de la calidad de cartera y por ende el posicionamiento de los servicios crediticios.

En cuanto a la estructura de los depósitos se obtuvo como resultado que el 30% son certificados de depósitos a plazo fijo, 2% ahorro en Jardín Azuayo, que tienen como características de fondos de cesantía, que consiste en depósitos y 68% Ahorro a la vista, datos obtenidos del estudio en marzo 2008 realizado por la cooperativa.

El posicionamiento de los servicios enfrenta limitaciones, por el hecho de que en su configuración no se incluyen estrategias de promoción, información, y probación de todos sus procedimientos hasta llegar a la excelencia, ello le viene restando competitividad a la cooperativa frente a otros competidores en la región austral.

### **Posicionamiento los Servicios Sociales**

Jardín Azuayo tiene una imagen institucional consolidada en toda el área de su influencia, sobre la base fundamental de la confianza por parte de los socios; la percepción positiva respecto de la vinculación de la Cooperativa con el desarrollo económico y social, y las ventajas que ofrece a sus socios respecto a otras entidades competidoras, en términos de tasas de interés, cobertura, oferta de servicios.

De acuerdo a la información obtenida a través del Gerente Encargado de la cooperativa, podemos conocer que según un estudio realizado por la cooperativa en marzo del 2008

obtienen como resultado de que el 61% de los asociados consideran que la Cooperativa ha incidido positivamente en su calidad de vida y en las comunidades en donde viven.

Posteriormente se realizó un nuevo estudio donde se ha determinado que el 80% de los asociados a la cooperativa, consideran a la cooperativa como un actor social importante en el desarrollo de los diferentes cantones, en donde se conoció que valoran la calidad y accesibilidad de los servicios financieros, donde ha sido destacado el trabajo de alianzas con instituciones públicas (municipios) e instituciones privadas (centros educativos, empresas privadas), que han facilitado la otorgación de créditos y pago de remuneraciones.

Para pertenecer a la cooperativa la población se siente motivada por factores, como la facilidad de acceso a los servicios financieros, en especial el crédito, por lo cual el 45% de los socios ingresan por esta razón, quienes ven en la entidad la facilidad de trámites, servicios oportunos y tasas de interés por debajo de las que ofrecen otras entidades.

Otro factor que motiva a las personas es la confianza, el ahorro, beneficios y la seguridad en los depósitos.

Además los socios ingresan a la cooperativa a través de la información que les dan familiares y amistades, 74% de los socios ingresan por este medio, siendo esto una promoción personalizada, lo que significa que los socios mantienen una confianza y aceptación de los servicios financieros que oferta la cooperativa.

### **La cooperativa de Ahorro y Crédito como referencia para otras instituciones**

El trabajo de Jardín Azuayo, encaminado siempre por la causa cooperativista ha servido también como referencia a otras instituciones, vale la pena resaltar que los temas por los que le han escogido como modelo son:

- Conocer la forma de construcción de una estructura organizativa democrática desde la representatividad.
- El desarrollo de servicios que responden a la demanda y que concuerda con el propósito institucional.
- La Escuela de Educación Cooperativa y los programas para directivos.
- El relacionamiento con las organizaciones locales y la vinculación con la comunidad.

## Reconocimientos que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo ha obtenido.

La Cooperativa Jardín Azuayo ha logrado con éxito varios reconocimientos y la integración de sus socios/as y las comunidades de los sectores populares mejorando su calidad de vida y a su vez, generándoles una gran esperanza y un mejor futuro.

A continuación en la siguiente tabla se detalla los diferentes reconocimientos que la COAC Jardín Azuayo ha obtenido en los siguientes años.

AÑO	RECONOCIMIENTO
2005	2da posición en la clasificación de las instituciones más eficientes la Latinoamérica y el Caribe.
2006	1ra posición en la clasificación de las instituciones más eficientes la Latinoamérica y el Caribe.
2007	1ra posición en la clasificación de las instituciones más eficientes la Latinoamérica y el Caribe.
2008	El Municipio de Azogues hizo la entrega de un reconocimiento al mérito financiero El Municipio de Nabón hizo la entrega de la preseña máxima por haber contribuido al desarrollo económico del cantón,
2009	El Municipio de Paute reconoció a la cooperativa como ejemplo de trabajo y apoyo brindado al pueblo de Paute.
2010	Se obtuvo otro reconocimiento de MIX Market y la Red Financiera Rural por haber alcanzado los 5 diamantes en el MIX MARKET, por la transparencia, calidad y confiabilidad de la información microfinanciera.
2009 2011	La Cooperativa estuvo entre los cinco finalistas del Concurso Internacional de Mejores Prácticas en Microfinanzas organizado por la Fundación Italiana Giordano Dell'Amore.

Fuente: Actas de entrega de recepción de los reconocimientos

## Datos Financieros

		%	Valor
INGRESOS	Cuanto ingresa a la cooperativa por año	14,47%	28.472.335
	Cuanto pagamos por los ahorros	5,97%	10.082.557
	Cuanto queda a favor de la cooperativa sin otros gastos	8,50%	18.389.778
GASTOS	Cuanto gastamos en empleados	1,72%	3.717.984
	Cuanto gastamos en el desgaste de equipos	0,37%	702.279
	Gastos de servicios básicos-honorarios	1,11%	2.708.395
	Gastos por morosos	1,08%	2.342.529
	Impuestos SBS - COSEDE - SRI	1,92%	4.148.546
	Total gastos	6,20%	13.619.733

Fuente: Informe financiero al 31 de Diciembre del 2011, Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

## 2.1.9 Análisis de Posición estratégica y evaluación de acciones

### Modelo basado en atractivo y competitividad PEEA

Esta herramienta permite conocer la posición estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Y además las tendencias de sus estrategias que pueden ser: agresivas o intensivas, conservadoras, defensivas y comparativas.

#### Elaboración de la Matriz PEEA

<b>FORTALEZA FINANCIERA</b>	<b>VALOR</b>
Lo que ingresa a la cooperativa aumenta cada año	5
Eficiencia de manejo de Créditos	6
Tasas de interés balanceadas	5
Acceso a líneas Internacionales	5
Alianzas Estratégicas con otras instituciones financieras	5
Capital de Trabajo	6
Buena liquidez	6
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>
<b>FORTALEZA INDUSTRIAL</b>	
Crecimiento del sector Corporativo de Ahorro y Crédito	6
Existencia de mercado potencial	5
Alto grado de confianza en las COAC	6
Múltiples soluciones tecnológicas en el mercado	6
Penetración en el mercado con nuevos productos y servicios	4
Estabilidad Financiera	4
Acceso a nuevas tecnologías	4
Acceso a nuevas maquinarias	4
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>

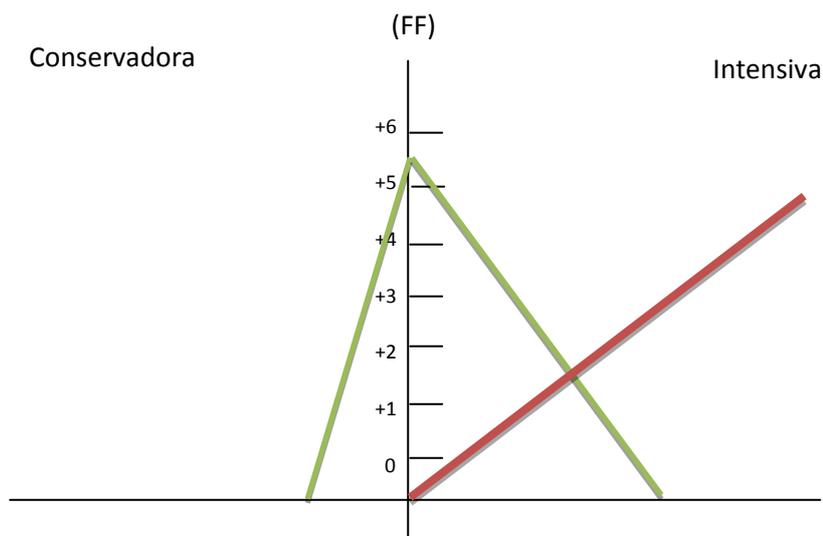
VENTAJA COMPETITIVA	VALOR
La participación de la cooperativa en el mercado.	-2
Calidad de los servicios	-2
Ciclo de vida de los servicios	-2
Lealtad de los socios	-1
Poder de negociación con los proveedores	-2
<b>TOTAL</b>	<b>-10</b>
ESTABILIDAD AMBIENTAL	
Innovación en tecnología	-3
Capacidad de Endeudamiento Restringida	-3
Inestabilidad en la demanda	-4
Incurción de nuevos competidores en su nicho de mercado	-5
Sobre endeudamiento de los socios	-6
Régimen político inestable	-4
<b>TOTAL</b>	<b>-25</b>

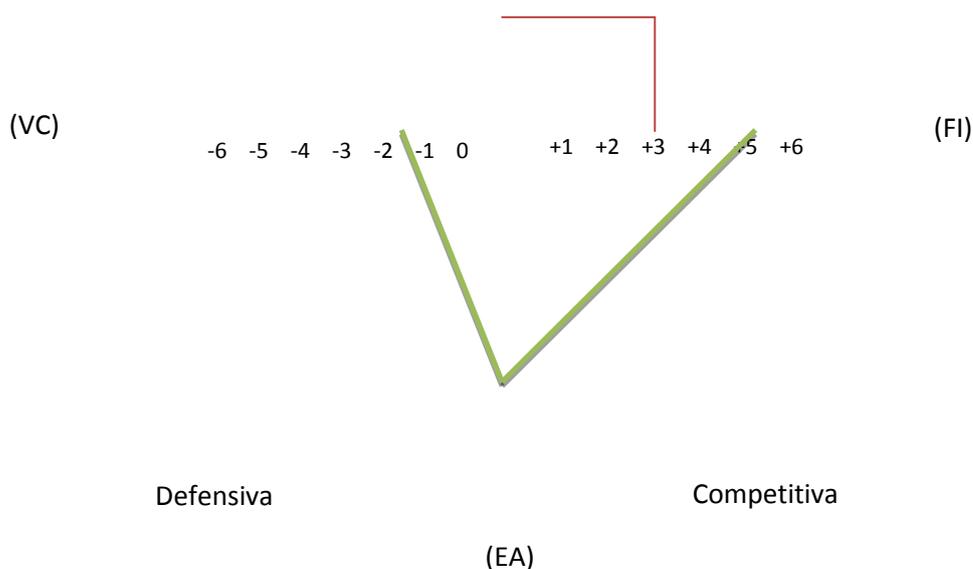
	TOTAL	FACTORES	PROMEDIO
<b>FORTALEZA FINANCIERA</b>	38	7	5,42
<b>FORTALEZA INDUSTRIAL</b>	39	8	4,88
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	-10	5	2
<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL</b>	-25	6	4,17

Sustitución de los valores en las siguientes fórmulas:

- Eje de las "X":  $4,88 + (-2) = 2,88$
- Eje de las "Y":  $5,42 + (-4,17) = 1,25$

### Grafica





El siguiente grafico muestra la posición estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, en donde se determinó que el vector direccional nos da a conocer que las estrategias recomendadas para la cooperativa deben ser intensivas.

### **2.1.10 Determinación del público objetivo**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito tiene presente que el socio/a, son todas las personas en general y también instituciones, quienes se convierten en el centro de la entidad, pero para atraerlos, captarlos y retenerlos, la cooperativa construye relaciones rentables con los/as socios/as, lo que permite ver a la entidad como su primera y mejor opción, logrando la cooperativa ser eficiente y eficaz y a su vez cumplir con las necesidades de sus socios/as satisfaciéndolas en su totalidad, para que su calidad de vida mejore.

### **2.1.11 Desarrollo del proceso de diagnóstico y análisis utilizando las metodologías planteadas**

#### **2.1.11.1 Servipanorama**

Mediante la herramienta de Servipanorama se analizará el diseño del ambiente de servicios que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, para determinar si sus socios/as se sienten en un lugar cómodo y agradable.

Por cual, mediante la evidencia física se puede conocer cómo se dan las percepciones de los/as socios/as al momento de adquirir un servicio.

A continuación se analizara los atributos importantes que permitirán a la cooperativa ser elegida por las personas generándoles una gran imagen.

**Atributos Físicos.-** La infraestructura de la cooperativa es moderna, en la parte interna cuenta una excelente iluminación, una decoración enfocada al sector popular, cuadros y colores muy llamativos, en cuanto a la parte externa transmite impresiones de solidez, permanencia, confianza, solidaridad y progreso. Por lo cual su estructura se enfoca de manera directa a la identidad de la cooperativa, lo que le permite diferenciarse.

**Atmósfera.-** En la cooperativa se determinó que el ambiente de trabajo es cálido, respetoso y amable lo que genera que sus empleados se sientan muy cómodos. Es decir, el clima que se vive en la cooperativa es de compañerismo, respeto, colaboración y amabilidad. Y para sus socios/as el ambiente agradable que se vivió dentro crea un espacio donde existe confianza y un trato amigable.

**Vista.-** La cooperativa mantiene una excelente iluminación, su distribución es muy ordenada, en cuanto a los colores son muy llamativos lo genera una comercialización visual. Por otra parte, se determinó que los empleados no utilizan uniformes ni identificaciones que demuestren que ellos son parte de la entidad, por lo que para la cooperativa sería una situación desfavorable, causando en los/as socios/as que la imagen que ellos tienen de la cooperativa se vaya deteriorando.

**Otros tangibles.-** La cooperativa cuenta con tarjetas de presentación, papelería, informes, folletos y trípticos con la información clara y concisa, en cuanto al aspecto de sus empleados no es el correcto, porque no utilizan uniformes ni identificaciones, lo que podría dañar la imagen de la cooperativa.

Las imágenes se pueden ver en el Anexo 3.

### **Desarrollo de los Servipanoramas**

**Servicios a distancia.-** Este servicio a distancia en la cooperativa sería cuando los/as socios/as llaman por alguna situación, en donde no se da la presencia del socio.

**Autoservicios.-** Esto se daría cuando se da la revisión de los diferentes tipos de créditos solicitados y su aprobación, para que se haga efectivo el crédito deben estar presentes los/as socios/as y sus garantes caso contrario sería cancelado.

**Servicios interpersonales.-** Esto se da en la cooperativa cuando las personas buscan ser socios/as, en primera instancia, para adquirir un crédito o realizar otra actividad, donde interactúan los socios internos y externos.

### **2.1.11.2 Modelo de Servucción**

A través del modelo de servucción se determinara como están creados los servicios financieros y sociales que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

El proceso de servicios que tiene la cooperativa contiene elementos físicos y humanos con relación socio-cooperativa, lo que es necesario para la realización de la prestación de los diferentes servicios ofertados por la cooperativa.

#### **Elementos del sistema de Servucción**

- **Socio.-** Es lo primordial para la cooperativa, porque es el centro de la entidad y para que se fabrique el servicio deben contar con los socios ya que sin ellos no se podría desarrollar ningún servicio.
- **Recursos Humanos (Personal de Contacto).-** El personal de contacto de la cooperativa, son personas muy amables, cálidas, agradables, quienes brindan un excelente trato a los/as socios/as, pero se determinó que el personal de contacto no utiliza uniformes ni identificaciones, situación que podría causar una mala imagen de la cooperativa.
- **Soporte físico.-** La cooperativa cuenta con infraestructura moderna, ambientación, decoración, equipos, y materiales necesarios para la producción del servicio, lo que permite que los/as socios/as obtengan servicios de calidad.
- **El servicio.-** La cooperativa tiene gran aceptación ante las personas, un personal de contacto capacitado y amable, un excelente soporte físico que permite que los servicios financieros y sociales que ofrece la cooperativa a sus socios/as se desarrollen de manera eficiente y eficaz.

### **2.1.11.3 CRM (EL Cliente como Centro de la Empresa)**

El Jardín Azuayo aplica esta estrategia del CRM mediante los réditos para fidelizar a sus clientes más rentables esto lo hace de la siguiente manera si un socio/a ha pagado de manera puntual sus créditos ellos dan un segundo crédito pero ahora sin garantes al ver que él ha sido un buen socio/a.

Las aplicaciones del CRM ayuda a mantener relaciones a largo plazo a los/as socios/as, el objetivo es mantener a los/as socios/as actuales y conseguir nuevos clientes.

Ellos para atraer nuevos socios/as crean nuevos servicios o si no mediante la publicidad enseñándoles los servicios que ellos podrían brindarle y a los cuales ellos podrían acceder.

Un persona puede ser socio/a de la cooperativa Jardín Azuayo de una manera muy sencilla, solo depositar 5 dólares y una copia de la cedula y papel de votación y un planilla de luz agua o teléfono al entregar todo esto ya es un socio/a de la cooperativa y podrá acceder a los servicios que brinda la entidad.

#### **El software CRM.**

Los aumentos tecnológicos han fomentado una mayor agilidad en los procesos de la cooperativa esto mediante en los siguientes departamentos tales como son:

- Finanzas
- Logística
- Contabilidad

Mediante estas aplicaciones se puede llevar un mejor control de la cooperativa y sus departamentos y analizar en que está fallando y en que estamos bien y así corregir las malas acciones,

También mediante esta aplicación del CRM se puede mantener canales de comunicación con los/as socios/as, esto se da mediante la página WEB aquí se puede realizar transacciones ver como esta nuestro dinero ver cuando nos toca pagar las cuotas de los créditos y ver que cuales son los nuevos servicios que está brindando la cooperativa y las novedades que está surgiendo entorno a esta.

#### **2.1.11.4 Ciclo de Servicios**

El ciclo de servicio es el momento o experiencia cuando el/la socio/a ingresa a la cooperativa y que da como resultado su primera impresión o percepción de cómo es el servicio brindado por la entidad. Lo que se detalla de la siguiente manera:

### **Primer contacto**

El primer contacto es al llegar y ver cómo está la cooperativa, el/la socio/a se llevan la impresión de que si está limpia o esta mucha gente y al entrar la primera persona que les saluda es el guardia desde ahí se comienza con una buena impresión:

### **Segundo contacto**

Este se da de acuerdo a la actividad que el/la socio/a va realizar, por ejemplo, una solicitud de un crédito.

El/la socio/a se dirige al segundo piso y donde deben esperar un lapso de unos 10 minutos para que les atienda, transcurrido el tiempo de espera, se dirigen donde el oficial de crédito, él les ayuda con la información necesaria, sobre el monto de crédito, cuantos garantes necesitan, la tasa de interés y el tiempo en que podrían pagar.

### **Tercer contacto**

Es cuando se pasa a realizar la solicitud de crédito, el cual se basa en el llenado de un formulario en donde se indica la cantidad y el tipo de crédito al cual el/la socio/a quiere acceder adjuntando la documentación de los mimos y de los garantes, en los días establecidos por la cooperativa, la solicitud de crédito presentada por el/la socio/a ingresara para su revisión al el departamento de crédito, quienes en los siguientes días indicaran si el crédito solicitado es aprobado o rechazado.

## **2.2 INVESTIGACION DE MERCADO**

La investigación de mercado se relaciona con el estudio de los socios/as de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en la ciudad de Cuenca. Con este estudio se analizará el nivel de satisfacción respecto a los servicios ofertados por la institución, los niveles de inconformidad, las debilidades y fortalezas de los diferentes servicios en sus diferentes aspectos.

Con la información recabada en este estudio se desarrollará una propuesta para mejorar los servicios y alcanzar mayor fidelidad de los socios/as de la institución.

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN AZUAYO



### 2.2.1 Briefing

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo nació en el mes de febrero de 1996 en la ciudad Paute, en el contexto de la reconstrucción del cantón, luego de los daños causados por el desastre de la Josefina (1993), que demandó la implementación de un nuevo estilo de desarrollo comunitario que potencie las capacidades locales y dinamice las condiciones de vida del entorno.

Inicialmente Jardín Azuayo contó con 120 socios fundadores, a junio del 2012 contaba con 230.979 y 31 puntos de atención distribuidos en tres regiones naturales del Ecuador (Costa, Sierra y Oriente), y 5 provincias (Azuay, Loja, El Oro, Cañar y Morona Santiago), en los próximos meses se abrirán puntos de atención en las ciudades de Guayaquil, Santa Elena y Playas, según informe presentado por el Área de Servicios Cooperativos de la institución.

Jardín Azuayo trabaja de manera sostenible y solvente, generando nuevos actores sociales con conciencia ciudadana, solidaria y global, profundizando la confianza, apoyada en sus directivas locales, que permiten consolidarse como una institución propia en cada lugar en el que está presente.

La coordinación central de la Cooperativa Jardín Azuayo, por motivos de facilidad de posicionamiento geográfico se encuentra en la ciudad de Cuenca, aunque la matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Paute.

Cuenca, la capital de la provincia del Azuay, es una ciudad que cuenta con una población de 495.776 habitantes incluida el área urbana y rural, según los datos del censo poblacional del 2010; siendo la tercera ciudad más grande del país.

A través del Briefing, la investigación pretende contar con información previa al estudio de mercado para “determinar los niveles cualitativos y cuantitativos de satisfacción de los servicios financieros y sociales que ofrece la COAC Jardín Azuayo en la ciudad de Cuenca”.

De manera específica el análisis Briefing permitirá:

- Conocer los factores que influyen para ser socios de la COAC Jardín Azuayo.
- Analizar los servicios para determinar los niveles de satisfacción relacionados con las prestaciones financieras y sociales que ofrece la cooperativa.
- Proponer un plan estratégico de servicio al cliente encaminado a mejorar los niveles de satisfacción y fidelización de los socios externos e internos.

La metodología a seguir para el estudio Briefing será de tipo cuantitativo y cualitativo en base al siguiente proceso:

MÉTODOS	Cuantitativo	Cualitativo	Cualitativa
TÉCNICAS	Encuestas	Entrevistas	Observaciones
INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	Cuestionario	Cuestionario	Fotografías
	Respuestas	Respuestas	Informe
	Informe	Informe	

Metodología planteada por las Autoras para la aplicación del análisis Briefing

**a. Encuestas**

Las encuestas se realizaran a una muestra de los socios/as de la cooperativa Jardín Azuayo en la ciudad de Cuenca; según las especificaciones técnicas de tamaño de la muestra y con un margen de confianza del 95%.

**b. Entrevistas**

Se realizara entrevistas a personal del nivel gerencial, ejecutivo y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en la ciudad de Cuenca.

**c. Observación directa**

Se realizaran observaciones directas de la percepción del ambiente y calidad de los servicios financieros prestados a los socios/as de la COAC Jardín Azuayo; en base a una ficha de observación directa.

El proceso de encuestas, entrevistas y observación directa se realizó según el siguiente Cronograma:

ACTIVIDADES	MESES DE ELABORACION AI 2012			Recursos
	Agosto	Septiembre	Octubre	
INVESTIGACION DE MERCADOS	20-ago			Internet
Briefing	20-ago			Computadora
Calculo de la muestra	21-ago			Internet, Computadora
Elaboración del Cuestionario de las Encuestas	21-ago			Computadora
Elaboración del formulario de la Entrevista	21-ago			Computadora
Realizar una Observación directa a la COAC Jardín Azuayo		18-20-ago		Cámara
Realizar Encuestas	22-ago	18-sep		Papel, esferos
Realizar Entrevistas	22-ago			Grabadora, hojas, esferos
Tabulación de Datos		26-sep		Computadora
Análisis de Resultados			01-oct	Computadora

La información otorgada por los/as socios/as, información que a futuro permitirá desarrollar los informes de la investigación de mercados, será exclusivo para nosotras, para la administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo y la Universidad Politécnica Salesiana. Buscamos realizar una investigación que permita conocer el nivel de satisfacción de los socios/as, para determinar las respectivas estrategias que permitan incrementar la satisfacción y fidelización de los/as socios/as.

La información no será manipulada total o parcialmente, bajo ninguna circunstancia, ya que se busca la veracidad en la investigación.

El presupuesto estimado para el Briefing es:

<b>PRESUPUESTO</b>			
<b>JUSTIFICACION DEL GASTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>Gastos de transportación</b>	2	\$ 4,00	\$ 6,00
<b>Elaboración de encuestas Socios</b>			
Impresiones	1	\$ 0,25	\$ 0,25
Copias	385	\$ 0,02	\$ 7,70
<b>Elaboración de entrevistas</b>			
Impresiones	1	\$ 0,25	\$ 0,25
Copias	3	\$ 0,02	\$ 0,06
Gastos varios	2	\$ 10,00	\$ 20,00
<b>TOTAL</b>			\$ 34,26

## **2.2.2 Aplicación de la metodología de análisis Briefing en la Cooperativa**

### **2.2.2.1 Observación**

#### **a) Planteamiento**

Esta técnica que se va a utilizar es de suma importancia porque se observara de forma directa el proceso de los servicios financieros y sociales que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo de la ciudad de Cuenca.

El tipo de observación que se realizara será de campo, es decir en donde se da el fenómeno observado, que es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en la ciudad de Cuenca, donde se observara si los servicios sociales y financieros cumplen con las necesidades y expectativas de los/as socios/as, en el cual se describirá tal y como pasan las cosas. La participación será activa dentro del grupo para obtener una visión más clara sobre la calidad de los servicios y si satisfacen a los/as socios/as.

La observación que se efectuara no es dirigida, es de forma libre ya que ayuda a obtener datos preliminares.

#### **b) Objetivos y parámetros**

El objetivo de la observación directa es determinar la satisfacción de los/as socios/as de acuerdo a los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en la ciudad de Cuenca.

La observación directa analiza los siguientes parámetros:

- El tiempo promedio de la atención en las cajas
- La calidad de la atención en las cajas y oficiales de crédito
- Tiempo promedio de atención para trámites de crédito y apertura de cuentas

Entre los parámetros de satisfacción y calidad se consideraron:

- Estilo de la ambientación (decoración, adecuación y existencia de mobiliario)
- Ventilación e higiene
- Iluminación
- Provisión de papelería (papeletas de retiro y deposito)
- Provisión de papelería informativa (folletos y catálogos)
- Presentación del personal (identificaciones, imagen)

#### **2.2.2.2 Entrevistas**

### a) Planteamiento

La entrevista es una técnica muy utilizada dentro de la investigación, para el presente caso tiene objetivo conocer la opinión de los empleados respecto a la políticas institucional de servicios, ambiente laboral, posibilidades de desarrollo profesional, niveles de satisfacción, cobertura de seguridad laboral, etc.

Para lograr el objetivo se estructuró tres tipos de entrevista:

- Nivel directivo: Gerencial
- Nivel ejecutivo: Desarrollo de Servicios
- Nivel operativo: Cajas y atención al público.

### b) Formulario de Entrevistas

<b>NIVEL DIRECTIVO</b>	
<b>Fecha de la Entrevista:</b>	
<b>Nombre del Entrevistador:</b>	
<b>Nombre del Entrevistado:</b>	<b>Cargo/Responsabilidad:</b>
<b>Tema de la Entrevista:</b> Los Servicios Sociales ofertados por las Cooperativas de Ahorro y Crédito.	
<b>Objetivo:</b> Conocer cuáles son los servicios sociales que ofertan las Cooperativas de Ahorro y Crédito.	
<b>Hora de inicio:</b>	
<b>Hora de terminación:</b>	
<b>Preguntas Estratégicas</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál es la finalidad de los servicios sociales que ofrece las cooperativas de Ahorro y Crédito?</li> </ol>	

2. ¿Cuáles son los servicios sociales que deberían ofrecer las Cooperativas de Ahorro y Crédito para cumplir con los principios de la Economía Popular y Solidaria y del Cooperativismo Universal?
3. ¿Cómo podría evaluarse la contribución de las Cooperativas de Ahorro y Crédito al desarrollo social de las comunidades? ¿Qué opina del Balance Social aplicado a las cooperativas?
4. ¿Cuáles serían los indicadores mínimos de una buena labor social de las Cooperativas de Ahorro y Crédito?

**Preguntas de Cierre**

5. ¿Cuáles son los servicios sociales que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo y cuál es su cobertura?
6. ¿Cuál es la relevancia de los servicios sociales que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo dentro de los procesos de gestión de servicios?
7. ¿Cuáles son las principales limitaciones para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo amplíe los tipos de servicio y su cobertura?

**NIVEL EJECUTIVO**

**Fecha de la Entrevista:**

**Nombre del Entrevistador:**

**Nombre del Entrevistado:**

**Cargo/Responsabilidad:**

**Tema de la Entrevista:** Percepción del ambiente laboral a *nivel ejecutivo* dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

**Objetivo:** Conocer si a nivel ejecutivo los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo están satisfechos con el ambiente laboral.

**Hora de inicio:**

**Hora de terminación:**

**Preguntas de Calentamiento**

1. ¿Porque eligió a la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo?
2. ¿En qué área de la cooperativa se encuentra laborando?
3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la cooperativa?

### Preguntas Estratégicas

4. ¿Cuenta con el apoyo de la administración de la cooperativa?
5. ¿La cooperativa que beneficios les brinda y cuáles son?
6. ¿Usted se encuentra cómodo con los horarios de trabajo?
7. ¿Usted en el tiempo que lleva trabajando en la cooperativa ha tenido capacitaciones y cuantas?
8. ¿Cómo califica el ambiente laboral en la cooperativa?
9. ¿La infraestructura, ambientación, decoración de la cooperativa es de su agrado?

### Preguntas de Cierre

10. ¿Usted que recomendaría a la cooperativa para que mejore las diferentes áreas de trabajo?

## NIVEL OPERATIVO

**Fecha de la Entrevista:**

**Nombre del Entrevistador:**

**Nombre del Entrevistado:**

**Cargo/Responsabilidad:**

**Tema de la Entrevista:** El ambiente laboral a *nivel operativo* dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

**Objetivo:** Conocer si a nivel operativo los/as empleados/as de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo están satisfechos con el ambiente laboral dentro de la entidad.

**Hora de inicio:**

**Hora de terminación:**

### Preguntas de Calentamiento

1. ¿Porque eligió a la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo?
2. ¿En qué área de la cooperativa se encuentra laborando?
3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la cooperativa?

### **Preguntas Estratégicas**

4. ¿Cuenta con la seguridad necesaria en su puesto de trabajo?
5. ¿Si usted recibe billetes falsos que medidas toma la cooperativa hacia usted?
6. ¿Usted ha recibido capacitaciones?
7. ¿La cooperativa que beneficios le brinda y cuáles son?
8. ¿Cómo califica el ambiente laboral en la cooperativa?
9. ¿La infraestructura, ambientación, decoración de la cooperativa es de su agrado?

### **Preguntas de Cierre**

10. ¿Usted que recomendaría a la cooperativa para que mejore las diferentes áreas de trabajo?

## **2.2.2.3 Encuestas**

### **a) Planteamiento**

La encuesta es una técnica de recopilación de información mediante preguntas de diferentes ámbitos, datos que nos permitirá cumplir con los objetivos de la investigación, ya que el diseño correcto de este cuestionario permitirá obtener información confiable y generara excelentes resultados.

Con la encuesta buscamos conocer que tan satisfechos se encuentran los socios/as con los servicios financieros y servicios sociales, ofrecidos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en la ciudad de Cuenca.

### **b) Muestra**

La muestra es la parte del universo que se selecciona, parte esencial y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo de la investigación y sobre el cual se efectuarán la medición y la observación de las variables del objeto de estudio.

### **c) Muestreo probabilístico**

Para efectos de la investigación se utilizara el muestreo probabilístico, ya que todas las personas tiene probabilidad de ser seleccionadas, por lo cual se maneja un buen criterio para el desarrollo de las encuestas.

**d) Tamaño de la Muestra**

La investigación tiene como universo poblacional a los/as socios/as de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en la ciudad de Cuenca. El tamaño de la muestra se definirá según la siguiente fórmula, correspondiente a un margen de error del 0.05% y un nivel de confianza del 95%:

Número de Socios en Cuenca al 30 de junio del 2012 es de 29.894

PROVINCIA	CIUDAD	NUMERO DE SOCIOS
Azuay	Cuenca	29.894

Formula de la población finita:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Dónde:

Z <sup>2</sup>	Nivel de confianza	95% 1.96
----------------	--------------------	----------

P	Variabilidad positiva	0.50
Q	Variabilidad negativa	0.50
e <sup>2</sup>	Error permitido	0.05
N	Universo	29.894
N	Tamaño de la muestra	379

El universo es de 29.894 socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, donde el nivel de confianza es del 95%, por lo cual nuestra variabilidad es del 50% positivo y 50% negativo, utilizaremos un margen de error permitido del 5%.

$$n = \frac{28710,1976}{75,6929}$$

**n = 379**

Una vez desarrollado la formula, se realizaran 379 encuestas a los/as socios/as de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo de la ciudad de Cuenca.

**e) Cuestionario de la Encuesta**

Reciba un cordial saludo, la Universidad Politécnica Salesiana, está realizando esta encuesta a socios/as de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo para conocer el nivel de percepción sobre los servicios financieros y sociales ofertados por la entidad.

Fecha: \_\_\_\_\_ Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

**1. ¿Usted porque razón ingreso a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo?**

Ahorro	<input type="checkbox"/>
Crédito	<input type="checkbox"/>
Convenios	<input type="checkbox"/>
Cooperativismo	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

Facilidad de trámites   
 Tasas de interés bajas

**2. ¿Cómo ha escuchado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo?**

Referencia de otras personas   
 Radio   
 Periódico   
 Televisión   
 Otros

**3. ¿Cuál de estos servicios es el que más utilizado en el último año?**

Ahorro a la vista   
 Certificados de depósito   
 Créditos   
 Cobros   
 Pagos

**4. ¿Usted cómo califica la atención al socio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo?**

Excelente   
 Bueno   
 Regular   
 Malo

**5. ¿Según usted los servicio que ha recibido por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo a cumplido con su satisfacción?**

Muy satisfecho   
 Algo satisfecho   
 Neutral   
 Algo insatisfecho   
 Muy insatisfecho

**6. ¿Usted utiliza los servicios de otras instituciones financieras? Señale en cual.**

Bancos   
 Mutualistas   
 Cooperativas

**7. ¿Porque razones utiliza a otras instituciones financieras?**

- Otros servicios
- Monto de crédito
- Cobertura
- Buen trato
- Seguridad
- Horarios de atención

**8. ¿Sabe usted a quien o como dirigir sus quejas?**

- Atención al cliente
- Oficial de Créditos
- Gerencia

**9. ¿Sus quejas y sugerencias son acogidas por la Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo?**

- Si
- No
- A veces

**10. ¿Según su criterio como ve a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo tanto en su infraestructura física, decoración, ambiente?**

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

**11. ¿Por qué prefiere a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo?**

- Servicios brindados por el personal
- Instalaciones
- Facilidad en los trámites
- Beneficios que ofrece
- Atención al cliente
- Nivel de información

**Encuestador:**

**Firma:**

**f) Procedimiento de la Tabulación**

Para la tabulación de cada pregunta se consideró como válido el 100% de las respuestas de los socios/as encuestadas, razón por la cual el total en cada pregunta puede superar al tamaño de la muestra. Cuando esta no es excluyente.

### **2.2.3 Análisis de la información**

#### **2.2.3.1 RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN**

La observación realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en los días 18, 19 y 20 de agosto del presente año, se obtuvo los siguientes resultados.

La mayoría de los socios que acuden a la cooperativa son personas de edades que van desde los 18 a los 60 años, los cuales la mayoría acude para solicitar créditos hacer retiros o depósitos de dinero, la mayor afluencia de las personas se ven en las hora de la tarde y los días sábados, siendo estos los días con mayor afluencia de los socios/as.

Los/as socios/as también acuden a realizar otros trámites como son los pagos de luz teléfonos o pensiones de diferentes instituciones educativas o planes de celulares o el SOAT.

Lo que también se determinó con la observación realizada a la cooperativa, es que mantienen el lugar limpio y ordenado, pero se identificó una falla con respecto a la imagen del personal, que se basa en que ellos no cuentan con su propio uniforme, lo que significa que no tienen ninguna identificación que diga que son parte de la cooperativa, lo que traería como consecuencia inseguridad y desconfianza por parte de los socios/as. En lo que respecta en la infraestructura han remodelado el lugar, adecuándole de acuerdo a la imagen de la entidad, quedando de buen aspecto y sobre todo de manera organizada. Donde han sabido definir correctamente la ubicación de cada área. Las zonas de atención al cliente se encuentran en un buen punto estratégico, porque los socios/as pueden acceder con facilidad y sin inconvenientes.

Los horarios de atención de la cooperativa son de manera ininterrumpida estos son de lunes a viernes de 8am a 17pm y los sábados de 8am a 12:30 pm esto hace muy cómodos para los socios ya que así a hora del almuerzo ellos podrían realizar cualquier trámite sin la preocupación de que tengan que ir a regresar es por eso que a esa horas habría un mayor porcentaje de socios en las diferentes áreas de trámites que deseaban realizar.

Lo que llamo la atención en la observación es que se solicitó el poder tomar fotografías en la cooperativa en los diferentes tramites que realizaban los socios pero el gerente encargado no

podía dar la autorización por la seguridad a sus socios/as, porque se maneja el dinero de ellos, es por ello que no se pudo captar imágenes ya que esto ocasiona un gran riesgo e inseguridad.

Para mayor detalle refiérase al Anexo 4.

### **2.2.3.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

Después de analizar la información obtenida a través de las entrevistas al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, concluimos que la entidad les brinda un ambiente laboral agradable, respetoso y sobre todo pensando en el bienestar de cada uno. Los empleados reciben todos los beneficios establecidos por la Ley, y capacitaciones según los temas que soliciten.

Con un clima laboral muy agradable, cálido y seguro los empleados de la cooperativa cuentan con la colaboración de todos sus compañeros y el coordinador de cada área, apoyándose mutuamente en todo momento, es por ello que se consideran todos iguales, sin distinciones, ya que se tratan por sus nombres y no por los títulos, porque practican la filosofía de la Cooperativa “las personas valen por lo que son, mas no por lo que tienen”.

En cuanto a la infraestructura, la cooperativa cuenta con espacios amplios, tiene todos los instrumentos necesarios de trabajo para cada uno de sus empleados, la decoración es con colores neutros contrastados y con los verdes de las plantas lo que genera un en lindo ambiente de armonía.

Pero a pesar de todo lo positivo se presenta aspectos negativos, en cuanto a las capacitaciones, la situación que se da es por no terminar con los siguientes módulos de la capacitación y otro problema es cuando encienden todo el tiempo el dispensador de aire causando a los empleados una desconcentración al realizar sus labores.

Para mayor detalle de cada entrevista puede referirse al Anexo 5.

### **2.2.3.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

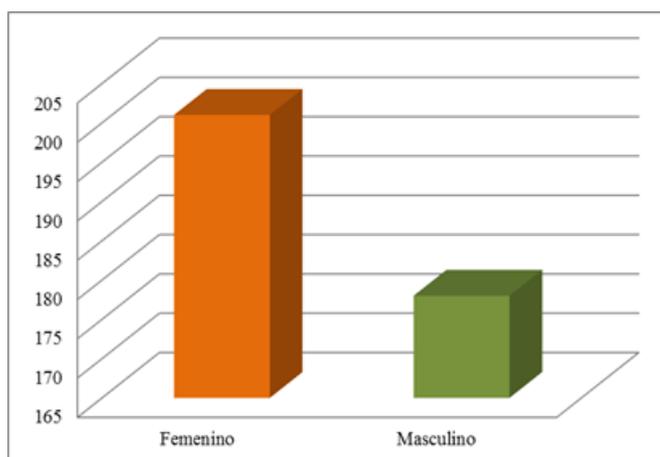
Los resultados de las encuestas realizadas a una muestra representativa de los socios/as de la COAC Jardín Azuayo oficina Cuenca pueden ser consideradas en dos ámbitos: a) Composición y Estructura de los socios/as de la COAC Jardín Azuayo oficina Cuenca. b) percepción de la calidad de los servicios ofertados por la COAC Jardín Azuayo oficina cuenca. Como a continuación se detalla:

**a) Composición y Estructura de los socios/as de la COAC Jardín Azuayo oficina Cuenca.**

La información obtenida a través de las encuestas realizadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo entre Octubre - Noviembre 2012, se determinó que en la oficina Cuenca, el 53% de los socios son mujeres y un 47% son hombres como se indica a continuación en la siguiente tabla:

**ESTRUTURA DE LOS SOCIOS DE LA COAC JARDÍN AZUAYO OFICINA CUENCA**

Sexo	Nro. De Socios/as	Porcentaje
Femenino	201	53%
Masculino	178	47%
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Encuesta realizada entre Octubre – Noviembre del 2012  
**Elaboración:** Las Autoras

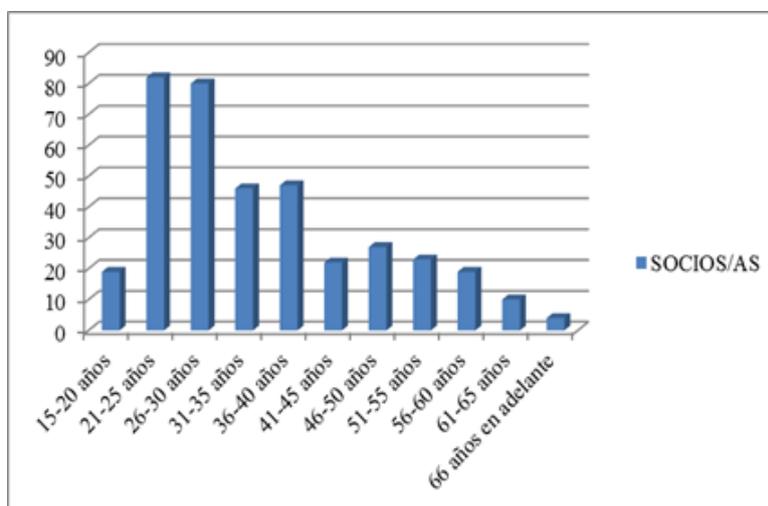
Esto determina la necesidad de contar con un enfoque de género que favorezca las condiciones de financiamiento particulares al grupo de mujeres.

En cuanto a la estructura por edades de los socios/as de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo oficina Cuenca, se identificó que el 67% de la muestra se ubicaba en edades comprendidas entre 21- 40 años; el 24% corresponde a población comprendida entre 41- 60 años considerada el segmento maduro de la muestra, en tanto que apenas el 4%

correspondería a un estrato de edad mayor y el 5% a menores de 20 años. Como se detalla en la siguiente tabla:

**ESTRUCTURA POR EDADES DE LOS SOCIOS/AS DE LA COAC JARDÍN AZUAYO OFICINA CUENCA**

Edad	Nro. de Socios/as	Porcentaje
15-20 años	19	5%
21-25 años	82	22%
26-30 años	80	21%
31-35 años	46	12%
36-40 años	47	12%
41-45 años	22	6%
46-50 años	27	7%
51-55 años	23	6%
56-60 años	19	5%
61-65 años	10	3%
66 años en adelante	4	1%
<b>TOTAL</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>



Fuente: Encuesta realizada entre Octubre – Noviembre del 2012  
 Elaboración: Las Autoras

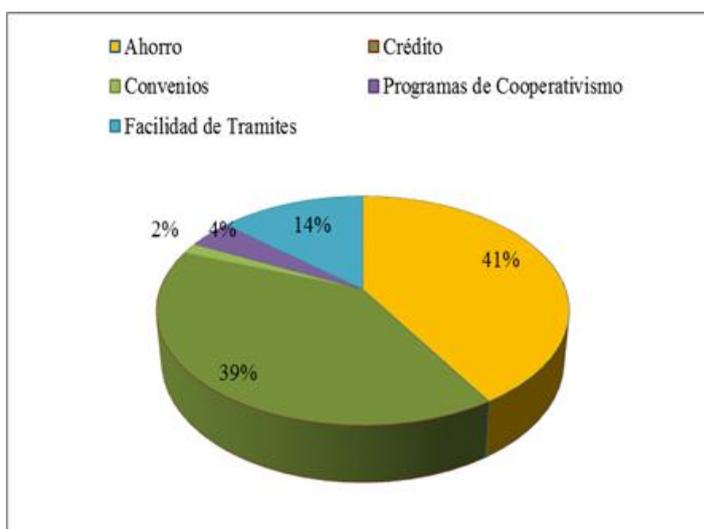
Al considerar que la población de la COAC Jardín Azuayo es mayoritariamente joven, el financiamiento productivo y educativo debe ser considerado como un tipo de financiamiento prioritario.

Analizar la motivación que tuvieron las personas que se asociaron a la COAJ Jardín Azuayo en la oficina Cuenca, permite identificar las fortalezas de los servicios ofertados por la institución.

Según la información recopilada la fortaleza se encuentra en los servicios y modalidades de ahorro. Seguido por las ventajas de las condiciones crediticias, especialmente de la tasa y el monto. Los cuales se detalla a continuación:

**TIPO DE MOTIVACIÓN PARA EL INGRESO A LA COAC JARDÍN AZUAYO OFICINA CUENCA**

Motivación	Nro. De Socios/as
Ahorro	235
Crédito	225
Convenios	9
Programas de Cooperativismo	23
Facilidad de Tramites	78
<b>TOTAL</b>	<b>570</b>



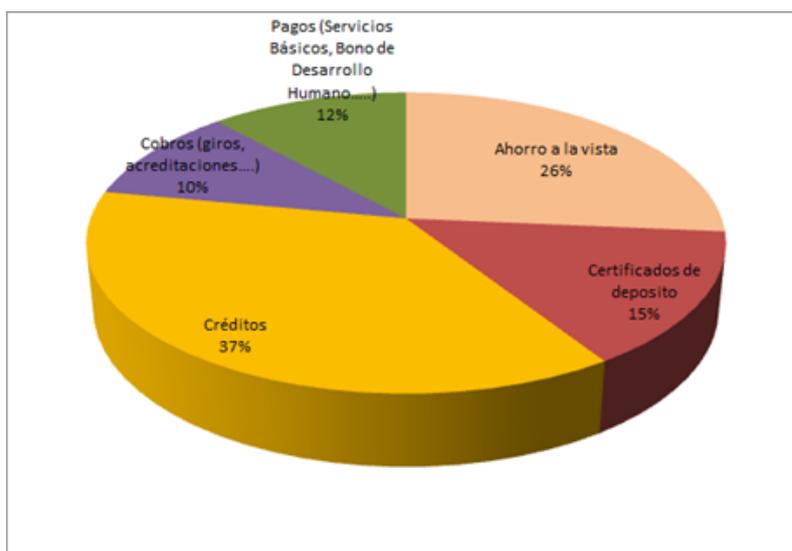
Fuente: Encuesta realizada entre Octubre – Noviembre del 2012  
Elaboración: Las Autoras

Del total de socios/as encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en la ciudad de Cuenca, se tiene como resultado que el 41% ha ingresado por concepto de ahorro, representando una gran parte, en segundo plano están los/as socios/as que han ingresado por obtener un crédito, quienes representan el 39%, por otra parte se encuentran aquellos socios/as que se han asociado a la cooperativa por la facilidad de trámites, constituyendo un 14%, un 4% por el desarrollo de programas de educación en cooperativismo y finalmente un 2% por convenios.

En concordancia con la motivación para el ingreso, los servicios que mayor demanda tienen en la COAC Jardín Azuayo oficina Cuenca son los servicios de ahorro y crédito como se detalla a continuación:

**SERVICIOS UTILIZADOS POR LOS SOCIOS/AS DE LA COAC JARDÍN AZUAYO**

Tipo	Nro. De Socios/as
Ahorro a la vista	133
Certificados de deposito	73
Créditos	187
Cobros (Giros, Acreditaciones....)	52
Pagos (Servicios Básicos, Bono de Desarrollo Humano.....)	59
<b>TOTAL</b>	<b>504</b>

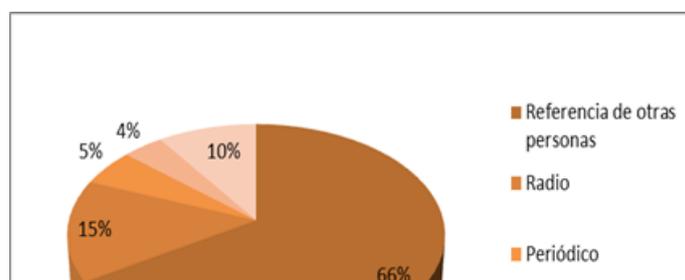


Fuente: Encuesta realizada entre Octubre – Noviembre del 2012  
Elaboración: Las Autoras

De acuerdo con los resultados obtenidos un total de 187 socios/as de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo ha utilizado los servicios de créditos en el último año, representando un 37%, esto se debe a que la cooperativa ofrece tasas de interesas bajas y facilidad en los tramites. Por la confianza y seguridad un 26% han utilizado el servicio financiero de ahorro a la vista, un 15% en certificados de depósitos. En cuanto a pagos tan solo un 12% de los socios/as lo han utilizado. Por último, en lo referente a cobros un 10% ha adquirido este servicio.

*El medio por el cual las personas han conocido de la existencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en la ciudad de Cuenca ha sido preferentemente las referencias de personas conocidas (boca – boca) y en menor medida otros aspectos que se presentan a continuación:*

**MEDIO POR EL CUAL SE CONOCIO A LA JARDÍN AZUAYO EN LA CIUDAD DE CUENCA**



Tipo	No. de Socios/as
Referencia de otras personas	282
Radio	63
Periódico	23
Televisión	17
Otros	41
<b>TOTAL</b>	<b>426</b>

Según los resultados obtenidos se puede concluir que los socios/as de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo han escuchado sobre la entidad por referencias de otras personas representando un 66%, lo cual ha sido una suerte de promoción personalizada para la cooperativa (es decir publicidad de boca a boca). Pero tan solo un 15% de los/as socios/as han escuchado a la cooperativa por radio, un 5% por periódico, un 4% por televisión y por ultimo un 10% por otras circunstancias.

La COAC Jardín Azuayo está formada por personas que se conocen, forman parte de cierta comunidad: círculo familiar, trabajo, amistad, barrio, etc.

**b) Percepción de la calidad de los servicios ofertados por la COAC Jardín Azuayo oficina cuenca.**

*En la ciudad de Cuenca existe un importante desarrollo del Sistema Financiero Popular y Solidario cooperativistas; COACS de relevancia nacional tienen oficinas en la ciudad, particularmente la JEP, 29 de Octubre, Riobamba, MEGO, Codesarrollo, entre otras.*

*La COAC Jardín Azuayo enfrenta una fuerte competencia dentro del sector, sin embargo cubren un 16% del mercado local según los informes estadísticos de la Superintendencia de Bancos y Seguros para el año 2011. Los socios/as manifiestan que los motivos que les llevo a preferir a Jardín Azuayo son los que se detallan a continuación:*

Preferencia	Nro. de Socios/as
Servicios brindados por el personal	125

Instalaciones	52
Facilidad en los tramites	166
Beneficios que ofrece	210
Atención al cliente	101
Nivel y transparencia de la información	55
<b>TOTAL</b>	<b>709</b>

**PREFERENCIA DE LOS SOCIOS/AS POR  
LA COAC JARDÍN AZUAYO**

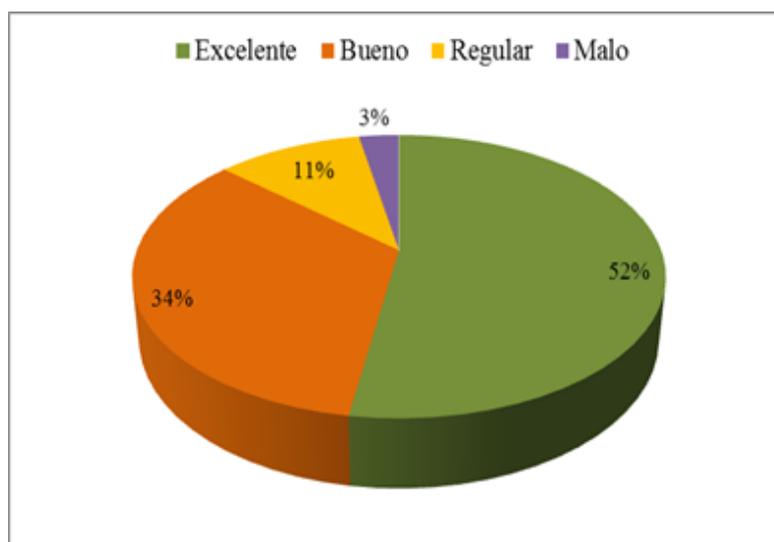
Con los resultados obtenidos se conoció que los/as socios/as prefieren a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo sobre otras COACS de la localidad por diferentes motivos; en primera instancia se encuentra los beneficios que ofrece la entidad representando el 30%, un 23% la prefieren por la facilidad de trámites que ofrece la cooperativa, el 18% por se inclinan por los servicios brindados por el personal, un 14% por la atención al cliente brindada a los socios/as. Pero un 8% distinguen por la información clara y concisa y un 7% por las instalaciones de la cooperativa, siendo el porcentaje menor por el que algunos socios/as prefieren a la entidad.

*La calificación que ponen los socios/as sobre la atención recibida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, se muestra en la siguiente tabla:*

**PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN AL SOCIO/A**

Calificación	Nro. de Socios/as
Excelente	199

Bueno	129
Regular	40
Malo	11
<b>TOTAL</b>	<b>379</b>



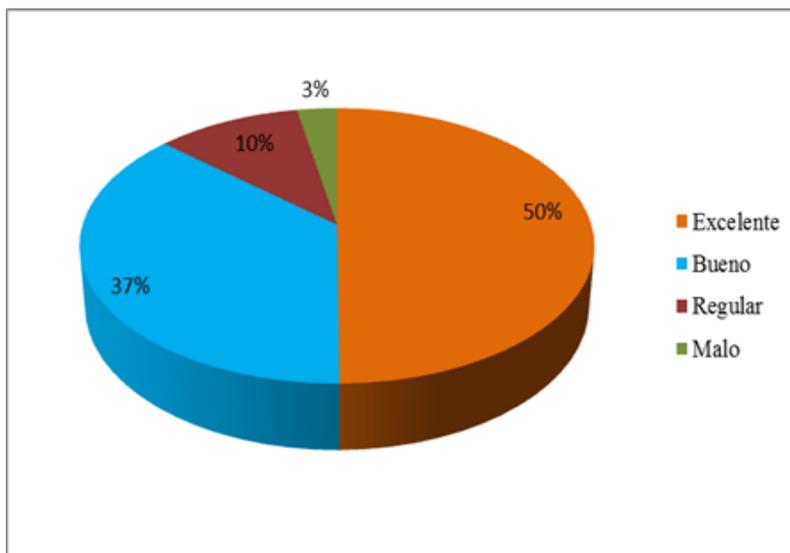
**Fuente:** Encuesta realizada entre Octubre – Noviembre del 2012  
**Elaboración:** Las Autoras

Los resultados obtenidos dan a conocer que para el 52% de los encuestados, la atención al socio/a en las diferentes áreas (información, caja, servicios, crédito, etc.) es calificada como excelente, un 34% como bueno, un 11% regular y un 3% lo califican como malo.

*La percepción que tienen los socios/as sobre el soporte y atributos sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo oficina Cuenca, en aspectos tales como decoración, ambiente, iluminación, ventilación, etc., ha sido calificado de la siguiente manera:*

**CALIFICACIÓN AL SOPORTE Y ATRIBUTOS FÍSICOS DE LA COAC JARDÍN AZUAYO OFICINA  
CUENCA**

Calificación	Nro. de Socios/as
Excelente	189
Bueno	139
Regular	40
Malo	11
<b>TOTAL</b>	<b>379</b>



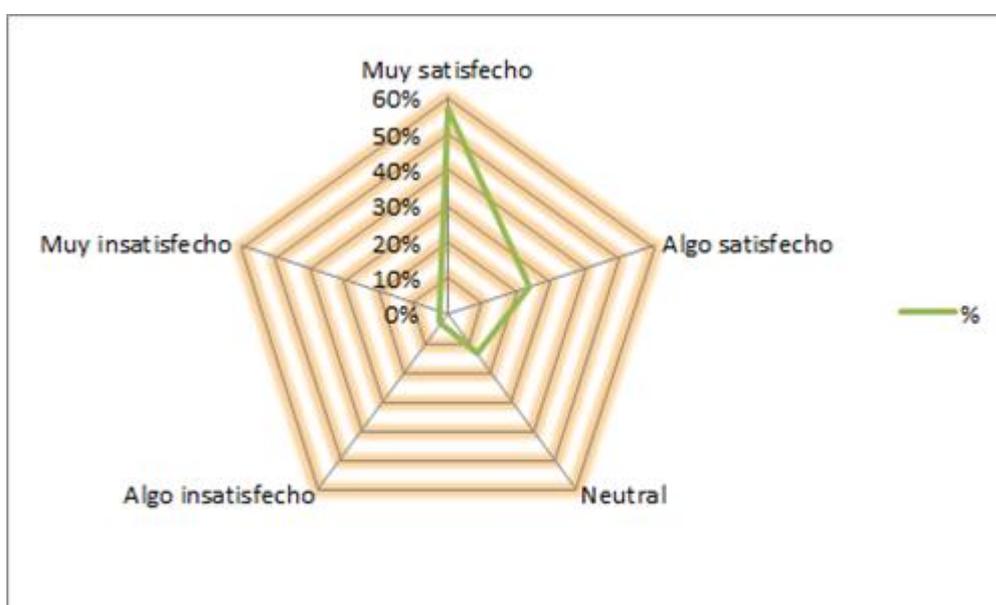
**Fuente:** Encuesta realizada entre Octubre – Noviembre del 2012  
**Elaboración:** Las Autoras

De acuerdo a la información obtenida a través de los/as socios/as encuestados, el 50% le califica como excelente a la imagen de la cooperativa en lo referente a la infraestructura, decoración y ambientación la cual es enfocada en el sector popular, factores que han transmitido una impresión de solidez, permanencia, confianza, solidaridad y progreso. Pero el 37% lo categoriza como bueno a la imagen de la entidad, un 10% regula, es decir no se sienten cómodos en el lugar y finalmente el 3% indica que la cooperativa tiene un aspecto malo es por lo que la imagen de la cooperativa no es de su agrado.

*EL nivel de satisfacción en cuanto a los servicios financieros y sociales utilizados por los los/as socios/as de la Cooperativa Jardín Azuayo se muestra en la siguiente tabla:*

**NIVEL DE SATISFACCION DE LOS SOCIOS/AS DE LA COAC JARDÍN AZUAYO OFICINA CUENCA**

Nivel	Nro. de Socios/as	Porcentaje
Muy satisfecho	215	57%
Algo satisfecho	89	23%
Neutral	53	14%
Algo insatisfecho	13	3%
Muy insatisfecho	9	2%
<b>TOTAL</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>



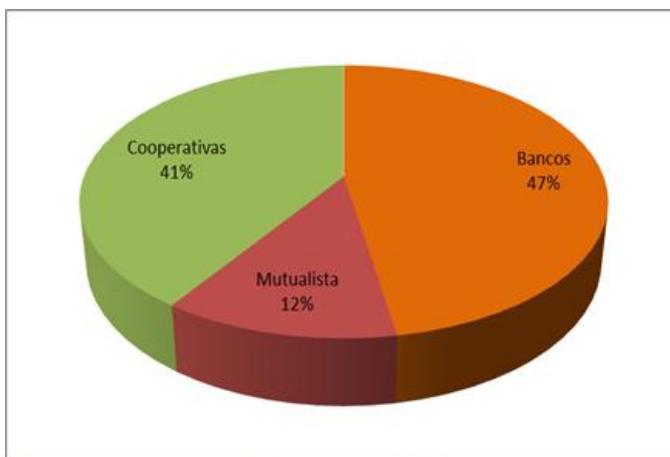
Fuente: Encuesta realizada entre Octubre – Noviembre del 2012  
 Elaboración: Las Autoras

De un total de 379 socios/as encuestados, el 57% se siente muy satisfecho con los servicios financieros y sociales que la Cooperativa Jardín Azuayo les han ofrecido, ya que estos les ha ayudado a mejorar su calidad de vida y tener mejores oportunidades y una nueva esperanza de progresar. Un 23% se siente algo satisfechos, es decir que no se sienten que sus necesidades han sido satisfechas en sus totalidades. Un 14% se mantienen en forma neutral, es decir no sabe si los servicios recibidos han cumplidos con sus expectativas. Tan solo un 3% ha indicado sentirse algo insatisfecho, esto puede darse por inconvenientes en los servicios recibidos. Finalmente, el 2% se encuentran muy insatisfechos, pues los servicios recibidos no han cumplido con necesidades y expectativas.

*El pertenecer a Jardín Azuayo no limita el acceso a otras fuentes de financiamiento tal como se detalla en el siguiente cuadro:*

**OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS UTILIZADAS POR LOS SOCIOS/AS DE JARDÍN AZUAYO EN LA CIUDAD DE CUENCA**

Institución	Nro. de Socios/as
Bancos	140
Mutualista	36
Cooperativas	120
<b>TOTAL</b>	<b>296</b>



Fuente: Encuesta realizada entre Octubre – Noviembre del 2012.  
Elaboración: Las Autoras

De acuerdo a los datos obtenidos de todos los/as socios/as encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, un 47% de los socios/as utilizan los servicios de los bancos, un 41% prefieren a las cooperativas y representando un porcentaje mínimo de 12% se inclinan por las mutualistas.

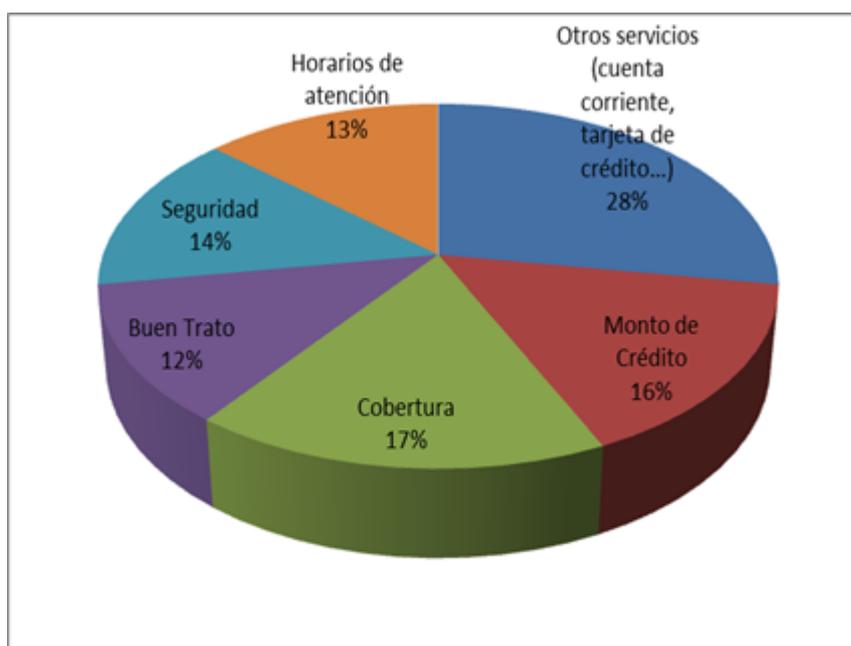
Estos resultados son posibles gracias a la ley de la Economía Popular y Solidaria que permite al socio/a ser parte de más de una COAC.

*La razón que explica la necesidad de pertenecer a otras instituciones financieras se detalla a continuación:*

**RAZONES PARA UTILIZAR A OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS**

Razón	Nro. de Socios/as
Otros servicios (cuenta corriente, tarjeta de crédito...)	124

Monto de Crédito	70
Cobertura	76
Buen Trato	55
Seguridad	64
Horarios de atención	60
<b>TOTAL</b>	<b>449</b>



Fuente: Encuesta realizada entre Octubre – Noviembre del 2012  
 Elaboración: Las Autoras

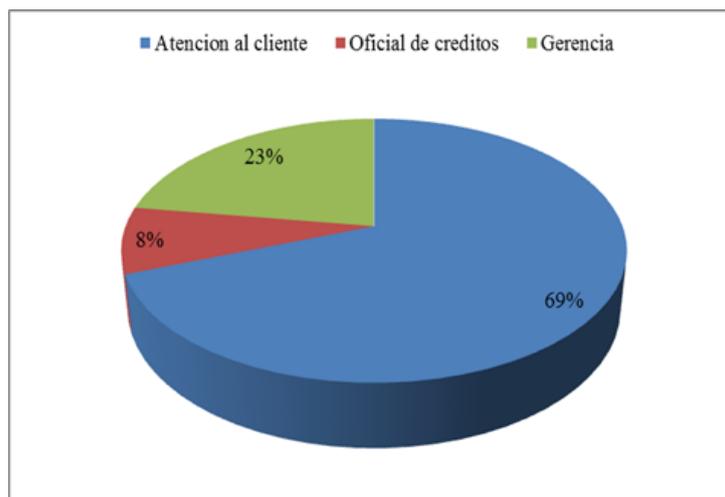
Con los datos obtenidos, se determinó que los/as socios/as utilizan a otras instituciones financieras por diferentes razones, el 28% de los encuestados utilizan a estas entidades financieras por otros servicios, el 17% prefieren por la cobertura que tienen las instituciones, el 16% se inclinan por los montos de crédito que ofrecen, el 14% por la seguridad brindada, el 13% por los horarios convenientes de atención y por ultimo un 12% les prefieren por el buen trato dado.

La ley de la Economía Popular y Solidaria establece la posibilidad de emitir órdenes de pago que vendría a ser un sustituto ordinario del cheque; en cuanto a las tarjetas de crédito ya está regulado su administración por parte de las COACS, sin embargo al 2012 no existe ninguna COAC que la oferte.

*En cuanto a la canalización a las insatisfacciones estas se manifiestan en quejas y reclamos que los socios/as canalizan a través de las siguientes áreas:*

### CANALIZACIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS

Área que receptan	Nro. de Socios/as
Atención al cliente	196
Oficial de créditos	23
Gerencia	64
<b>TOTAL</b>	<b>283</b>



Fuente: Encuesta realizada entre Octubre – Noviembre del 2012  
Elaboración: Las Autoras

Del total de socios/as encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, el 69% dirige sus quejas al área de información, siendo este el mayor porcentaje, el 23% realiza sus quejas a la gerencia y tan solo un 8% a los oficiales de crédito.

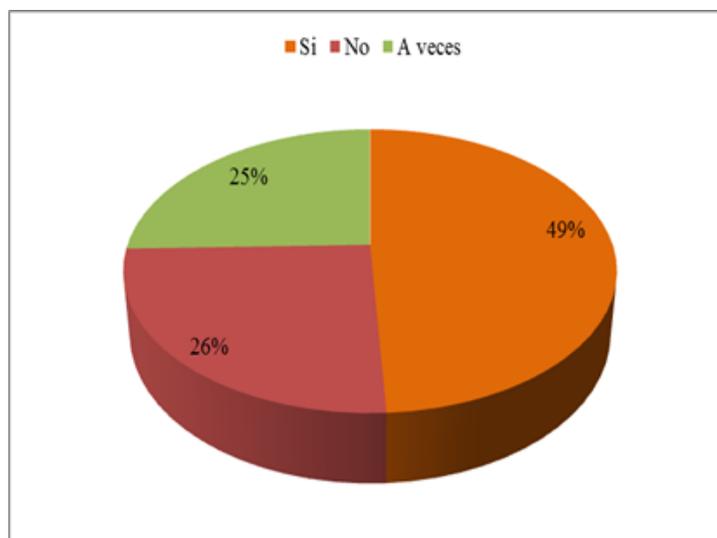
Es necesario considerar que el Área de Información es el espacio de mayor acceso y visibilidad para el socio/a.

*Del total de quejas y reclamos receptados el 49% ha recibido atención, es decir se ha dado respuesta o solución. En tanto que el 26% ha sido ignorado y un 25% rara vez ha recibido respuesta, tal como se observa en los siguientes datos:*

### ATENCIÓN A QUEJAS Y RECLAMOS

Atención	Nro. de quejas y reclamos

Si	139
No	72
A veces	72
<b>TOTAL</b>	<b>283</b>



Fuente: Encuesta realizada entre Octubre – Noviembre del 2012  
 Elaboración: Las Autoras

Según los datos obtenidos, el 49% de los/as socios/as encuestados manifestaron que sus quejas si son acogidas, el 26% a veces esto se debe a la falta de comprensión por parte de la cooperativa y el 25% indica que no han sido escuchadas sus quejas por desinterés de la cooperativa hacia ellos.

En conclusión, mediante la aplicación de las encuestas se pudo conocer que el potencial mercado se encuentra conformado por el 53% de socios que son mujeres y un 47% que son hombres.

Como es visible el principal motivo que insita a una persona a ser socios/as de la cooperativa, es por concepto de ahorro y créditos quienes buscan mejorar sus condiciones de vida.

Se concluyó que la mayoría de los socios/as se encuentran satisfechos con la infraestructura, decoración y ambientación de la cooperativa, dando esto una excelente imagen corporativa a su mercado objetivo.

### 2.2.4 Conclusión de la Investigación de Mercados

Con las tres diferentes técnicas de investigación de mercados que hemos realizado, se obtuvieron las siguientes conclusiones.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo lleva alrededor de 16 años en el mercado, en el transcurso de este tiempo ha logrado posicionarse en la mente de sus socios/as, gracias a las referencias de otras personas (publicidad de boca en boca) siendo esta una excelente estrategia de promoción para la cooperativa.

La atención brindada a los socios/as en las diferentes áreas de la cooperativa, es rápida y eficiente, por lo que un alto porcentaje de socios/as se encuentran satisfechos con estos servicios financieros y sociales de calidad, porque la entidad cuenta con un personal apto para las diferentes áreas en las que se desarrollan. Pero existe un porcentaje mínimo que no está satisfecho con los servicios brindados por la cooperativa, esto se debe a que no han recibido un buen trato de parte del personal y rapidez en los trámites.

En lo referente a temas de seguridad la cooperativa presenta dos puntos uno positivo y un negativo. El positivo es que genera a los socios/as un nivel alto de confianza por el personal de seguridad que tienen ya que ellos se encuentran en diferentes lugares de la cooperativa, pero aquí resaltamos el punto negativo que es por parte de los empleados, ya que ellos no cuentan con uniformes que los identifiquen que son parte de la cooperativa ocasionando inseguridad en los socios/as.

La cooperativa mantiene un ambiente agradable, amigable y sobre todo de colaboración, porque todos se consideran iguales, es decir sin distinciones, ya que se tratan por sus nombres y no por los títulos, porque siempre están teniendo en cuenta la filosofía de la cooperativa “las personas valen por lo son, no más por lo que tienen”.

Los empleados se sienten cómodos y satisfechos con los beneficios, el apoyo brindado por los coordinadores de cada área y la colaboración entre todos. Y además cuentan con amplios espacios y con todos los materiales necesarios para realizar sus actividades y con un ambiente de armonía por la excelente decoración que tiene la cooperativa. Pero existen situaciones incómodas para los empleados que se presentan en las capacitaciones que se dan a ciertos colaboradores, ya que la cooperativa no capacita a sus mandos bajos sino a mandos medios y directivos, el inconveniente consiste en no terminar con los respectivos módulos a tratarse y otro molestia es cuando prenden el dispensador de aire todo el tiempo, causándoles una desconcentración en su trabajo.

Finalmente, la investigación que se realizó para determinar el nivel de satisfacción de los/as socios/as de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo oficina Cuenca, fue comparada con estudios realizados en la institución, donde se determinó que el nivel de satisfacción de los/as socios/as en lo que refiere a los servicios financieros y sociales es del 57%, lo cual ha

tenido un incremento parcial del 2%, esto es debido al incremento de socios/as, con eso se demuestra que los socios/as están satisfechos con la calidad de los servicios financieros y sociales ofertados por la cooperativa.



## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1 CONCLUSIONES DEL MODELO PEEA**

Con la herramienta PEEA se analizó la posición estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, donde se determinó que las tendencias de sus estrategias son intensivas o agresivas. Es por ello que la cooperativa debe desarrollar estrategias que se detalla a continuación.

##### **a) Estrategias Intensivas**

Las estrategias intensivas tienen como objetivo penetrar y desarrollar el mercado, con servicios financieros y sociales en mercados existentes, por lo cual la Cooperativa Jardín

Azuayo debe realizar un gran esfuerzo para mejorar la posición en el mercado. Los esfuerzos que debe realizar se enfocan en lo siguiente:

- Aumentar el personal para otorgar créditos y cajeros
- Incrementar la mercadotecnia
- Realizar Publicidad

Las estrategias intensivas que debe desarrollar la Cooperativa Jardín Azuayo son las siguientes:

**La Penetración de Mercado.-** Esta estrategia que debe realizar la cooperativa tiene como objetivo aumentar la participación del mercado que corresponde a los servicios financieros y sociales presentes, por lo tanto, debe desarrollarlo con mayor esfuerzo. Lo que debe realizar es lo siguiente:

- Maximizar la cantidad del personal de crédito
- Elevar el gasto publicitario
- Ofrecer muchas facilidades en la otorgación de créditos y reforzar las actividades publicitarias.

**Desarrollo de Mercados.-** Para desarrollar esta estrategia, la cooperativa debe incorporar los servicios financieros y sociales actuales en otras zonas geográficas. Esto quiere decir que se debe enfocar en buscar nuevas áreas en donde puedan ingresar y ofrecer sus servicios enfocados a ayudar al bienestar de las personas.

**Desarrollo de Productos.-** La cooperativa debe innovar en sus servicios financieros y sociales, para cumplir mejor con las necesidades de las personas y lograr con éxito su satisfacción. Para innovar en los servicios la cooperativa debe realizar una investigación, para conocer las nuevas necesidades de las personas, ya que estas van cambiando con el tiempo. También la cooperativa para ofrecer servicios de calidad debe tener tecnología avanzada, porque el pasar del tiempo los cambios tecnológicos es constante.

#### **b) Estrategias Integrativas**

La cooperativa debe desarrollar esta estrategia aprovechando las fortalezas que tiene la entidad en el sector que se desenvuelve, siendo este el de la Economía Popular y Solidario, para que pueda ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y competidores.

La cooperativa puede realizar estrategias integrativas hacia adelante, hacia atrás u horizontalmente. Que se indican a continuación:

**Integración hacia atrás.-** La cooperativa Jardín Azuayo debe incrementar su control sobre sus recursos de suministro; es decir, que debe controlar a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor.

**Integración hacia adelante.-** Aquí la cooperativa debe aumentar su control sobre su sistema de distribución. Es decir tener un control sobre sus agencias en las diferentes zonas geográficas.

**Integración horizontal.-** Esta estrategia se desarrollaría siempre y cuando, la cooperativa aumenta su control con respecto a sus competidores. Para conocer cuáles son sus planes, estrategias, con el fin de contrarrestarlos.

### **c) Estrategias de Diversificación**

Estas estrategias le permiten a la cooperativa aumentar su rendimiento, mediante la diversificación de los servicios financieros y sociales. Pero siempre enfocados en lo social y solidario.

Estas estrategias pueden ser:

**Diversificación horizontal.-** La cooperativa debe agregar nuevos servicios financieros y sociales, los cuales no estén relacionados con los servicios ya existentes, sino que sean diseñados para atraer a más socios/as de los mercados meta de la entidad.

**Diversificación en conglomerado.-** Consisten en que la cooperativa debe ofrecer servicios financieros y sociales no relacionados con la línea servicios ya existente, para de esa manera, atraer a nuevas categorías de socios.

**Diversificación concéntrica.-** Para desarrollar esta estrategia la cooperativa debe introducir nuevos servicios financieros y sociales que tengan semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los ya existentes.

### 3.2 APLICACIÓN DE LAS GAPS

A través del Modelo de la Deficiencias de PARUSARAMAN, ZEITHAML Y BERRY, se definirá la calidad de los servicios financieros y sociales ofertados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo a los socios/as. Para conocer las discrepancias entre las expectativas de socios/as sobre los servicios que van a recibir y sus percepciones sobre los servicios ciertamente prestado por la institución.

A continuación se analiza los cinco tipos de Gaps.

#### **GAP 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo con la oferta de los servicios financieros y sociales a sus socios/as, ha cumplido con la expectativa de los mismos, esto se basa en que, un nivel alto de ellos se sienten satisfechos porque la entidad ha cumplido con sus necesidades mejorando sus condiciones de vida, esto se debe a que la cooperativa tiene los conocimientos suficientes de aquellas expectativas de cada uno de sus socios/as.

Pero por otro lado hay un mínimo porcentaje de socios/as que no se sienten satisfechos con los servicios recibidos porque la entidad no ha cumplido con sus necesidades, la cooperativa no ha conocido en su totalidad aquellos aspectos indicativos que serían de alta calidad para el socio/as y cuales son precisos para satisfacer sus necesidades y para poder determinar que niveles de prestación se requiere para ofrecer un servicio de calidad.

#### **GAP 2: Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad.**

Jardín Azuayo tiene la información suficiente y precisa de lo que los socios/as esperan. Pero no ha logrado en su totalidad cumplir con las expectativas de los socios/as. Porque un porcentaje bajo de sus socios/as no se sienten satisfechos con los servicios recibidos, esto se debe a que las especificaciones de calidad de los servicios financieros no son consecuentes con los conocimientos que tiene la cooperativa acerca de las expectativas de los socios/as.

#### **GAP 3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.**

Para que la prestación de los servicios financieros tenga un nivel alto de calidad, la cooperativa Jardín Azuayo debe tener especificaciones de calidad efectivas, pero siempre respaldadas por recursos adecuados (personas, sistemas y tecnologías), donde los empleados deber ser

evaluados y capacitar a todos los colaboradores de las diferentes áreas para que su desempeño sea el mejor.

#### **GAP 4: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él.**

La cooperativa para mantener su calidad de los servicios financieros, se enfoca en tener toda la información necesaria con aspectos relacionados con el socios/a, el cual en función de sus necesidades, sus expectativas y la información que han recibido, la institución forma expectativas sobre el servicio que van a brindar. Por lo cual las percepciones de los directivos de la cooperativa sobre las expectativas de los socios/as guían las decisiones que tiene que tomar la institución sobre las especificaciones de la calidad de los servicios en el momento de su comunicación y entrega.

#### **GAP GLOBAL (GAP 5)**

La cooperativa Jardín Azuayo tiene un nivel alto de calidad de sus servicios financieros, porque ha logrado satisfacer las necesidades de sus socios/as, esto se debe a que la entidad ha tenido los conocimientos necesarios de las necesidades de los socios/as. Por lo que las percepciones de los directivos sobre aquellas expectativas de sus socios/as guían a la cooperativa a tomar las decisiones correctas sobre las especificaciones de calidad que tiene que tener los servicios financieros para su comunicación y entrega.

### **3.3 DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL SERVQUAL**

El modelo Servqual que se ha elaborado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, es una herramienta en forma de cuestionario, en donde se establece una escala del 1 al 10 (1 mala calidad y 10 excelente calidad), con el fin de que la entidad pueda evaluar la calidad de los servicios financieros y sociales ofrecidos a los socios/as. Este instrumento está enfocado en cinco dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía. Que se indica a continuación.

Se sugiere a la cooperativa que aplique este modelo a los/as socios/as, para que ellos puedan indicar si los servicios financieros y sociales ofertados por la entidad son o no de calidad. Con los resultados que obtenga la cooperativa al aplicar esta herramienta podrán tomar las decisiones correctas para mantener, cambiar y mejorar.

#### **ELEMENTOS TANGIBLES**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo tiene equipos de apariencia moderna.										
Las instalaciones físicas de la cooperativa son visualmente atractivas.										
Los empleados de la cooperativa tienen apariencia pulcra.										
Los elementos materiales que la cooperativa Jardín Azuayo utiliza como folletos, estados de cuenta, periódicos, son visualmente atractivos.										

FIABILIDAD										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cuando la cooperativa Jardín Azuayo promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.										
Cuando un socio/a tiene un problema, la cooperativa muestra un sincero interés en solucionarlo.										
La cooperativa realiza bien el servicio a la primera vez.										
Jardín Azuayo concluye el servicio en el tiempo prometido.										
La cooperativa Jardín Azuayo insiste en mantener riesgos exentos de errores.										

CAPACIDAD DE RESPUESTA										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Los empleados de la cooperativa Jardín Azuayo le comunican con exactitud a los socios/as cuando concluirá la realización del servicio.										
Los empleados de la cooperativa son rápidos al momento de ofrecer los servicios a los socios/as.										
Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los socios/as.										
Los empleados de la cooperativa, responden a sus preguntas, a pesar de que estén ocupados.										

SEGURIDAD										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El comportamiento e imagen de los empleados de la cooperativa Jardín Azuayo le trasmite confianza y seguridad.										
Usted se siente seguro en sus transacciones con la cooperativa.										
Los empleados de la cooperativa son siempre amables con los socios/as.										
Los empleados de la cooperativa tienen los conocimientos suficientes para responder a las preguntas que les hacen los socios/as.										

EMPATIA										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La cooperativa Jardín Azuayo le da sus socios/as una atención individualizada.										
La cooperativa tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus socios/as.										
Los empleados de la cooperativa, dan a los socios/as una atención personal.										
Jardín Azuayo se preocupa por los mejores intereses de sus socios/as.										
Los empleados de la entidad comprenden las necesidades específicas de los socios/as.										

### 3.4 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

#### 3.4.1 Estrategia de Benchmarking

La estrategia de benchmarking permitirá fortalecer un comportamiento más competitivo, en base a la forma en cómo se lleva específicamente el marketing en otras Cooperativas como la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista y la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre; se resaltara actividades que han permitido acelerar el crecimiento y reconocimiento sostenido de la institución y su posicionamiento en el mercado.

Existen ciertas estrategias claves para una Institución Financiera Popular y Solidaria como es una COAC, entre las que se destacan: los diferentes productos que ofrecen, especialmente los

diferentes tipos de crédito, las facilidades de pago, las tasas de interés, la seguridad y la calidad en la atención, la comunicación efectiva con los/as socios/as, etc.

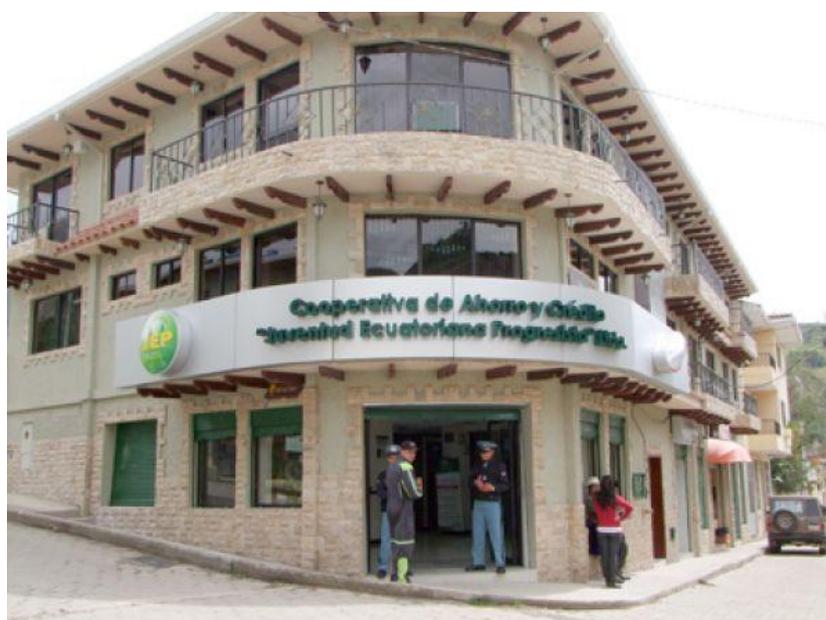
Este proceso continuo de comparar actividades con otras cooperativas de Ahorro y Crédito lleva a encontrar a la mejor, para luego intentar adaptar o mejorar dichas actividades generando un mejor valor agregado. Pero lo relevante de esta estrategia es mejorar las actividades que generan valor y distribuir los recursos liberados al eliminar o mejorar las actividades que no generen valor.

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JEP

#### Sorteos y Rifas



#### Infraestructura



### Cajeros Automáticos en diferentes puntos de la ciudad



### Publicidad masiva.



## Manejo del E-marketing



The screenshot shows the website for Cooperativa JEP. At the top, it says "100% Ecuatoriana 100% Cooperativa". A navigation menu includes: Inicio, Nuestra Institución, Productos y Servicios, Transparencia, JEP online, Cooperativismo, JEP Prensa, Contactenos, and Quejas y reclamos. On the left, there are service icons for: Cajeros automáticos, Agencias JEP, Beneficios de ser socio, Abra su cuenta JEP, Solicite su crédito, and Calcula tu crédito/ahorro. The main content area features a "Bienvenidos al Sitio Web de la Cooperativa JEP" message and a news item titled "Ahorros FondoJEP, con nuevo plazo" dated Mar, 11/13/2012. To the right, there are promotional banners for "JEP on line" (Click para ingresar), a mobile app "movil" (Aplicación de teléfonos móviles, Descárgalo aquí), and "OFERTAS LABORALES 09/2012". At the bottom, there are sections for "Descuentos JEPcard" and "Remesas" (featuring Viamerica's Money Transfer).



The screenshot shows the Facebook page for Cooperativa JEP. The cover photo features a man and a child in a field with the text "LOS SUEÑOS Se hacen realidad paso a paso..." and "AHORROS FONDO JEP". Below the cover, the page name "COOPERATIVA JEP" is displayed, along with the text "A 90.493 personas les gusta esta página · 3.225 personas están hablando de esto". There are buttons for "Me gusta" and "Mensaje". The page includes a "Banco/Institución financiera" section with information about the Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juventud Ecuatoriana Progresista" Ltda. Below this, there are tabs for "Información", "Fotos", "Canción de tu coope...", "Servicios de tu coop...", and "Diseña tu crédito". A "Lo más destacado" dropdown menu is visible at the bottom.

## Participación de la Jep en eventos sociales y culturales



Capacitaciones a los empleados



Capacitación Servicio al Cliente



Capacitación de Liderazgo

COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE

Promoción y Publicidad

# PLAN AHORRO INTELIGENTE

El Ahorro pensando en tu Futuro



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "29 DE OCTUBRE" LTDA.



## La "29 DE OCTUBRE" auspició elección de la Señorita ESPE 2012-2013



### Estefanía logró merecido triunfo

Estefanía Jiménez, estudiante de la Escuela ESPE, fue elegida Miss ESPE 2012-2013. En su momento, se le entregó el título y el premio en un acto que contó con la presencia de autoridades de la institución y familiares. Estefanía es una joven emprendedora y líder, con un gran compromiso con su comunidad y con el desarrollo de su país.

La cooperativa realizó una campaña de promoción de ahorro y crédito profesional, en el marco del programa "Tu Dinero en las MEJORES Manos". Este programa busca fomentar el ahorro y el uso responsable del crédito, mejorando así el nivel de vida de la comunidad. La campaña incluyó charlas, talleres y actividades recreativas, siempre con un enfoque educativo y orientado al bienestar de los usuarios.

## Manejo del E-marketing

Utilizando como plataforma los aspectos antes mencionados que han hecho las Cooperativas de Ahorro y Crédito JEP y 29 de Octubre las dos Cooperativas que más compiten contra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo se plantea las estrategias en las que la Cooperativa podría poner mayor énfasis o en las que podría darles un valor agregado a estas:

- En lo que respecta a la estrategia de promoción y publicidad las Cooperativas de Ahorro y Crédito JEP y 29 de Octubre hacen una publicidad muy fuerte en lo que respecta a los medios BTL como son los medios de radio, televisión, afiches, y trípticos estas Cooperativas invierten mucho dinero en estos medios a diario las escuchamos en la radio como es la Cooperativa JEP y en la que respecta a la 29 de Octubre se la ve más en la televisión utilizando personajes famosos del país como deportistas o presentadores es así como estas promocionan sus servicios financieros al público y llamando la atención de estos para alentar el consumo de los servicios. Lo que también se observa es que estas Cooperativas se realizan sorteos como rifas de carros en fechas especiales como día de la madre, navidad etc., alentando a los socios a participar en estos por los premios u otra estrategia que ellos también aplican es que en apertura de cuentas dar sorpresas.
- Otro punto en cómo se hacen notar ante sus socios y en las diferentes ciudades y cantones en las que se encuentran es mediante el patrocinio a eventos culturales, deportivos y sociales, la cooperativa JEP se hace presente en las fiestas patronales y cantonales desfilando en las fiestas o como también patrocinaron en día del niño llevando a su personaje central al que lo llaman Jepsito es así como se están dando conocer a sus socios y más personas.
- En lo que refiere a las agencias las Cooperativas JEP y 29 de Octubre tienen muchas agencias tanto a nivel nacional como local, la Cooperativa 29 de Octubre tiene sus agencias y cajeros a nivel nacional, en cambio la COAC JEP

tiene cajeros y agencias como es en la ciudad de Cuenca en varios puntos de la ciudad como es en el centro histórico terminal terrestre y en los barrios más grandes, y también cuenta con sus agencias y cajeros en las diferentes ciudades en las que se encuentra.

- Las Cooperativas en las que se realiza la comparación se observó que ofrecen un servicio con un beneficio en sus tarjetas de débito que pueden realizar compras y pagar con las tarjetas en los diferentes puntos en los que se encuentran afiliados y también les dan beneficios como descuentos es una buena estrategia para sus socios por que mediante este servicio es dar seguridad a sus socios en las compras así ellos no llevarías mucho efectivo y no corren riesgo de un asalto.
- Respecto al talento humano en la Cooperativa JEP da diferentes tipos de capacitaciones a los empleados como son algunos temas por ejemplo Servicio al Cliente, [Direccionamiento Estratégico y Mercadológico](#) ellos imparten temas para los diferentes departamentos de la Cooperativa es así como tienen a sus empleados capacitados para un excelente servicio a sus socios.

### **3.4.2 Estrategia de Promoción**

La promoción consiste en la forma en que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo , comunica a los clientes su mensaje destinado a informar sobre la existencia del servicio financiero, persuadir la compra facilitar su uso. Para lograr captar la atención del público objetivo y de esta manera lograr que ellos formen parte de las mismas como socios o clientes es promocionar a la Cooperativa la variedad de los servicios de ahorro y crédito que ofrece.

La actividad promocional que la Cooperativa Jardín Azuayo podría implementar buscara particularmente fidelizar a sus socios/as y ocasionalmente captar.

#### **a) PUBLICIDAD**

La campaña publicitaria de la COAC Jardín Azuayo podría ampliarse a personas mayores de dieciocho años que se encuentran en la capacidad de utilizar los diferentes servicios financieros que la cooperativa ofrece.

La COAC Jardín Azuayo ofrecer programas específicos de cooperativismo en algunas escuelas y colegios de la localidad (Colegio Ciudad de Paute, Escuela Isidro Ayora, Escuela Francisco

Alvarado); sin embargo no ha desarrollado una estrategia específica para las personas mayores de dieciocho años que representan un segmento importante de los socios/as de la entidad.

Entre las actividades publicitarias que la cooperativa podría utilizar se puede mencionar las siguientes:

- Participación en ferias y exposiciones
- Participación en actividades deportivas y culturales
- Visitas a academias, institutos y universidades (conferencias, talleres, concursos)
- Marketing Boca a Boca

**Participación en ferias y exposiciones.-** Los stands en las ferias y exposiciones locales permitirá el contacto directo con la demanda para informar sobre los diferentes productos y servicios financieros a los que pudiera acceder si formase parte de la misma.

**Participación en actividades deportivas y culturales.-** El deporte y la cultura representa una expresión de la identidad local, la Cooperativa Jardín Azuayo podría mejorar su posicionamiento apoyando y participando en dicho eventos.

**Visitas a academias, institutos y universidades.-** Esta actividad se podría desarrollarse mediante conferencias, talleres, concurso sobre educación en los principios del cooperativismo, importancia del ahorro y crédito para el desarrollo nacional, impulso en emprendimientos populares y solidarios, entre otros. Para de esta manera dar a conocer a la institución y los diferentes servicios que la misma ofrece, la exposición de los productos financieros que ofrece la cooperativa se realizara en lo posible ante todo el personal, segmentado el auditorio respectivo.

Otra opción que la cooperativa Jardín Azuayo podría emplear para captar nuevos socios/as sería dar conferencias a los jóvenes de los últimos años de los colegios para así incentivarlos a conocer sobre el ahorro y cómo hacerlo en la cooperativa para q así ellos tengan acceso a los diferentes servicios que la cooperativa ofrece.

En el caso de instituciones de nivel superior se realizará las conferencias a jóvenes que estén en último ciclo de su carrera universitaria y egresados, para motivarlos a emprender en actividades productivas con acceso a financiamiento para que puedan emprender sus propios negocios. En las visitas además de dar a conocer a la cooperativa se entregará los materiales

publicitarios como son hojas volantes, afiches, dípticos y requisitos para apertura de cuentas y créditos.

**Marketing Boca a Boca-** Es una estrategia excelente para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, siendo una gran fortaleza para la institución. Se basa en las referencias de otras personas, lo cual ha permitido a la cooperativa atraer a más socios/as.

Esta estrategia se va reforzar mediante caminatas o campamentos, los cuales se realizaría de la siguiente manera: las caminatas y campamentos se realizaran determinando un segmento de socios/as. Por ejemplo; podrían ser un sector agropecuario o las pymes, entre otros, clasificando el sector y de ahí se les daría charlas, se harían actividades las cuales serán guiadas por un técnico quien les ayudara a especializarse en sus áreas. Esto facilitara a los/as socios/as a mejorar sus cultivos y negocios, así los socios comentaran de sus experiencias a sus familias y amigos. También se podrían realizar actividades con los jóvenes de colegios en donde se daría a conocer programas de cooperativismo e impulsarles al ahorro y se realizaría actividades al aire libre.

La otra manera en la que se va a reforzar este marketing boca a boca es incentivar a los/as socios/as a asistir a la asambleas que realiza la institución. Esto se realizaría medina la comunicación de que se les va a dar talleres, seminarios, conferencias de acuerdo a temas actuales y acorde a sus necesidades. Estos talleres podrían ser sobre temas de declaración de impuestos, contabilidad, entre otros. Esto ayudaría a los/as socios/as a realizar una mejor administración de sus negocios o proyectos que estén realizando.

**Testimonios.-** Mediante los testimonios de personas que fueron beneficiadas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo., se creara una campaña publicitaria en la radio, televisión y prensa además, se entregara hojas volantes, afiches, díptico en los cuales se resaltará los diferentes servicios financieros que la institución ofrece.

"La señora María López solicito un préstamo para ampliar el negocio que actualmente tiene, ella menciona que la cooperativa es eficiente debido a que el préstamo lo dieron inmediatamente y sin muchos trámites, el servicio es excelente".



## b) MATERIALES PUBLICITARIOS

Los modelos de los diferentes materiales publicitarios que se utilizarán en la estrategia de promoción y publicidad han sido elaborados de tal manera que buscan llevar un mensaje claro y preciso sobre la identidad de la COAC Jardín Azuayo a la población; sin embargo su posicionamiento como imagen institucional todavía es débil en la localidad. Para mejorar este posicionamiento se sugiere:

- Todas las oficinas deberían incorporar en la parte frontal de sus fachadas el logo y la imagen corporativa, puesto que la presentación en los diferentes espacios no es uniforme en la actualidad, favoreciendo el poder de la imagen y resaltando los servicios que ofrecen tal como se presenta a continuación:



- Una estrategia ATL que podrá desarrollar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es hacer publicidad mediante las pantallas planas a esta estrategia se la llama Digital Signage – Contenido dirigido y Publicidad en pantallas que se encuentran en la Cooperativa sin uso, lo que se propone a la Cooperativa es que en estas pantallas se transmitan los diferentes servicios financieros y sociales que ofrece la Cooperativa, testimonios de los socios en los emprendimientos que estos han desempeñado, o incentivar a los socios a emprendimientos, también en estas pantallas se podrá transmitir la participación de la Cooperativa en los diferentes eventos deportivos culturales y en las ferias.

- **Hojas Volantes.-** Las mismas que serán impresas en los dos lados para que de esta manera la información pueda ser detallada claramente y las personas no tengan que llevar demasiadas hojas en su poder para conocer todos los productos que la institución ofrece.



Imagen institucional más servicios ofertados

- **Afiche.-** El diseño de afiches con el fin de promocionar los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa.



- **Tríptico.-** Otro recurso publicitario que utilizaremos serán los trípticos en los mismos detallaremos todos y cada uno de los servicios y productos que la institución ofrece, sin dejar de lado la buena atención y servicio que se brinda a las personas que se acercan a la misma.

## COOPERATIVA JARDIN AZUAYO

UNA COOPERATIVA ES PARTICIPATIVA. JARDIN AZUAYO REALIZA ASAMBLEAS LOCALES 2 VECES AL AÑO

**BUSCAMOS EL BUEN VIVIR, LA FELICIDAD DE LAS PERSONAS**





**Nuestras oficinas Cuenca:**

- Benigno Malo, entre Gran Colombia y Simón Bolívar
- Av. Gonzalez Suarez 12-27 y Gral. de San Martín
- Vicente Pacheco S-N camino a Ricaurte
- Av. Don Bosco 31-74 y La Pinta
- El Valle - El Valle - Centroz

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN AZUAYO




**el ahorro y el crédito**

## Servicios Financieros

### AHORROS A LA VISTA

Los Socios/as sin importar la cantidad de dinero que posean, tendrán una ganancia del 4% anual, además no se les cobrará ningún cobro por mantenimiento de cuentas



### CERTIFICADOS DE DEPOSITO

Nuestras tasas de interés sin importar el monto inicial ganan: En 1 mes 6%, en 3 meses 6.5%, en 6 meses 7% y de 12 meses en adelante ganan el 10.5%. Siendo un apoyo para el Cooperativista.



### ALCANCIA SEGURA

Es un ahorro programado, la mejor inversión de un niño mirando hacia un futuro mejor, con los programas de mi pequeña alcancia para niños hasta 3 años de edad y mi gran alcancia para niños mayores a 3 años.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

## Créditos

### CRÉDITO ORDINARIO

Los créditos provenientes de los ahorros de los Socios o de fuentes externas con el propósito de apoyar en la dinamización de las economías locales

Base de Ahorro	10% del valor que necesita.
Tasa de Interés	12.77% anual
\$ 5.000	Plazo Máximo 4 AÑOS
\$ 30.000	Plazo Máximo 5 AÑOS (Según la capacidad de pago)



### CRÉDITO EXTRAORDINARIO

Son aquellos que se otorgan a los socios en condiciones especiales y se concederán en situaciones emergentes como enfermedad, calamidad doméstica, siniestro debidamente comprobado o para gastos de educación.

### CRÉDITO SIN AHORRO

Se otorgan a personas naturales, jurídicas u organizaciones de hecho, que cumplan con la condición de ser socios. Estos créditos se dan para actividades productivas y de consumo.

INDIVIDUAL	
Monto Máximo	\$ 30.000
Plazo Máximo	5 AÑOS
Tasa de Interés	15% Anual
De acuerdo a cupos y disponibilidad	
GRUPAL	
Monto Máximo	\$ 10.000
Plazo Máximo	4 AÑOS
Tasa de Interés	14.4% Anual



### CRÉDITO DE VIVIENDA

La cooperativa lo otorga a sus socios con el propósito de adquirir, mejorar o construir su vivienda y se exige garantía hipotecaria.



## Cobros

- ACREDITACIÓN AL IESS
- GIROS
- JAMIGRANTE
- BONO DEL DESARROLLO HUMANO
- COBROS VIA SFI

## Pagos

- PLANILLAS DE TELEFONO
- PLANILLAS DE LUZ
- SOAT
- RISE



La proforma de los costos de las hojas volantes, afiches y trípticos ver en el Anexo 6.

### **c) MEDIO DE COMUNICACIÓN**

La Cooperativa Jardín Azuayo en el medio en el cual se promociona, es mediante su programa “Tejedores de la Esperanza”, que es transmitido por la radio canela 103.3, el programa radial se basa en comunicar a los socios sobre novedades que ha realizado la institución como son; concursos de pintura, de música y también hablan sobre los beneficios de ser socios/as de una cooperativa y sus riesgos, por lo que Jardín Azuayo se convierte en un camino o impulso para que los/as socios/as puedan cumplir sus metas.

Una forma de reforzar este programa radial sería dando consejos sobre cuidado del medio ambiente, salud, unión familiar, consejos a jóvenes y adolescentes. Por ejemplo; “cuida hoy el agua para que el en el futuro no les falte a sus hijos, esto es un consejo de la Cooperativa Jardín Azuayo”.

Otro medio por el cual se promociona la institución es mediante su boletín “Sembrando Esperanza”, en donde se informa todas las novedades de la cooperativa.

### **3.4.3 Estrategia de E-Marketing**

La estrategia E-Marketing va encaminada a las personas que pasan su mayoría de tiempo en línea (online) y menos tiempo mirando televisión o leyendo por lo que comunicar ahora por internet es más beneficioso para una cooperativa ya que este tipo de medio es más novedoso y sofisticado.

El internet es un canal perfecto para la publicidad para las personas que más pasan en estos medios y ya que por este se puede enviar mensajes por correo personalizados y masivos para que conozcan sobre los servicios y facilidades que ofrece la cooperativa, también este medio sirve para promover el reconocimiento, ofrecer información y asesoramiento de la misma, estimular a los socios a conocer y probar el servicio.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito ya tiene una página en donde se da a conocer a sus socios pero esta página podría tener algunos cambios para la mejor comprensión de los socios como

hemos analizado estos meses la página de la cooperativa se encontraba en mantenimiento esa fue falla por parte la cooperativa ya que los socios no podían acceder a conocer sobre sus servicios hace unos pocos días la página ya fue habilitada pero las únicas opciones que sirven es quienes somos, noticias, estructura social estructura financiera esto es una dificultad para los socios y q no se puede acceder a las demás opciones y conocer sus servicios o realizar trámites como es la revisión de los estados de las cuentas transferencias bancarias eso es lo que se debería implementar en la página de la cooperativa y hacerlo de manera sencilla para que los socios no se compliquen en estos procesos.

## **Redes Sociales**

Las empresas hoy en día se manejan mucho por esta vía de la redes sociales como son el Facebook y Twitter y que estos medios son los que más llaman la atención a las personas y en manera concreta al segmento joven a los que quiere llegar la Cooperativa ofertando sus servicios, ya que ellos son los que pasan muchos más tiempo en estas redes sociales y esta es la mejor manera para que una empresa o la cooperativa se haga conocer y así ganar más socios.

La cooperativa tiene su cuenta creada en Facebook pero aquí tenemos que poner en relevancia algunos puntos como son los siguientes:

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito en esta página debería poner todas las direcciones de sus oficinas para las cuales donde podrían acceder los socios.
- También podrían poner vínculos para que puedan acceder a la información de los servicios de una manera más sencilla, otro vínculo sería accede a tu crédito y ahorro

este nos daría un vínculo directo a un simulador para poder calcular la cantidad que deseamos saber y así conocemos la cantidad o interés que tenemos que pagar.

- Otra opción o novedad para esta página sería poner las últimas noticias sobre lo que está pasando en la cooperativa cuales son los nuevos servicios si existe ofertas de trabajo o concursos o talleres que la cooperativa este creando y a los cuales puede acceder los socios.
- Y una última opción para el Facebook sería subir videos sobre los diferentes tipos de crédito que tiene la cooperativa y como podrían acceder a ellos y los requisitos que se necesitan.



### 3.4.4 Estrategia de Talento Humano

**Motivar la actitud del empleado.-** La plena y total identificación de los momentos del servicio para el/la socio/a exige que estos sean conocidos por los empleados que se involucran en la ruta de socio/a satisfecho. Aparecen la capacitación como elemento básico en la estrategia de servicio al cliente, la actitud positiva hacia el servicio por parte del empleado implica; los líderes propicien un clima organizacional que motiven la autoestima al trabajo y en consecuencia la satisfacción.

**Capacitación de los Empleados.-** La planeación de una capacitación para los empleados de la organización, implica tener en cuenta aspectos claves como son: la selección de las actividades, nivel de profundidad; si es para la formación integración, complementación o de especialización, definir la población objetivo, características de los participantes, conformación de grupos y nivel de conocimientos previos necesarios.

Se debe definir si va a ser una capacitación interno o externa (instructores), selección de instructores, cronograma para efectos de las partidas presupuestarias, definir metodología de

la capacitación instrucción en el centro de capacitación, visitas a otras cooperativas y trabajo junto a un experto.

Las capacitaciones se pueden llevar a cabo en el lugar de trabajo con técnicas como: instrucción directa sobre el puesto, rotación de puesto, rotación de puesto, instrucciones directas y sesiones de grupos y en instalaciones fuera del trabajo con técnicas que permita tener un entorno más apropiado para el aprendizaje.

**Flexibilizar aspectos organizacionales y administrativos.-** Los esquemas de las empresas orientadas al cliente debe evaluar su estructura organizacional y los procesos administrativos buscando que no sean restrictivos para el servicio.

Es importante lograr integrar cada uno de los aspectos mencionados anteriormente para llegar a resultados exitosos. Los empleados sin duda juegan un papel fundamental y lograr en ellos la aptitud necesaria depende del grado de conocimiento que manejen y de la baja las que encuentren dentro de la organización.



### 3.4.5 Estrategia de Diferenciación

Esta estrategia consiste en adicionar un nuevo servicio a la cooperativa para un nuevo segmento definido algo que sea percibido para este nuevo público objetivo y que lo diferencie de la oferta de los competidores y sustitutos lo que permitirá crear una barrera contra los competidores, esto ayuda a reducir la competencia y aumentar la fidelidad y la captación de nuevos socios, a continuación detallaremos el nuevo servicio que queremos dar a conocer a un nuevo público objetivo que brindara la oportunidad de diferenciarse en el mercado.

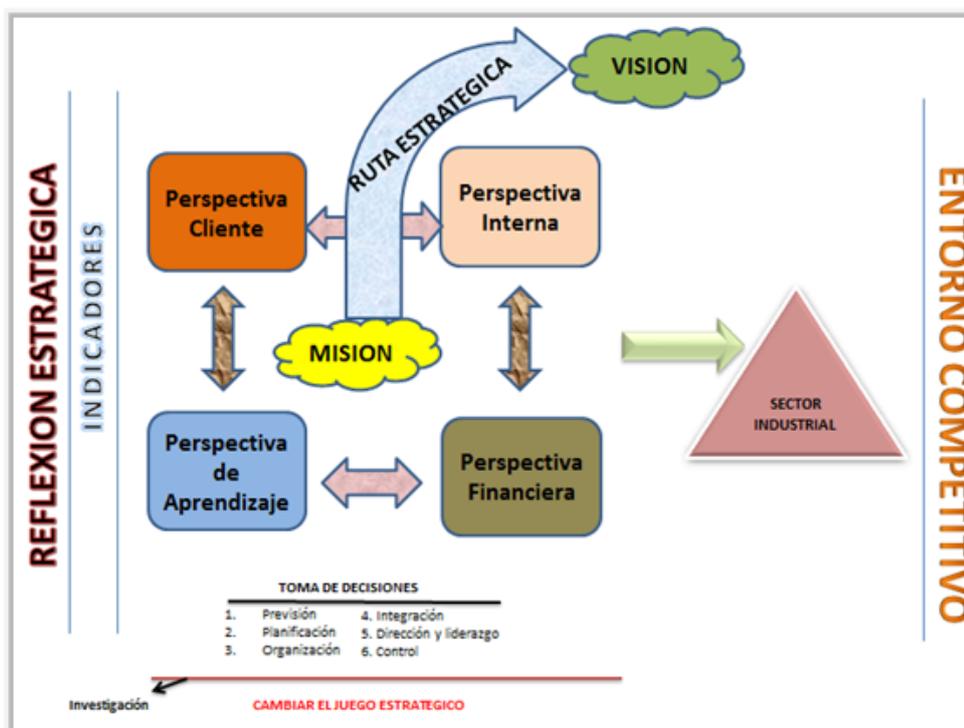
El nuevo servicio que se plantea para la Cooperativa es el de crear un nuevo **Crédito Educativo para realizar una maestría o posgrado**. Este sería dirigido para el segmento de personas de una edad entre los 24 a 40 años.

El crédito consistiría en financiar los estudios ya sean estos dentro o fuera del país, y los pagos manutención si este se da fuera del país, en este crédito involucrarían solicitar un garante, record del estudiante como sus calificaciones y los detalles de la Universidad en la que va a

estudiar y como es un Crédito educativo lo que aquí se podría es dar una tasa de interés baja, y facilidad en los pagos es decir que puedan pagar después de haber terminados sus estudios.

### 3.4.6 Estrategia de Balanced Score Card

Una correcta determinación del modelo o concepto de empresa, su naturaleza, identificación de las personas a quienes van a servir mediante la oferta de los servicios financieros y sociales, enfocándose siempre en los valores cooperativos y cumpliendo con la misión y objetivos, la cooperativa lo ha cumplido bien, con respecto a su futuro Jardín Azuayo sabe bien a donde se dirige. En efecto, esto le permite a la cooperativa que este en capacidad de reaccionar a cualquier situación que se presente en el medio, de igual forma tener mayor conocimiento sobre las amenazas presentadas y cuáles son sus capacidades para contrarrestálas. Con la formulación de las estrategias constantemente y dando la importancia necesaria a cada uno de los elementos del Balanced Score Card llevara a la cooperativa Jardín Azuayo realizar una mejor planificación y gestión, teniendo como resultado la alineación de la entidad con sus estrategias y si fuera necesario podría cambiar el juego estratégico, evidenciándose una reflexión estratégica.



Fuente: Ing. Xavier Ortega, Gerencia Estratégica  
 Elaboración: Maritza Orellana y Mónica Torres

#### **a) Perspectiva cliente**

Con la perspectiva del cliente, la cooperativa podrá crear e implementar una herramienta que le permita lograr tener y mantener una excelente relación con los socios/as, conociendo sus expectativas y necesidades para cumplir con su satisfaciendo, siendo esto una oportunidad para la cooperativa de llegar a una fidelización. Es por ello que la entidad debe poner mayor atención a los comentarios o sugerencias que hacen los socios/as que ingresan a la cooperativa, ofreciéndoles un servicio de calidad, excelente trato, factores que influyen en la satisfacción de los socios/as.

En efecto, la cooperativa debe identificar correctamente cuales son aquellas necesidades que tienen los socios/as, manteniendo el compromiso que la administración tiene con cada uno y sobre todo enfocándose siempre en el cooperativismo y lo solidario.

#### **b) Perspectiva Interna**

Con una perspectiva interna, la cooperativa maneja mejor las percepciones de los socios/as, donde su imagen será muy bien vista ante las personas, por lo que debe ofrecer servicios de calidad, generares confianza y sobre todo seguridad en cada una de las transacciones que los socios/as realicen. Para que los servicios financieros y sociales ofertados sean de calidad y cumplan con las necesidades del público, la cooperativa debe mantenerse identificando cuales son las necesidades que tienen los socios y capacitar constantemente al personal que labora en cada área. Ya que con un personal capacitado se brindara mejor atención al socio/a, siendo esta eficiente y eficaz, donde se dará una solución rápida a cualquier inconveniente que se presente al momento de que el usuario realizar cualquier actividad financiera.

Por otro lado, la cooperativa para continuar con una mejor perspectiva interna debe dar cumplimiento con cada una de sus políticas que son parte de su filosofía empresarial.

#### **c) Perspectiva de Aprendizaje**

En lo que concierne a la perspectiva de aprendizaje, es tener presente lo importante que es saber de la competencia, para identificar qué aspectos se debe cambiar o mejorar, por ejemplo el personal de crédito visita a sus socios/as ya sea en sus domicilios o negocios, para darles a conocer los servicios financieros que oferta la entidad, contar con una oficina de quejas o sugerencias. El aprendizaje para la cooperativa Jardín Azuayo consiste en

tomar este aspecto para implementarlo, en donde los oficiales de crédito realizarían visitas periódicas a los socios/as, con la implementación de una oficina de quejas permitirá a la cooperativa tener mayor conocimiento sobre las falencias que se esté presentando en cuanto a los servicios, esto permitirá a la cooperativa realizar modificaciones para mejorar.

La cooperativa Jardín Azuayo para llegar a las personas debe realizar mayor publicidad, en donde dé a conocer todos sus servicios financieros y las facilidades, esto ayudara a la entidad a que las personas le conozcan, captando a mas socios/as y posicionarse en la mente de cada uno.

#### **d) Perspectiva Financiera**

En cuanto a esta perspectiva Jardín Azuayo debe considerar aspectos primordiales como es la liquidez y solvencia que tiene la entidad para que su ruta estrategia pueda ser cumplida, es decir incrementar la captación, colocación y recuperación de dinero, teniendo presente los principios cooperativos y su filosofía empresarial.

Mediante el Balanced Scorecard, la cooperativa Jardín Azuayo podrá planificar y gestionar mejor sus estrategias, las mismas que serán comprensibles y fáciles de comunicar, esto permitirá a la entidad tener un equilibrio entre el corto y largo plazo, en donde la cooperativa podrá trabajar en modificar, implementar y mejorar varios aspectos como talento humano, marketing, finanzas para que puedan cumplir mejor con su ruta estratégica, que consiste en ir desde la misión (corto plazo) y la visión (largo plazo) de satisfacer las necesidades de las personas de los sectores populares. Es por ello que mediante el BSC la cooperativa logrará tomar las decisiones correctas para que la entidad siga creciendo.

### **3.5 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS ENCAMINADAS A LOGRAR SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN**

#### **3.5.1 Estrategia de Retención de clientes**

Para el desarrollo de esta estrategia se va a utilizar la cadena de utilidad del servicio, la cual vincula la utilidad, lealtad del socio/a y la satisfacción, lealtad y productividad del empleado.

Es por ello que la satisfacción del socio/a es el impulsador para obtener la lealtad del socio/a.



Fuente: [http://www.mercadeo.com/81\\_cadena\\_serv.htm](http://www.mercadeo.com/81_cadena_serv.htm)

Libro: Luis Huete, Revitalizando los servicios, tres enfoques de gestión que serán comunes en las empresas del siglo XXI

La cadena de utilidad del servicio mantiene una relación directa entre las utilidades obtenidas, la lealtad del socio/a y a su vez la satisfacción del empleado. En primera instancia la utilidad y crecimiento se debe al esfuerzo superior que debe realizar la cooperativa y se refleja en la lealtad de los socios/as. En cuanto a la satisfacción se encuentra influenciada por el valor del servicio financiero y social que se brinda a los usuarios. Ya que este valor es creado por los empleados. Siempre y cuando exista empleados satisfechos, leales y sobretodo productivos. En lo que refiere a la satisfacción del empleado, se obtiene mediante las políticas de calidad y servicios adicionales que le permita al empleado entregar al socio un servicio eficiente y eficaz. Finalmente, se enfatiza el liderazgo, donde con respecto a la cooperativa su administración le da la suficiente importancia a sus empleados y socios.

Lo que se busca es que la cooperativa logre la lealtad de sus socios/as, por lo cual la cooperativa Jardín Azuayo no debe por ningún motivo incomodar a sus socios ni ofrecerles malos servicios, por lo contrario reaccionar de manera eficiente y eficaz a cada una de las actividades realizadas por los socios/as. En el caso de que se presente algún síntoma de insatisfacción por parte de los socios, la cooperativa debe reaccionar con rapidez para solucionarlo y finalmente se debe enfocar en crear una relación estable con los socios a través de la seguridad y confianza mutua.

### 3.5.2 Estrategia Clienting

Para que las personas prefieran a la cooperativa Jardín Azuayo, teniendo una clara percepción sobre la confianza y seguridad con la entidad, la cooperativa debe enfocarse en tener presente lo importante que es saber manejar correctamente a los/as socios/as, debido a que la captación de clientes se convierte en una tarea difícil y menos rentable, pero no imposible. Es por ello que se plantea la aplicación del clienting con el fin de que la cooperativa establezca a futuro relaciones rentables y duraderas con todos sus socios/as, logrando su satisfacción total y fidelización.

Con la búsqueda de las necesidades y expectativas insatisfechas de las personas, le acercara a la cooperativa conocer los verdaderos motivos por los que socios/as requieren de un servicio financiero. En efecto, la confianza que se obtenga por parte del cliente hacia la cooperativa se convierte en un factor clave, pero con una sociedad tan ambiente por situaciones negativas en el medio, la confianza pasa a ser un elemento escaso.

Con la metodología del Clienting se mejorara la lealtad de los/as socios/as, porque se le considera un excelente método para mejorar la concurrencia del público en la cooperativa Jardín Azuayo.

El clienting está integrado por cinco elementos de forma sistemática, en la primera fase se encuentra la “inteligencia de clientes”, siendo esta un proceso de análisis, posteriormente la fase dos “Modelo estratégico de negocio”, es un proceso de diseño, en cuanto la fase tres y cuatro “Mix de servicios” e “Implementación”, son un proceso de ejecución, y finalmente como quinta fase “Indicadores claves de gestión” se les considera como un proceso de seguimiento y control.



Fuente: Luis M Hueta, Andes Pérez. Clienting, Marketing y Servicios para rentabilizar la lealtad. Pag. 21.

#### a) Inteligencia de clientes

La cooperativa se debe mantener identificando las necesidades y expectativas de sus socios/as, siendo esto una tarea complicada pero no imposible de lograrlo, actividad a la cual la entidad debe prestar la debida atención. Esto le permitirá a la cooperativa Jardín Azuayo lograr tener mayor conocimiento sobre sus socios/as, para que puedan formular e implementar de forma correcta las estrategias necesarias para cumplir con el objetivo de crear relaciones sostenibles y sobre todo duraderas con los/as socios/as.

Con la información obtenida, se debe analizarla para luego determinar las conclusiones y crear un perfil del socio/a, porque el comportamiento de los/as socios/as puede cambiar de acuerdo a la calidad del servicio percibido. Para que la cooperativa sobrepase las expectativas de sus socios/as debe aplicar estrategias que aporten les aporte valor.

La cooperativa para determinar quién es buen socio/a o mal socio/a debe realizar un seguimiento constante para que pueda tomar las decisiones correctas.

Es por ello que en esta primera fase la entidad debe esforzarse en mantenerse cerca de sus socios/a en el día a día. Ya que la idea es que la cooperativa conozca qué es lo que realmente necesitan, siendo esto una gran oportunidad para mejorar en sus procesos, con el fin de lograr la satisfacción total de cada uno de sus socios/as.

#### **b) Modelo estratégico de negocio**

La cooperativa ha sabido trabajar correctamente con su modelo estratégico de negocio, el cual ha sido definido de manera correcta, porque la entidad ha sabido cumplir con las necesidades de sus socios/as. Pero con una sociedad tan cambiante la cooperativa debe mantenerse informando y analizando los cambios que se den en el entorno para que puedan realizar modificaciones e implementar las estrategias necesarias para que el modelo estratégico sea lo más claro y eficiente, siendo esto una oportunidad de crecimiento para la entidad.

#### **c) Mix de servicios**

Para que la cooperativa pueda llegar a cumplir eficientemente con sus socios/as, debe realizar una segmentación de clientes, donde debe enfocarse claramente en sus

expectativas y necesidades, para que puedan identificar el medio estratégico que le permita cumplir con la satisfacción y fidelización del socio/a.

#### **d) Implementación**

La implementación que realice la cooperativa debe ser de fácil aplicación y percepción para el/la socio/a. Donde el objetivo principal es tener relaciones sostenibles y duraderas con los/as socios/as, brindándoles servicios de excelente calidad, generándoles confianza, seguridad y satisfacción, factores que le permitirán a la cooperativa diferenciarse de su competencia.

#### **e) Indicadores claves de gestión**

La aplicación de esta fase le ayudara a la cooperativa monitorear las situaciones desfavorables y sus consecuencias que se presenten con respecto a la gestión de la vinculación de los socios. Con la implementación del Clienting Jardín Azuayo determinara que tan efectiva se ha convertido la aplicación de esta herramienta y si los resultados obtenidos eran los esperados. En el caso de que los resultados sean negativos deberá identificar en qué fase se ha realizado una mala práctica para que puedan solucionar el problema suscitado, para que tomen cualquier decisión deben tener presente los criterios y preferencias de sus socios/as.

En base al clienting la cooperativa debe concentrarse en cuatro áreas que son las siguientes:

##### **Atención al cliente**

Reaccionar rápidamente a las peticiones y quejas de los socios/as.

##### **Área de Administración**

Enfocarse en crear barreras de salida de los/as socios/as, mediante acciones como la atención personalizada y obviar ciertos requisitos para la obtención de un crédito para un buen socio.

##### **Área de Talento Humano**

Capacitar contantemente a los empleados para lograr su lealtad y satisfacción y a su vez para que den un servicio de calidad a los socios/as, logrando la satisfacción y fidelización de los mismos.

### **Área de Marketing**

La Cooperativa Jardín Azuayo no cuenta con un departamento de marketing, la razón es que la institución no vende los servicios financieros y sociales, es decir no realiza un marketing mercantilista, sino promueve la confianza, es por ello que solo promocionan sus servicios, actividad que es realizada por el Área de Comunicación. Siempre enfocándose en los principios cooperativos.

La cooperativa al no contar con esta departamento y no realizar esta actividad de forma directa, el Área de Comunicación debe esforzarse en diseñar, planificar, implementar, gestionar y darles seguimiento a las estrategias encamidas a la satisfacción de los socios y su fidelización.

### **3.5.3 Estrategia de Fidelización**

Lo que se pretende alcanzar es que el socio/a permanezca fiel con la cooperativa Jardín Azuay en lo que refiere a los servicios financieros ofertados por la entidad.

Por lo que la cooperativa no debe confundir la retención de los clientes con la fidelización de clientes, porque son dos conceptos distintos, donde cada uno emanan esfuerzos constantes y sus resultados son diferentes entre sí, por las estrategias aplicadas. Si la cooperativa no se preocupa en retener a sus socios/as, se da la posibilidad de que les pierda. Por lo contrario si los fideliza logrará mantenerlos. Es por ello que la entidad debe excederse con respecto a las expectativas de sus socios/as mediante servicios de calidad, buen trato, facilidad de trámites, generarles confianza y sobre todo seguridad en sus depósitos.

Una forma de fidelizar a los socios/as de la cooperativa se podría realizar obviando ciertos requisitos para la realización de un crédito, siempre y cuando el socio/a demuestre solvencia y confianza en su trayectoria financiera. Esto permitirá a la entidad satisfacer mejor las necesidades de sus socios/as.

### **3.5.4 Estrategia de Creación de Valor**

Se generara valor mediante la implementación de un departamento de atención al cliente, al contar con este departamento, la cooperativa podrá realizar mejor sus diferentes actividades, esto facilitara a que la entidad tome las decisiones correctas de acuerdo a situaciones que se les presente. El departamento de atención al cliente entregara toda la información de todas las quejas y sugerencias presentadas por los socios/as, al área de comunicación, donde trabajaran conjuntamente. Como la institución no cuenta con un departamento de marketing, porque no realizan una actividad mercantil, el departamento de comunicación será el encargado de formular las estrategias necesarias para cumplir con las necesidades de aquellos socios/as que no se sienten satisfechos. Además se encargara de realizar los estudios correspondientes para que la entidad esté informada de lo que pasa en el sector popular y solidario, cuales son los cambios en las normativas, nuevos reglamentos, etc. También se enfocara en determinar qué tan eficientes han sido las estrategias aplicadas y si ha dado resultados positivos.

### **3.6 Determinación de áreas y responsables involucrados**

Las estrategias determinadas estarán a cargo de las áreas que se detallan en la siguiente tabla:

Estrategias	Objetivo	Actividades	Responsables					Monitoreo	Fechas
			Coordinador de oficina	Departamento de Comunicación	Servicios Cooperativos	Auxiliar de servicios1	Información, caja, servicios, crédito		
Estrategia de Benchmarking	Diferenciarse de la Competencia.	Analizar a la competencia			x			Planificación y desarrollo de productos	
		Implementar lo que la competencia hace pero de manera diferente.			x			Planificación y desarrollo de productos	
Estrategia de Promoción	Informar a las personas los diferentes servicios financieros y sociales que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo y sus facilidades.	<b>a) Publicidad:</b>						Servicios Cooperativos	
		Participación en ferias y exposiciones	x	x	x			Servicios Cooperativos	
		Participación en actividades deportivas y culturales	x	x	x			Servicios Cooperativos	
		Visitas a academias, institutos y universidades (conferencias, talleres, concursos)	x	x	x	x		Servicios Cooperativos	
		Marketing Boca a Boca	x				x	Servicios Cooperativos	
		<b>b) Materiales publicitarios:</b>						Servicios Cooperativos	
		Hojas volantes		x	x		x	Servicios Cooperativos	
		Afiches		x	x		x	Servicios Cooperativos	
		Trípticos		x	x		x	Servicios Cooperativos	
		<b>c) Medios de Comunicación</b>						Servicios Cooperativos	
Implementación de consejos para la comunicad y socios/as, en el programa radial Tejedores de la Esperanza.			x				Servicios Cooperativos		

			Responsables							
Estrategias	objetivo	Actividades	Coordinador de oficina	Departamento de Comunicación	Servicios Cooperativos	Auxiliar de servicios1	Información, caja, servicios, crédito	otros	Monitoreo	Fechas
Estrategia de E-Marketing	Brindar mayor información a través de la línea (online) sobre los servicios financieros y sociales de manera más detallada por este medio.	a) Facebook y Twitter							Servicios Cooperativos	
		Poner información sobre las direcciones de las diferentes agencias que tiene la cooperativa		x	x				Servicios Cooperativos	
		Vínculos para acceder a la página de la cooperativa.		x	x				Servicios Cooperativos	
		Colocar las noticias sobre ofertas de trabajo, cursos o talleres que la cooperativa este ofertando		x	x				Servicios Cooperativos	
Estrategia de Talento Humano	Lograr la lealtad, productividad y satisfacción del empleado	Motivar la actitud del empleado			x			Departamento de EDUCOPE	Servicios Cooperativos	
		Capacitaciones						Departamento de EDUCOPE	Servicios Cooperativos	
		Flexibilizar aspectos organizacionales y administrativos						Planificación y desarrollo de productos	Servicios Cooperativos	

<b>Estrategia de Diferenciación</b>	Ofrecer un nuevo servicio para un segmento de personas determinado.	Crédito educativo para maestrías o posgrados				x			<b>Planificación y desarrollo de productos</b>	<b>Servicios Cooperativos</b>
-------------------------------------	---	--	--	--	--	---	--	--	--	-------------------------------

Estrategias	objetivo	Actividades	Responsables					otros	Monitoreo	Fechas
			Coordinador de oficina	Departamento de Comunicación	Servicios Cooperativos	Auxiliar de servicios1	Información, caja, servicios, crédito			
<b>Estrategia de Balanced Score Card</b>	Planificar y gestionar las estrategias para que estén alineadas a la cooperativa.	<b>a) Perspectiva cliente</b>								
		Crear una herramienta para conocer las expectativas de los socios/as						<b>Planificación y desarrollo de productos</b>	<b>Servicios Cooperativos</b>	
		<b>b) Perspectiva Interna</b>								
		Capacitar a los empleados						<b>Departamento de EDUCOPE</b>	<b>Servicios Cooperativos</b>	
		<b>c) Perspectiva de Aprendizaje</b>								
		Conocer a la competencia, identificando los aspectos que tienen.						<b>Servicios Cooperativos</b>	<b>Servicios Cooperativos</b>	
		<b>d) Perspectiva Financiera</b>								

		Captación, colocación y recuperación de dinero						Servicios Cooperativos	Servicios Cooperativos	
Estrategia de Retención de clientes	Satisfacer las necesidades de los/as socios/as para lograr su lealtad	Manejar la cadena de utilidad del servicio			x			Planificación y desarrollo de productos	Servicios Cooperativos	

			Responsables								
Estrategias	objetivo	Actividades	Coordinador de oficina	Departamento de Comunicación	Servicios Cooperativos	Auxiliar de servicios1	Información, caja, servicios, crédito	otros	Monitoreo	Fechas	
Estrategia Clienting	Entablar relaciones sostenibles y duraderas con los/as socios/as.	<b>a) Inteligencia de clientes</b>									
		Identificar las necesidades de las personas			x						
		<b>b) Modelo estratégico de negocio</b>									
		Investigar los cambios que se dan en el entorno			x						
		<b>c) Mix de servicios</b>									
		Segmentación de clientes			x						
		<b>d) Implementación</b>									
		Implementar cambios en los procesos							Planificación y desarrollo de productos		
		<b>e) Indicadores claves de gestión</b>									
Monitoreo y control							Departamento de Apoyo a Directivos				

<b>Estrategia de Fidelización</b>	Lograr la fidelización de los/as socios/as.	Facilidad para obtener un segundo crédito							<b>Planificación y desarrollo de productos</b>	<b>Servicios Cooperativos</b>	
<b>Estrategia de Creación de Valor</b>	Implementar un nuevo departamento de atención al cliente.	Atender a las quejas y sugerencias de los socios/as							<b>Departamento de operaciones</b>	<b>Departamento de Operaciones</b>	

### 3.7 Determinación del costo beneficio

La matriz Costo-Beneficio de las estrategias planteadas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, presenta datos cualitativos, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

MATRIZ BENEFICIO-COSTO		
Estrategias	Costo	Beneficio
Estrategia de Benchmarking	Medio	Oportunidad de conocer a la competencia para analizarla y establecer estrategias para diferenciarse.
Estrategia de Promoción	Bajo	Dar a conocer a las personas información clara y concisa de la cooperativa.
Estrategia de E-Marketing	Bajo	Implementar links en las páginas de redes sociales, para que los/as socios/as puedan ingresar directamente a la página web de la cooperativa.
Estrategia de Talento Humano	Alto	Contar con empleados capacitados, eficientes y eficaces en el desarrollo de sus actividades.
Estrategia de Diferenciación	Alto	Oportunidad de ofrecer un servicio financiero a un nuevo segmento.
Estrategia de Balanced Score Card	Medio	Planificación y gestión de todas las estrategias alineándoles a la cooperativa.
Estrategia de Retención de clientes	Medio	Ser el camino para que los/as socios/as cumplan sus sueños, satisfaciéndoles sus necesidades logrando su lealtad con la institución.
Estrategia Clienting	Alto	Fortalecer las relaciones con los/as socios/as.
Estrategia de Fidelización	Bajo	Lograr incrementar el nivel de satisfacción del socio/a.
Estrategia de Creación de Valor	Bajo	Se contara con un espacio en donde el/la socio/a indique cuáles son sus quejas y sugerencias.

Como se observa en la matriz aplicada a las estrategias propuestas para la institución, el costo es bajo para la Cooperativa Jardín Azuayo, en relación a los aspectos que lo conforman. El costo es bajo debido a que la institución cuenta con una excelente organización y gestión de cada uno de sus procesos, lo cual le permitido ser eficiente y eficaz, donde ha logrado cumplir con su misión y objetivos.

## CONCLUSIONES

Con el desarrollo del tema “DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS Y SOCIALES OFRECIDOS A LOS SOCIOS POR LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDÍN AZUAYO EN LA CIUDAD DE CUENCA”, este trabajo ha permitido que se aplique los conocimientos adquiridos durante los años de estudio en las aulas de la universidad, con los maestros y compañeros. La investigación ha identificado varios aspectos sobre el nivel de satisfacción de los/as socios/as de la Cooperativa Jardín Azuayo, al tener la oportunidad de conocer a profundidad a la entidad, se ha distinguido otras situaciones que dan otro punto de vista con respecto a la calidad de los servicios financieros y sociales. Lo que permite tener un compromiso grande con la entidad de lograr mejorar aquellos aspectos que generen insatisfacción a sus socios/as.

Este proceso de investigación permitió determinar que los socios/as si se encuentran satisfechos con los servicios financieros y sociales que oferta la institución, pero también se determinó que los productos más utilizado por los socios/as son los créditos y ahorro a la vista. En este sentido es necesario promocionar e informar adecuadamente sobre otros servicios importantes que presta la institución y no se conocen adecuadamente.

La fundamentación teórica permitió conocer la estructura actual del Sistema financiero ecuatoriano, ubicando a las cooperativas de ahorro y crédito en su real dimensión de sector económico popular y solidario, esto es con identidad propia.

Las cooperativas de ahorro y crédito día a día se han fortalecido, pues la confianza de sus socios genera una mayor imagen y obviamente su participación en el mercado se incrementa día a día, generando desde este punto de vista el desarrollo de sectores sociales que no han sido atendidos en la mayoría de los casos por las entidades financieras como los bancos.

Un análisis a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo como empresa, en donde se obtuvo como resultado ciertas situaciones que podrían generar inseguridad e insatisfacción a sus socios/as. Aspectos que deben ser tomados muy en cuenta para que la imagen de la institución no sea deteriorada, por lo contrario esta imagen corporativa debe generar un nivel

alto de confianza y seguridad y por lo tanto debe darse a conocer más a través de diferentes técnicas de publicidad para que las personas puedan conocer y saber de la institución y cuáles son los servicios que ofrece.

Las principales fuentes de información son los parientes y amigos, quienes dan a conocer la cooperativa a través de la técnica de comunicación boca-oído, un socio satisfecho crea lealtad hacia la cooperativa y la recomienda; de igual manera una mala experiencia en la atención recibida en la cooperativa puede acarrear un impacto negativo de gran magnitud.

El nivel de satisfacción de los socios/as de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es medio alto, debido a que ellos se encuentran satisfechos con los servicios financieros y sociales ofertados por la entidad, siendo estos de calidad, los cuales han cumplido con sus necesidades y ayudándoles a mejorar sus condiciones de vida.

La Cooperativa Jardín Azuayo no realiza marketing mercantil, por lo contrario solo promocionan sus servicios financieros y sociales a través de su boletín “Sembrando Esperanza”, su enlace radial “Tejedores de Esperanza” y en especial por su estrategia “boca a boca”, razones por la cual no han invertido en publicidad para darse a conocer, por lo cual el “boca a boca” se ha convertido en una gran fortaleza para la institución, siendo de gran ayuda para posicionarse en el mercado. Por lo tanto la entidad no cuenta con un departamento de marketing porque ellos no venden los servicios sino solo lo promocionan donde la área encargada de realizar esta actividad es el departamento de Comunicación.

El desarrollo de estrategias y de más acciones permite desarrollar confianza a nivel de los socios/as y empleados, razón por la cual la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo puede asegurar de alguna manera su competitividad y lograr un desarrollo sostenido de la cooperativa en estudio.

En el transcurso de la vida de la Cooperativa Jardín Azuayo, la institución ha ido incrementando su portafolio de servicios para cumplir las necesidades de sus socios/as, porque anteriormente a una cooperativa se le conocía más por sus servicios de crédito y ahorro, pero hoy en día ellos brindan otros servicios como son los pagos de servicios básicos, cobros de giros, pagos de SOAT, pago de pensiones universitarias, entre otros.

Las estrategias desarrolladas en este trabajo están fundamentadas totalmente en la satisfacción de las necesidades de los socios/as, para mantener relaciones sostenibles y duraderas con los mismos y así lograr su fidelización, y así de esta manera se contribuirá a que la cooperativa tenga un mejor posicionamiento.

## **RECOMENDACIONES**

Una vez culminado el tema de tesis y realizar las conclusiones correspondientes detallamos a continuación las siguientes recomendaciones:

- Los empleados deben tener uniformes, identificaciones o algún distintivo que permita saber que son parte de la cooperativa, esto ayudara a que la imagen de la entidad no se dañe, y que los socios/as no tengan desconfianza e inseguridad.
- Realizar capacitaciones a todos los empleados para que brinden servicios de calidad, y a su vez satisfacerlos, logrando su productividad y lealtad.
- Contar con un área de atención al cliente para que trabajen conjuntamente con la área de comunicación, la una en receptor todas las quejas y sugerencias que los socios/as tengan sobre los diferentes servicios brindados por la institución, información que debe ser entregada a la área de comunicación para que esta se encargue en formular, planificar y desarrollar las diferentes estrategias para solucionar a las situaciones desagradables que tienen los/as socios/as.
- Los servicios que tienen un mayor posicionamiento son el ahorro a la vista y el crédito, existe gran desinformación a cerca de la variedad de productos que ofrece la cooperativa, por lo que es recomendable iniciar campañas de información y difusión para dar a conocer todos sus servicios de una manera sencilla, clara y oportuna.
- Los empleados de atención al socio que se relacionan deben tener información común sincronizada para evitar distorsiones entre las diferentes áreas provocando así confusión en los socios.
- La página web de la institución debe estar lista para poder ingresar con facilidad, acceder a la diferente información y servicios ofertados mediante on line, y en el caso de que se encuentra en mantenimiento, los cambios se deben realizar con rapidez en los diferentes links para que su acceso no sea limitado.
- Como las personas se mantienen ingresando a las redes sociales la institución debe colocar links cada página social (Facebook o Twitter), links que permita ingresar inmediatamente a conocer información sobre los servicios financieros y

sociales que oferta y también a simuladores de crédito, en donde se pueda ingresar el monto, plazo y tasa de interés.

- Se debe evaluar a los directivos y como también a los rangos medios sobre su gestión, que se ha venido dando hasta el momento, esto permitirá tener un seguimiento y control de sus actividades y procesos que desarrollen.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **FUENTES Y DATOS DE INFORMACIÓN**

### **LIBROS**

LOVELOCK, CHRISTOPHER Administración de Servicios. Primera edición, pagina 492.

Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, edición trigésima séptima reimpresión, pagina 21.

LOVELOCK, CHRISTOPHER Administración de Servicios. Primera edición, página 493

Reglamento interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo 2010

Luis M Huete, Andes Pérez. Clienting, Marketing y Servicios para rentabilizar la lealtad. Pag. 21.

Luis Huete, Revitalizando los servicios, tres enfoques de gestión que serán comunes en las empresas del siglo XXI.

### **PUBLICACIONES OFICIALES DEL GOBIERNO DEL ECUADOR**

Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Constitución de la República del Ecuador 2008.

### **PERSONALES**

Econ. Paciente Vásquez

Ing. Richard Yunga

Ing. Lorena Cajamarca

### **FUENTES ELECTRONICAS**

<http://www.elnorte.ec/juventud/guia-comercial/15522-nosotros-somos-ucacnor.html>

<http://www.ucaccentro.org>

<http://www.ucacsur.coop>

<http://books.google.com.ec/books?id=IB8GcVE35G4C&pg=PA116&lpg=PA116&dq=el+ciclo+de+servicios&source=bl&ots=D0LLX34jhY&sig=Hv2ixGIMJhZXHX9NaIDnMk4p0->

<http://books.google.com.ec/books?id=IB8GcVE35G4C&pg=PA116&lpg=PA116&dq=el+ciclo+de+servicios&source=bl&ots=D0LLX34jhY&sig=Hv2ixGIMJhZXHX9NaIDnMk4p0->

<http://books.google.com.ec/books?id=iJYKz9v4md8C&pg=PA10&dq=servuccion&hl=es&sa=X&ei=abzxT4bVDOO46wHuiJmrBg&ved=0CFgQ6AEwCA#v=onepage&q=servuccion&f=false>

<http://books.google.com.ec/books?id=mIAsRGChBc8C&pg=PA25&dq=definicion+CRM&hl=es&sa=X&ei=9T76T9a3GYzEsga-wt3GBQ&ved=0CDUQ6AEwAA#v=onepage&q=definicion%20CRM&f=false>

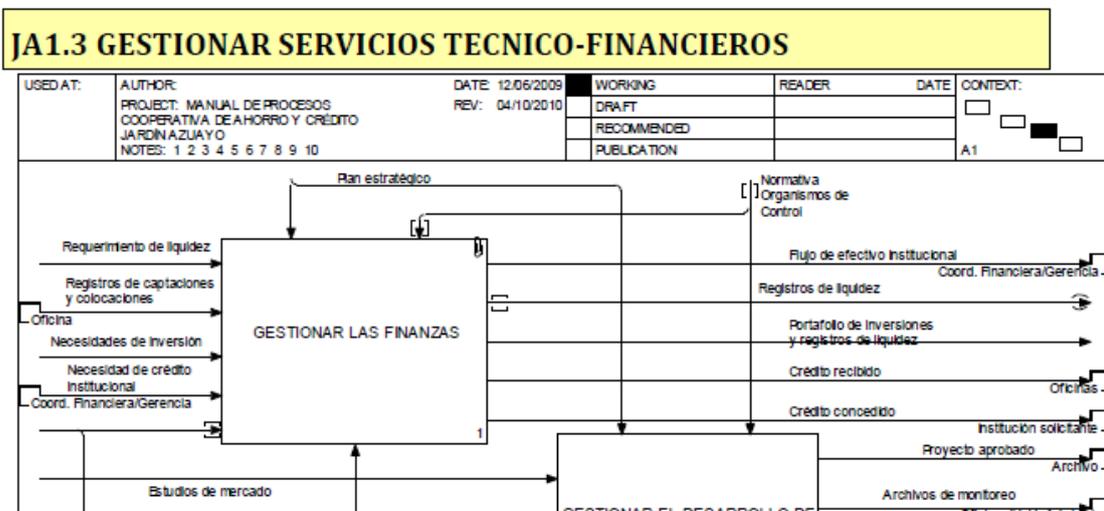
<http://books.google.com.ec/books?id=kpj-H4TukDQC&pg=PA204&lpg=PA204&dq=matriz+peea&source=bl&ots=iZAXM0mE-V&sig=3JjYDXHbc2v0ljB5EH0ebOh74Rs&hl=es#v=onepage&q=matriz%20peea&f=false>

[http://www.mercadeo.com/81\\_cadena\\_serv.htm](http://www.mercadeo.com/81_cadena_serv.htm)

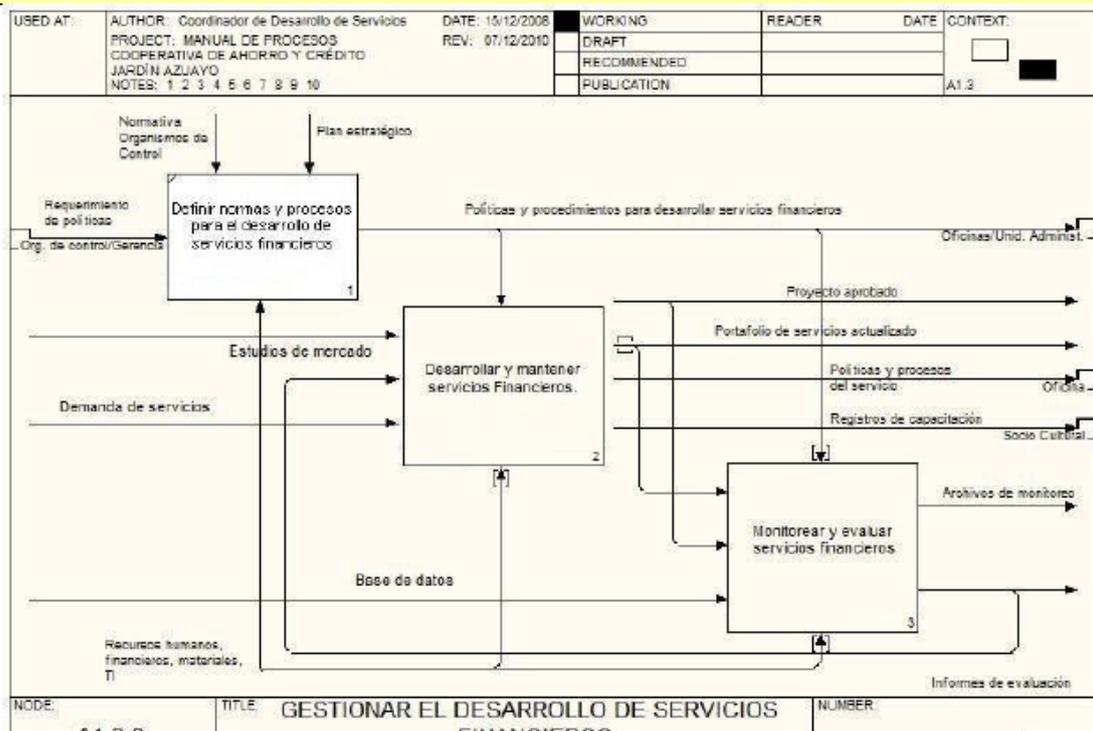
## CAPITULO II

### ANEXO 1

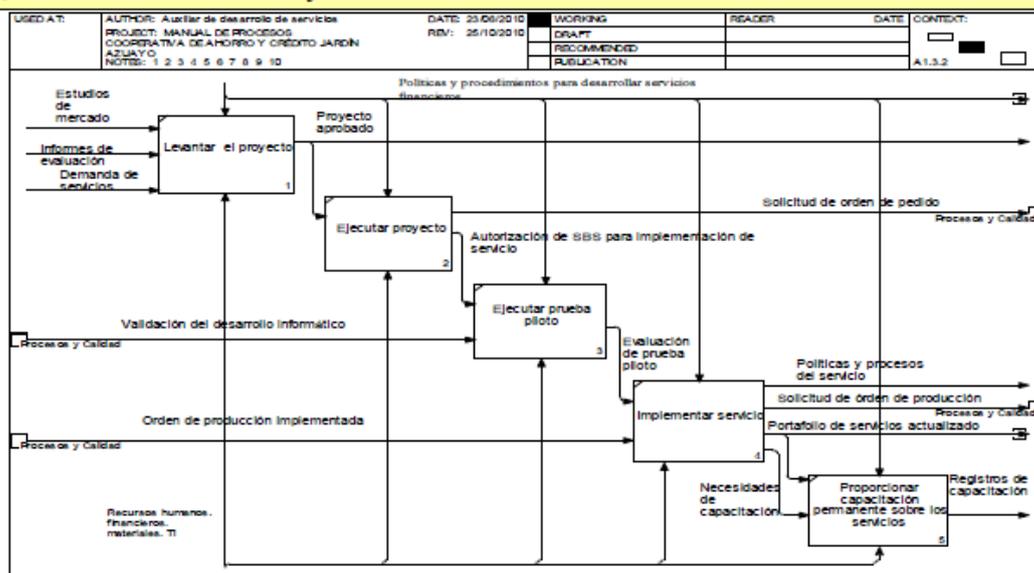
#### Proceso de Gestión de los Servicios Financieros



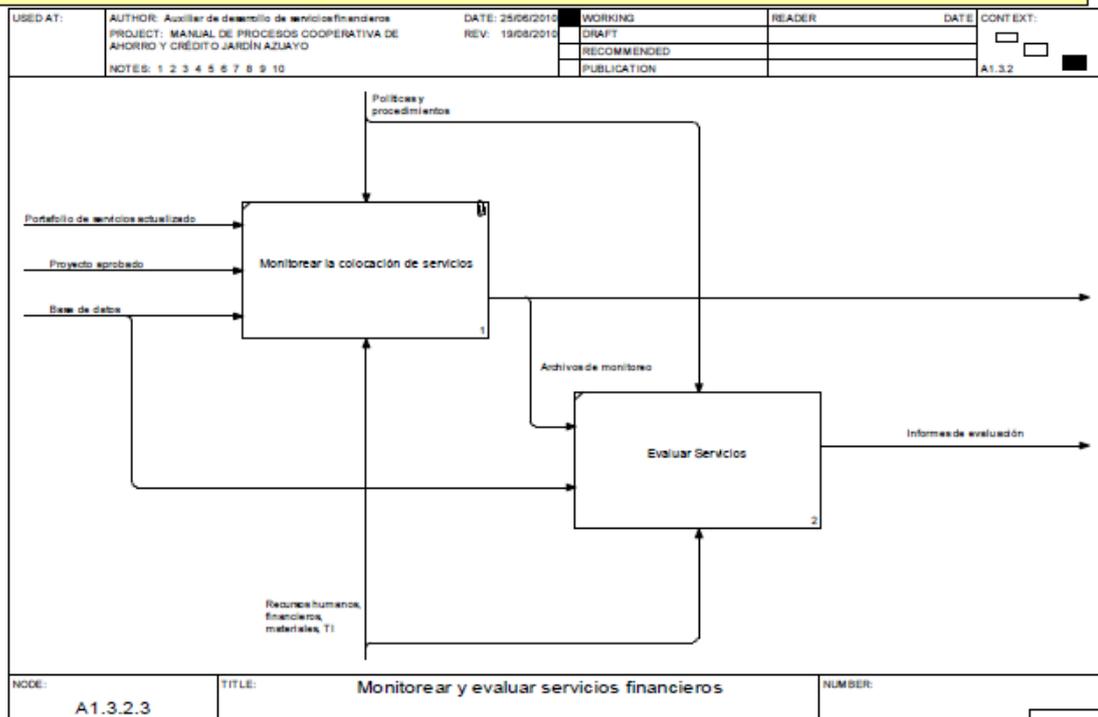
## JA1.3.2 GESTIONAR EL DESARROLLO DE SERVICIOS FINANCIEROS



### JA1.3.2.2 Desarrollar y mantener servicios Financieros.



### JA1.3.2.3 Monitorear y evaluar servicios financieros



## ANEXO 2

### Información Estadística al 30 de Junio del 2012

SUCURSAL	Total número de socios	No. Socios nuevos desde enero 2012	Total certificados de aportación	Número de cuentas activas	Número de cuentas inactivas	Total de Socios con Cuentas Activas	Cuentas Activas MUJERES	Asociados de la Cooperativa			Colaboradores de la COAC	
								Organizaciones	Hombres	Mujeres	Oficiales de Crédito	Otros empleados
1 CUENCA	29.894	2.000	28.996	15.913	15.273	15.498	7.929	1.419	12.751	14.826	10	12
2 PAUTE	16.037	546	15.204	10.702	6.819	10.152	4.862	1.610	6.660	6.934	7	8
3 GUALACEO	15.900	596	15.057	9.431	7.587	9.025	4.616	1.340	6.305	7.412	5	8
4 SÍGSIG	10.907	375	10.706	8.506	3.644	7.859	4.026	1.278	4.233	5.195	6	6
5 PUCARA	4.495	218	4.384	3.082	1.653	3.000	1.272	456	2.148	1.780	2	2
6 CAÑAR	12.128	418	11.653	6.168	6.746	5.905	2.967	705	5.587	5.361	4	3
7 NABÓN	6.448	252	6.295	4.497	2.472	4.294	1.903	812	2.903	2.580	4	3
8 SANTA ISABEL	9.001	348	8.691	5.853	3.788	5.622	2.440	813	4.132	3.746	5	3
9 OÑA	3.088	134	2.920	1.774	1.426	1.747	766	378	1.290	1.252	1	3
10 AZOGUES	9.137	454	8.884	4.952	4.846	4.774	2.551	592	3.566	4.726	3	6
11 SUCUA	7.091	255	6.905	4.685	2.793	4.545	2.287	587	2.997	3.321	3	4
12 LIMÓN	5.727	174	5.633	4.247	1.788	4.099	1.861	945	2.320	2.368	4	6
13 MENDEZ	4.784	227	4.761	3.621	1.440	3.499	1.473	456	2.422	1.883	3	4
14 MACAS	14.919	591	14.784	8.915	6.420	8.765	4.204	1.127	7.006	6.651	5	8
15 TRONCAL	19.261	1.154	18.705	11.390	8.690	11.059	5.503	989	8.649	9.067	3	8
16 SAN FERNANDO	1.972	126	1.926	1.480	593	1.436	682	295	760	871	2	1
17 SUSCAL	3.293	174	3.275	2.258	1.212	2.202	1.106	275	1.414	1.586	1	2
19 RICAURTE	5.107	429	5.025	3.477	1.894	3.404	1.656	229	2.380	2.416	2	2

20 VALLE	4.375	201	4.284	2.780	1.849	2.700	1.366	248	1.971	2.065	3	3
21 TAMBO	3.144	167	3.139	2.333	1.073	2.215	1.133	350	1.237	1.552	1	3
22 CHORDELEG	3.244	197	3.250	2.584	941	2.438	1.165	299	1.441	1.510	2	3
23 PALMAS	1.638	69	1.639	1.438	315	1.386	592	163	780	696	2	2
24 SARAGURO	5.497	507	5.374	3.486	2.108	3.452	1.530	298	2.740	2.336	2	2
25 GUALAQUIZA	5.046	322	5.027	3.569	1.593	3.526	1.754	456	2.165	2.406	3	4
26 PASAJE	13.343	718	13.333	7.723	5.833	7.653	3.776	742	6.144	6.447	5	7
27 SAN JUAN BOSCO	1.162	78	1.161	1.000	222	964	413	103	571	487	0	0
28 YANUNCAY	4.469	564	4.485	3.114	1.471	3.067	1.417	250	2.181	2.054	3	3
29 TOTORACOCHA	5.617	710	5.634	4.255	1.495	4.219	1.951	347	2.691	2.596	3	5
30 SHIÑA	1.212	43	1.191	793	581	728	382	97	513	581	0	0
31 SEVILLA	1.189	76	1.193	989	254	961	439	142	539	512	0	0
32 PONCE ENRÍQUEZ	1.854	858	1.861	1.532	340	1.529	620	61	1.079	721	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>230.979</b>	<b>12.981</b>	<b>225.375</b>	<b>146.547</b>	<b>97.159</b>	<b>141.723</b>	<b>68.642</b>	<b>17.862</b>	<b>101.575</b>	<b>105.938</b>	<b>96</b>	<b>123</b>

Coordinación 105

Limpieza 27

### ANEXO 3





**ANEXO 4**  
**Información obtenida de la Observación**

**Fecha: 18/08/2012**

- Al ingresar a la cooperativa lo que en primera instancia se puede observar es la ventanilla de información en la cual se puede solicitar ayuda sobre créditos pólizas o documentos que se requieran para estos trámites.
- En la cooperativa se encuentran 7 ventanillas de las cuales tres están atendiendo y una de las cuales una está destinada para las personas de tercera edad embarazadas y personas con discapacidad. En la cajas cronometramos el tiempo que se demoran en atender a los socios el tiempo estimado es de 49 segundos en un retiro de dinero.
- La cooperativa cuenta con tres guardias de seguridad los cuales se encuentran en tres lugares distintos de la cooperativa
- En la cooperativa se encuentran trabajando 4 oficiales de crédito. Los oficiales de crédito según el cronometraje tardan en atender un socio en un tiempo de 3 minutos 26 segundos.
- Lo que también se determino es que los/as empleados/as de la cooperativa no cuentan con uniformes ya que eso no da una buena imagen para los/as socios/as.
- En este día habido una gran influencia de personas realizando tramites en caja y en el departamento de créditos.

**Fecha: 19/08/2012**

- En este día está funcionando 4 cajeros
- En el área de los oficiales de crédito se encuentran trabajando dos
- Se ve poca afluencia de personas
- En el 2 piso se encuentran las oficinas de recursos humanos, servicios cooperativos, personal encargado de suministros, área de sistemas, para ingresar a estas oficinas ellos cuentan con un dispositivo de seguridad el cual consiste en poner la huella del dedo y se puede ingresar a estas oficinas.
- De igual manera los empleados de estas oficinas tampoco cuentan con uniformes.
- En esta área del segundo piso se encuentra las aéreas para las juntas directivas la sala de juntas.

**Fecha: 20/08/2012**

- En las cajas se encuentran trabajando tres cajeros. Los cajeros de igual manera siguen dando un trato a los clientes de manera rápida el cronometraje sigue oscilando de 24 a 48 segundos por socio.
- En el área de los oficiales de créditos se encuentran trabajando dos oficiales de crédito.
- En el balcón de servicios o área de créditos el servicio es de buena manera y rápida, para la solicitud de créditos hay una gran afluencia de socios ellos esperan su turno de manera paciente el lapso en el que esperan su turno es de 5 a 10 minutos.
- En este día habido más movimiento en los oficiales de crédito que en los cajeros.

## **ANEXO 5**

### **ENTREVISTA NIVEL DIRECTIVO**

**Fecha de la Entrevista:** 26 de septiembre del 2012

**Nombre del Entrevistador:** Mónica Torres

**Entrevistado:** Econ. Juan Carlos Urgirles

**Cargo/ Responsabilidad:** Gerente Encargado

**Tema:** Los Servicios Sociales ofertados por las Cooperativas de Ahorro y Crédito

**Hora de inicio:** 16:00pm

**Hora de terminación:** 17:00pm

Se sabe que no hay especificaciones sobre los servicios sociales que deben ofertar las Cooperativas de Ahorro y Crédito de acuerdo a la nueva reglamentación y ley de la economía solidaria.

**Según usted podría indicarnos:**

**11. ¿Cuál es la finalidad de los servicios sociales que ofrece las cooperativas de Ahorro y Crédito?**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son unas empresas sociales, su objetivo no es generar utilidades, su objetivo es el servicio, es decir no por lucro si por el servicio y ese objetivo de trabajar por el servicio, es a través de cómo se genera el crédito y la gestión de los ahorros de las personas, para luego dar créditos, oportunidades para que las personas tengan trabajo. Esta es la principal función social.

Las instituciones cooperativas no deben tener lo que se conoce como “Responsabilidad Social”, en las cooperativas de ahorro y crédito ese es la razón de ser.

Las empresas privadas de capital de lucro deben tener responsabilidad social, en cuanto a las cooperativas no tiene lo denominado responsabilidad por lo contrario ese es su objetivo.

La herramienta que trabaja una cooperativa de ahorro y crédito para lograr su objetivo que es “el objetivo social de la institución”, es mediante el ahorro y crédito, este cambio de horizonte hace que el objetivo fundamental para las cooperativas sean las personas y su bienestar.

**12. ¿Cuáles son los servicios sociales que deberían ofrecer las Cooperativas de Ahorro y Crédito para cumplir con los principios de la Economía Popular y Solidaria y del Cooperativismo Universal?**

Están basados en los siete principios del cooperativismo, eso es clave, si no se trabaja con los principios no tiene mucho sentido.

El principio como participación democrática o control democrático de sus miembros, como participación económica son importantes como ejercicio de inclusión el primero y de equidad el segundo.

Hay otros principios como el de educación cooperativa, consiste en formar a las personas en la cultura de la cooperación, por lo tanto este principio es muy importante que deban regir las cooperativas y por lo cual debe ser un modelo de gestión.

**13. ¿Cómo podría evaluarse la contribución de las Cooperativas de Ahorro y Crédito al desarrollo social de las comunidades? ¿Qué opina del Balance Social aplicado a las cooperativas?**

El balance social una necesidad importante para una cooperativa, porque su razón de ser no es el asunto financiero, eso es su herramienta. Por lo tanto el balance social es un mecanismo de rendición de cuentas de cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.

**14. ¿Cuáles serían los indicadores mínimos de una buena labor social de las Cooperativas de Ahorro y Crédito?**

El primer mecanismo básico es la inclusión económica y social. Por ejemplo cuando una cooperativa dice aquí estamos un grupo de amigos eso no es válido y por lo tanto no es un ejercicio inclusivo.

El ejercicio inclusivo plantea;

Cuando una empresa de capital da servicio a alguien cuando el ingreso marginal es superior al costo marginal, es decir se da el servicio a la persona si con lo que gana, si con lo que vende y el precio que le vende genera un ingreso, por lo contrario no se daría el servicio ni el crédito a la persona que no genere ingreso sino una pérdida.

En cambio en la economía de las personas no es importante la utilidad marginal como mecanismo de la gestión de la toma de decisiones o la administración de la toma de decisiones de si entro o no al servicio.

Es importante el costo medio, este permite decir unos se benefician de la cooperativa aunque no cubren los costos, pero esos costos se pagan con el ingreso adicionales o el excedente que se cobró a otros socios que si generaron ingresos, cuando se traslada los ingresos adicionales o excedentarios de un grupo de socios a cubrir el déficit que generan otros, se balancea esos dos por lo cual se está generando un acto de inclusión de cooperación.

En una cooperativa el ejercicio es la inclusión económica y social.

**15. ¿Cuáles son los servicios sociales que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo y cuál es su cobertura?**

El más importante servicio social que presta la cooperativa es una “tasa balanceada”, es decir que las tasa son bajas en crédito y altas en ahorro.

En rato que la cooperativa no genera excedentes al que se necesita y cobran una tasa más baja y se está sirviendo a un grupo humano aunque no está cubriendo los costos, se les está sirviendo, ese es el más fuerte dato social.

Por lo contrario no es andar regalando cosas, porque muchos piensas que realizar estos actos es un detalle así nomás, por ejemplo, no tiene sentido decir cuál es su trabajo, se está haciendo una construcción para el bosque húmedo protector de cierto lugar, estamos haciendo un parque infantil, esos son “placebos sociales”.

Placebo es un engaño al cerebro, por lo tanto es una mentira social.

La cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo no está para hacer placebos sociales. El verdadero objetivo de la cooperativa es dar un crédito barato, cobrar lo que se debe, pagar lo más que se pueda e incluir a más personas no han tenido el equilibrio económico.

El otro objetivo social de la cooperativa es ser una institución segura, ese el más grande premio que se le pueda dar.

**16. ¿Cuál es la relevancia de los servicios sociales que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo dentro de los procesos de gestión de servicios?**

Nosotros queremos alimentar dos conceptos importantes:

El primero es el consumo responsable, la cooperativa no hace crédito para ver cómo le endeudan y sacan más dinero a los socios, es decir no le engañan para vender una cosa que no necesita. Por lo contrario, la cooperativa dice usted necesita esto, porque necesita esto, podemos ofertarle esto, por lo tanto es un consumo responsable.

El otro elemento básico es la inclusión económica social y el ejercicio de hecho.

El segundo es la educación cooperativa, el verdadero motor que permite a las personas actuar conscientemente y libremente es que tan preparados están.

Si tienen una masa social no preparada, no consiente, lo que hacen el manejarlos como títeres, por lo contrario, si se tiene una masa social consiente, esa masa asume el hecho de sus responsabilidades.

**17. ¿Cuáles son las principales limitaciones para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo amplíe los tipos de servicio y su cobertura?**

Son dos:

El primero la norma.

La norma que se rige la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo es la de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, esta norma está pensada para sociedades de capital, en donde la toma de decisiones no está basada en el subsidio cruzado masivo sino en la utilidad marginal.

Para un banco si un cliente le genera una utilidad adicional a lo que ya tiene le sirve, en caso de que no le genere nada no le sirve.

En cambio en la cooperativa lo que se quiere es incluir a más personas para que en el ejercicio de economías de escala se les pueda servir, entonces eso es un pacto enorme.

Segundo, no existe una comprensión cierta de que los mercados o los grupos humanos o llamados los mejores grupos humanos, que están alejados de la área más desarrollada social, son grupos humanos que viven y sobreviven gracias a su informalidad, porque el sistema no está hecho para los más pequeños que son informales. Entonces la norma no reconoce a la informalidad por lo tanto castiga a los informales excluidos del sistema.

Otro problema fundamental está en el sistema educativo, en este sistema que está amparado por un conjunto de valores que las sociedades, el sistema educativo, los medios de comunicación y los medios y sistemas que generan el pensamiento de los seres humanos en nuestra sociedad está guiada no por el consumo responsable sino por el lucro individual y económico puro.

**ENTREVISTA NIVEL EJECUTIVO**

**Fecha de la Entrevista:** 14/11/2012

**Nombre del Entrevistador:** Maritza Orellana

**Nombre del Entrevistado:** Ing. Lorena Cajamarca

**Cargo/Responsabilidad:** Profesional en estrategias y métodos

**Tema:** Percepción del ambiente laboral a *nivel ejecutivo* dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

**Objetivo:** Conocer si a nivel ejecutivo los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo están satisfechos con el ambiente laboral.

**Hora de inicio:** 10:30 am

**Hora de terminación:** 11:30 am

**1. ¿Porque eligió a la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo?**

Porque la Cooperativa fue la primera empresa que me abrió la puertas para empezar mi etapa profesional, ya que no contaba con experiencia previa en ningún trabajo, fue la empresa en la que hice mis prácticas académicas por 4 años y eso dio oportunidad a que me conozcan y a la vez yo conocer la Cooperativa, este antecedente dio pasó a que me contrataran apenas me gradué.

**2. ¿En qué área de la cooperativa se encuentra laborando?**

Laboro en el área de Servicios Cooperativos, en el departamento de Promoción de servicios, mis tareas son apoyar en la elaboración de estrategias y métodos de promoción de servicios, minería de datos, etc.

**3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la cooperativa?**

Llevo trabajando 9 meses.

**4. ¿Cuenta con el apoyo de la administración de la cooperativa?**

En las labores diarias cuento con todo el apoyo y apertura de mis compañeros y coordinador de área, de igual manera cuando requiero información o ayuda de otras áreas los compañeros son muy colaboradores.

**5. ¿La cooperativa que beneficios les brinda y cuáles son?**

Nos da todos los beneficios que por ley nos corresponde (aporte al IESS, XIII, XIV, vacaciones, utilidades,), permisos en caso de citas médicas, calamidad doméstica, etc.

**6. ¿Usted se encuentra cómodo con los horarios de trabajo?**

Si, los horarios son muy cómodos, laboramos de 8 a 1pm y de 3 a 6pm, esto da oportunidad de descansar o realizar actividades personales durante las dos horas de almuerzo

**7. ¿Usted en el tiempo que lleva trabajando en la cooperativa a tenido capacitaciones y cuantas?**

Capacita a los empleados en temas que soliciten, toda la cooperativa participa de jornadas deportivas internas, de eventos como el día de la familia, etc. Si, 1 capacitación en manejo del programa estadístico SPSS v19.

**8. ¿Cómo califica el ambiente laboral en la cooperativa?**

Muy bueno, el clima laboral es muy colaborador, amigable, todos somos iguales por el simple hecho de tratarnos por el nombre más no el título, practicamos la filosofía de la Cooperativa “las personas valemos por lo que somos, mas no por lo que tenemos”.

**9. ¿La infraestructura, ambientación, decoración de la cooperativa es de su agrado?**

Sí, tenemos espacios amplios, contamos con todos los instrumentos de trabajo para cada uno, la decoración es con colores neutros contrastados con los verde de las plantas lo que da un ambiente de armonía.

**10. ¿Usted que recomendaría a la cooperativa para que mejore las diferentes áreas de trabajo?**

Que cuando se inicie un tema de capacitación se pueda continuar con los siguientes módulos hasta terminar con toda la capacitación. Que no enciendan todo el tiempo el dispensador de aire, causa desconcentración al realizar el trabajo.

**ENTREVISTA NIVEL OPERATIVO**

**Fecha de la Entrevista:** 21 de Agosto del 2012

**Nombre del Entrevistador:** Maritza Orellana

**Nombre del Entrevistado:** Jaime Romero  
Cajero

**Cargo/Responsabilidad:**

**Tema de la Entrevista:** El ambiente laboral a nivel operativo dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

**Objetivo:** Conocer si a nivel operativo los/as empleados/as de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo están satisfechos con el ambiente laboral dentro de la entidad.

**Hora de inicio:** 14:15

**Hora de terminación:** 14:35

**1. ¿Por qué eligió a la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo?**

Elegí a la cooperativa por q fue como una gran oportunidad para laborar ahí y mejorar mis niveles académicos y así formar una carrera e ir avanzando en diferentes áreas.

**2. ¿En qué área de la cooperativa se encuentra laborando?**

Me encuentro laborando como cajero

**3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la cooperativa?**

Llevo trabajando alrededor de 4 meses

**4. ¿Cuenta con la seguridad necesaria en su puesto de trabajo?**

Si contamos ya que la Cooperativa cuenta con personal de seguridad

**5. ¿Si usted recibe billetes falsos que medidas toma la cooperativa hacia usted?**

Pues si recibimos billetes falsos la Cooperativa nos descuenta o tenemos que reponer pero eso sucede muy poco porque en la Cooperativa contamos con un detector de billetes falsos y si identificamos un billete falso nosotros tenemos que perforarlo.

**6. ¿Usted ha recibido capacitaciones?**

La verdad solo la recibí antes de empezar a ejercer mi cargo pero esta era por parte mis compañeros ellos me enseñaron el sistema de la Cooperativa como hacer la diferentes transacciones y los cuadros de caja.

**7. ¿La cooperativa que beneficios le brinda y cuáles son?**

Los beneficio por el poco tiempo que llevo son los de por ley (aporte al IESS, XIII, XIV, vacaciones, utilidades,).

**8. ¿Cómo califica el ambiente laboral en la cooperativa?**

El ambiente es agradable ya que existe un compañerismo entre todos y las diferentes áreas de la cooperativa contamos con buenas instalaciones y nos sentimos seguros.

### **CAPITULO III**

#### **ANEXO 6**

##### **OFFSET & IMPRENTA**

##### **AUXILIARES GRAFICOS**

Lcdo. Jorge Bermeo Guamán

Gerente Propietario

**Dirección:** Vega Muchos 7-68 entre la Borrero y Luis Cordero

**Teléfono:** 2844-908

##### **Tarifas**

Las hojas volantes, trípticos y afiches en papel couche tiene el siguiente costo:

##### **Hojas volantes**

**Tamaño:** 1/4 de hoja

<b>Cantidad</b>	<b>Valor Total</b>
12	\$ 22,00
100	\$ 46,00
1000	\$ 110,00

##### **Afiches**

**Tamaño:** A3

<b>Cantidad</b>	<b>Valor Total</b>
-----------------	--------------------

30	\$ 60,00
100	\$ 105,00
1000	\$ 220,00

**Tamaño: 64 x 44**

<b>Cantidad</b>	<b>Valor Total</b>
1000	\$ 260,00

**Tríptico**

**Tamaño: A4**

<b>Cantidad</b>	<b>Valor Total</b>
12	\$ 52,00
100	\$ 90,00
1000	\$ 160,00