

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de:

INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**“DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPCRÉDITO UBICADA
EN EL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO”**

AUTORA:

Salomé Rosario Velásquez Cartagena

DIRECTORA:

Narciza Aguirre Msc. Ing.

Quito, Enero del 2011

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la Srta. Salomé Rosario Velásquez Cartagena.

(f).....

C.I 1721120820

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mí fortaleza y apoyo ante los momentos adversos, por guiar mí camino y permitirme seguir creciendo.

A la Universidad Politécnica Salesiana, por abrir sus puertas y acogerme durante estos cinco años de carrera, compartiéndome a través de sus docentes los conocimientos necesarios para desarrollarme tanto ética como profesionalmente.

Mi aprecio y admiración a Narciza Aguirre por apoyo incondicional durante el desarrollo del presente trabajo de tesis.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopcrédito por permitirme aplicar todo lo aprendido, en especial a la Lic. Mónica Rodríguez por brindarme su amistad y confianza.

Al Ing. Guillermo Cevallos, Ing. Juan Diego Borja y a la empresa Healthy Environment Rainbow, que al dar inicio a una nueva etapa en mi vida me ha permitido descubrir que el trabajo es la mejor recompensa a todos mis esfuerzos.

La autora

DEDICATORIA

A Dios por ser el pilar que me mantiene firme y me levanta cuando tropiezo.

Dedico el presente trabajo de tesis a mí madre ya que gracias a su esfuerzo y amor he logrado culminar esta etapa de carrera profesional, a mi tía Lourdes por su gran apoyo y cariño.

La autora

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación.....	ii
Declaratoria de responsabilidad	ii
Agradecimiento	iii
Dedicatoria	iv
Resumen ejecutivo	xvii
Introducción	xix
CAPÍTULO 1	1
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	1
1.1 Fundamentos de planificación estratégica	1
1.1.1 Definición de planificación estratégica.....	2
1.1.2 Importancia de la planificación estratégica.....	2
1.1.3 Etapas de la planificación estratégica	3
1.1.4 Modelos de planificación estratégica	4
1.1.5 Objetivos de la planificación estratégica.....	5
1.1.6 Beneficios de la planificación estratégica	6
1.2 Proceso de aplicación del plan estratégico.....	6
1.2.1 Análisis empresarial	7
1.2.1.1 La Cultura Organizacional	7
1.2.1.2 Definición de la Misión.....	9
a) Importancia de la Misión	9
b) Elementos de la Misión.....	10
1.2.1.3 Definición de la Visión	10
a) Importancia de la Visión.....	11
b) Elementos de la Visión	11

1.2.1.4 Los Objetivos de la Empresa.....	11
1.2.1.5 Definición de las Políticas.....	12
1.2.1.6 Definición de los Valores.....	12
1.2.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	13
1.2.2.1 Definición.....	13
1.2.2.2 Características	13
1.2.2.3 Análisis FODA.....	14
1.2.2.4 Matrices.....	14
1.2.2.5 Tipos de Estrategias	23
a) Estrategias de Integración	24
b) Estrategias Intensivas.....	24
c) Estrategias Defensivas	25
d) Estrategias de Diversificación	25
e) Estrategias Operativas.....	25
f) Estrategias de Marketing	25
g) Estrategias Financieras	26
1.2.3 <i>Diagnóstico Externo</i>	26
1.2.3.1 Clientes.....	27
a) Análisis de los Clientes	27
1.2.3.2 La Competencia	27
a) Análisis de los Competidores.....	27
b) Cooperación entre Competidores.....	28
1.2.3.3 Entorno.....	28
a) Entorno Político-Económico.....	29
-Tasas de interés.....	29
-Créditos.....	29
b) Entorno Político-Legal.....	29

-Obligaciones Legales	29
c) Entorno Demográfico.....	29
-Distribución por edad.....	30
-Distribución por sexo.....	30
d) Entorno Socio-Cultural.....	30
-Estilos de Vida.....	30
-Educación.....	30
- Transformación de Necesidades	30
- Medios de comunicación líderes de opinión	31
e) Entorno Tecnológico.....	32
-Disponibilidad Tecnológica.....	32
-Tecnología requerida	32
1.2.4 Diagnóstico Interno.....	32
1.2.4.1 Capacidades Administrativas.....	32
a) Funciones y Responsabilidades	33
b) Organigrama	33
1.2.4.2 Capacidades de Recursos Humanos.....	34
a) Funciones y Responsabilidades	34
b) Análisis de Capacidades	34
c) Disponibilidad y Costos de Capacitación	34
1.2.4.3 Capacidad Financiera	35
a) Funciones y Responsabilidades	35
b) Análisis Financiero-Contable	36
c) Crédito y Cobranzas.....	36
1.2.4.4 Capacidades de Marketing	36
a) Identidad.....	36
b) Imagen	36

c) Publicidad.....	37
1.2.4.5 Capacidad Tecnológica	37
1.2.5 Definición del Plan Operativo.....	37
1.2.6. Evaluación de la Planificación Estratégica	37
1.2.6.1 Evaluación.....	38
1.2.6.1.1 Métodos de Evaluación	38
1.2.6.1.2 Actividades de Evaluación.....	39
1.2.6.1.3 Planificación Contingente	39
1.2.6.1.4 Indicadores de Gestión.....	39
CAPÍTULO 2	41
EL MARKETING Y SU VINCULACIÓN CON LAS FINANZAS	41
2.1 EL MARKETING	41
2.1.1 Definiciones	41
2.1.2 Cómo Utilizarlo.....	41
2.1.3 Funciones del Marketing.....	42
2.1.4 Importancia y Ventajas del Marketing.....	43
2.1.5 Tipos de Marketing	43
2.1.5.1 Marketing Relacional	44
2.1.5.2 Marketing de Servicios	45
2.1.5.2.1 Clasificación de Servicios	46
2.1.5.2.2 Estrategias de Marketing en los servicios	47
2.1.5.2.3 Publicidad y Promoción de los servicios	47
2.1.5.2.4 Consideraciones del consumidor de servicios.....	48
2.1.5.2.5 Servicio al Cliente	49
a) Tipos de Cliente.....	49
b) Motivos de Compra	50
c) La Satisfacción del Cliente.....	50

2.2 EL MARKETING Y LAS FINANZAS	51
2.2.1 El Marketing.....	52
2.2.1.1 Cómo vincular al Marketing con las Finanzas	52
2.2.1.2 Importancia del Marketing y su aplicación en las Finanzas	52
2.2.2 El Plan de Marketing	53
2.2.2.1 Análisis de la Empresa	53
2.2.2.2 Problemas y Oportunidades	55
2.2.2.3 Objetivos de Venta.....	56
2.2.2.4 Mercado Objetivo.....	56
a) Consumidores	57
b) Clientes	57
2.2.2.5 Objetivos y Estrategias.....	58
a) Objetivos de Marketing.....	58
b) Estrategias de Marketing	59
2.2.2.6 Posicionamiento	60
2.2.2.6.1 Tipos de Posicionamiento	60
2.2.2.6.2 Métodos de Posicionamiento	61
2.2.2.7 Estrategias Funcionales.....	62
a) Producto y Marca	62
b) Precio.....	63
c) Distribución.....	63
d) Promoción	63
a) Promoción a corto plazo.....	64
b) Desarrollo de objetivos promocionales	64
c) Promoción a largo plazo.....	66
d) Publicidad.....	66
- Los anuncios que ayudan a vender	66

2.2.2.8 Evaluación.....	68
a) El Proceso de Evaluación.....	68
2.2.3 La Evaluación Financiera del Plan de Marketing	69
a) Satisfacción del Cliente.....	71
b) Actitud ante el ahorro	71
c) Actitud ante la inversión	71
d) Comportamiento del consumidor financiero	71
CAPÍTULO 3.....	73
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA	73
<i>3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL ECUADOR.</i>	73
3.1.1 Perfil del Sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	73
3.1.1.1 Historia del Sector.....	74
3.1.1.2 Tipos de Cooperativas de Ahorro y Crédito	76
3.1.2 Elementos Estratégicos de la Cooperativa	79
3.1.2.2 Misión	84
3.1.2.3 Visión.....	84
3.1.2.4 Objetivos	84
3.1.2.4.1Objetivo General	84
3.1.2.4.2 Objetivos Específicos.....	84
3.1.2.5 Valores	85
3.1.2.6 Políticas	85
CUADRO No 14.....	85
POLÍTICAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO.....	85
COOPCRÉDITO.....	85
3.1.2.7 Estrategias	86
3.1.3 Diagnóstico Externo.....	86

3.1.3.1 Clientes.....	86
3.1.3.1.1Análisis de los Clientes	86
3.1.3.1.1 MUESTRA PARA ANÁLISIS DE CLIENTES EXTERNOS DE COOPCRÉDITO	87
3.1.3.1.2 PARÁMETROS PARA LA INVESTIGACIÓN DEL MERCADO DE CLIENTES.....	89
3.1.3.3 Entorno.....	155
a) Entorno Político-Económico.....	155
b) Entorno Político-Legal.....	171
-Obligaciones Legales	172
c) Entorno Demográfico.....	172
-Distribución por edad.....	173
-Distribución por sexo.....	173
d) Entorno Socio-Cultural	173
-Estilos de Vida	173
-Educación.....	174
-Transformación de Necesidades	174
- Medios de comunicación líderes de opinión	174
e) Entorno Tecnológico.....	178
-Disponibilidad Tecnológica.....	178
-Tecnología requerida	178
3.1.4 DIAGNÓSTICO INTERNO.....	179
3.1.4.1 CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS.....	180
a) Funciones y Responsabilidades de Mandos Directivos de COOPCRÉDITO	181
3.1.4.2 Capacidad de Recursos Humanos	182
b) Análisis de Capacidades	184
c) Disponibilidad y Costos de Capacitación	185
3.1.4.3 Capacidad Financiera	185

3.1.4.4 Capacidades de Marketing	190
a) Identidad.....	190
b) Imagen	190
c) Publicidad.....	190
3.1.4.5 Capacidad Tecnológica	191
3.1.5 Análisis de Matrices.....	191
3.1.5.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	192
3.1.5.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	193
3.1.5.3 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	194
3.1.5.4 Matriz FODA	205
3.1.5.5 Matriz BCG	211
3.1.5.6 Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter.....	212
a) La rivalidad entre las empresas que compiten	212
b) La entrada potencial de competidores nuevos	213
c) El desarrollo potencial de productos sustitutos.....	213
d) El poder de negociación de los proveedores.....	214
e) El poder de negociación de los consumidores	214
3.1.6 Análisis de Elementos Operativos	215
3.1.6.1 Organigrama Estructural	216
3.1.6.2 Organigrama Funcional.....	217
3.1.6.3 Planes a Futuro.....	218
3.1.6.4 Evaluación.....	218
a) Revisar las base estratégicas	218
b) Análisis del desempeño de la cooperativa	219
c) Realizar correctivos.....	219
3.1.7 Análisis de Productos.....	219
3.1.7.1 VENTA DEL SOAT	222

3.1.7.2 Cartera de Clientes	224
3.1.7.3 Costos de los Productos	225
CAPÍTULO 4.....	226
DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	226
4.1 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	226
4.1.1 Cultura Organizacional	226
4.1.1.1 Misión	227
4.1.1.2 Visión.....	229
4.1.1.3 Valores	229
4.1.1.4 Políticas.....	230
4.1.1.5 Organigrama Estructural Propuesto	231
4.1.2 Formulación de los Objetivos	231
4.1.2.1 Organizacionales	232
a) Objetivo General	232
b) Objetivos Específicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO	232
4.1.2.2 Marketing	233
4.1.3 <i>Formulación de las Estrategias</i>	251
4.1.3.1 Estrategias Intensivas	251
4.1.3.1.1 Penetración en el Mercado	252
4.1.3.1.2 Desarrollo del Mercado.....	252
4.1.3.1.3 Desarrollo del producto.....	252
4.1.3.2 Estrategias Defensivas	252
4.1.3.3 Estrategias de Diversificación.....	253
4.1.3.5 Estrategias de Crecimiento.....	257
4.1.3.6 Estrategias de Marketing.....	258
4.1.3.7 Estrategias Financieras.....	258
4.1.4.4 Capacidad Tecnológica	260

a) Nueva Tecnología	260
4.1.5 Planes de Acción	264
a) Estructura.....	264
b) Recompensa y desempeño.....	268
4.1.5.1 Política de Servicio	271
4.1.5.2 Política de Precios	272
4.1.5.3 Política de Distribución.....	273
4.1.5.4 Política de Comunicación	275
4.1.5.5 Diseño de Tácticas:	275
4.1.6 Evaluación del Plan Estratégico de Marketing	276
4.1.7 Presupuesto del Plan Estratégico de Marketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO	277
4.1.8 Costo/Beneficio del Plan Estratégico de Marketing para Coopcrédito	280
4.1.8.1 Análisis de Costo/Beneficio de Plan	284
4.1.9 Indicadores de Gestión.....	286
4.1.9.1 Indicadores de Cumplimiento	286
4.1.9.2 Indicadores de Evaluación	286
4.1.9.3 Indicadores de Eficiencia	287
4.1.9.4 Indicadores de Eficacia	287
4.1.9.5 Indicadores de Efectividad.....	288
CAPÍTULO 5.....	289
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	291
5.1 CONCLUSIONES	291
5.2 RECOMENDACIONES	293
Bibliografía	295

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS	297
ANEXO No 1: Balance General Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO, a Junio 2010.	298
ANEXO No 2: REPORTE CENTRAL DE RIESGOS.....	302
ANEXO No 3: AFICHE PUBLICIDAD COOPCRÉDITO	304
ANEXO No 4: PÁGINA WEB PROPUESTA.....	305
ANEXO No 5: Cotización Publicidad Teleamazonas Canal 4	306
ANEXO No 6: Cotización Publicidad RTU Canal 46	307
ANEXO No 7: Cotización Publicidad EL HOY	308
ANEXO No 8: Cotización Publicidad EL COMERCIO-ULTIMAS NOTICIAS	309
ANEXO No 9: Cotización Artículos Promocionales MARKETSPORT	310
ANEXO No 10: Cotización Artículos Promocionales CARRUSEL.....	311
ANEXO No 11: Cotización Artículos Promocionales CONDEPORT.....	312
ANEXO No 12: Cotización Artículos Promocionales LOGOS	313
ANEXO No 13: Cotización Artículos Promocionales LOGOS	314
ANEXO No 14: Cotización Artículos Promocionales EL TRIUNFO.....	315
ANEXO No 15: Cotización Artículos Promocionales EL TRIUNFO.....	316
ANEXO No 16: Cotización Artículos Promocionales SANTIAGOSCREEN	317
ANEXO No 17: Cotización Artículos Promocionales YO ECUADOR.....	318
ANEXO No 19: Cotización Artículos Promocionales RIVESA	319
ANEXO No 20: SONORAMA.....	320
ANEXO No 21: EXA	321
ANEXO No 23: INEC POBLACIÓN MAYOR 18 AÑOS.....	323
ANEXO No 24: SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO	324
ANEXO No 26: MODELO DE FICHA DE CONTROL DE VISITAS DE ASESOR DE VENTA.....	325

ANEXO No 27: MODELO DE HOJA BUZÓN SUGERENCIAS.....	326
ANEXO No 28: SOLICITUD DE CRÉDITO	326
ANEXO No 29: ECUAVISA.....	327
ANEXO No 30: DIGIFACTURAS	328
ANEXO No 31: RD SOLUCIONES GRÁFICAS	329
ANEXO No 32: KONECCIÓN	330
ANEXO No 33: MODELOS DE ARTÍCULOS PROMOCIONALES.....	331

RESUMEN EJECUTIVO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPCREDITO” no cuenta con una Planificación Estratégica de Marketing que le haga conocer al mercado actual de clientes con su demanda, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, y situación tecnológica. Lo cual no le permite prever posibles cambios y planificar los desvíos necesarios para superarlos, sin encontrar nuevas vías que le lleven al alcance de los objetivos deseados.

La ausencia de esta planificación no le ha permitido al área operativa de “COOPCREDITO” mantener una gestión de análisis permanente de las necesidades del mercado, desembocando en la falta del desarrollo de nuevos productos y servicios rentables, destinados a su grupo de compradores específicos. A su vez no ha podido identificar segmentos actuales o potenciales que le permitan encaminarse hacia oportunidades atractivas, que se adapten a sus recursos y que le ofrezcan un potencial de crecimiento y rentabilidad.

En el presente trabajo de tesis se diseñó un Plan Estratégico de Marketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPCREDITO” misma que pretende conseguir que la entidad financiera lidere dentro del mercado financiero, utilizando integralmente los procesos involucrados en las áreas de mercadeo y creación de relaciones con el cliente, tales como: comportamiento del consumidor, investigación de mercados, necesidades de producto y servicio, comunicaciones integradas , ventas, satisfacción y lealtad del cliente, aplicando conocimientos técnicos y gerenciales avanzados, necesarios para una efectiva gestión organizacional

Al inicio de este estudio se partió con el conocimiento de las generalidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopcrédito, lo que es, su historia y sus funciones principales, su misión, su visión, valores, objetivos, políticas y estructura organizacional.

Para la realización del Diagnóstico Estratégico se inició con el Diagnóstico Externo en donde se tomó en cuenta al entorno político, económico y social del Ecuador y se realizó un estudio y análisis sobre la dolarización, tasa de inflación, nivel de empleo y su PIB a fin de conocer la situación actual del país y a su vez lo que caracteriza a su población.

A continuación se procedió con el análisis de los clientes lo cual resultaba la base de la Investigación ya que aquí se realizó las encuestas tanto para clientes externos e internos de la Cooperativa lo cual permitió tener un conocimiento más claro de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCREDITO y a su vez los resultados obtenidos posteriormente fueron de gran utilidad para la elaboración del presente Plan Estratégico de Marketing.

En el Diagnóstico Interno se analizó las Capacidades Administrativas, de Talento Humano, Financieras, Marketing y la Tecnológica. Una vez realizados los diagnósticos se procedió con la elaboración del FODA el cual fue de mucha importancia ya que permitió evaluar el funcionamiento de la empresa y determinar las causas por las que COOPCREDITO no ha logrado posicionarse en el mercado financiero, y a su vez a partir de este se podrán diseñar las matrices y estrategias necesarias.

Finalmente se generó las propuestas del Plan Estratégico de Marketing con el diseño de una misión y visión para el futuro de “COOPCRÉDITO”, se plantearon los objetivos organizacionales, estrategias genéricas y operativas y los planes de acción necesarios, culminando con una evaluación financiera del plan estratégico de marketing propuesto a través de su Costo/Beneficio con su respectivo análisis y el presupuestos del mismo.

INTRODUCCIÓN

Cómo es conocido, cada día las organizaciones se enfrentan con nuevos retos tanto empresariales, políticos y socioeconómicos por lo que resulta de vital importancia el tener conciencia de que vivimos en un mundo cambiante en el que cada día aparece nueva tecnología y el comportamiento del mercado va abriendo nuevos caminos y oportunidades que alguien las va a aprovechar.

Considerando que una empresa sin clientes, es una empresa condenada a morir, se hace indispensable delinear las estrategias necesarias para acercar el servicio al cliente potencial; por lo tanto el presente trabajo se orienta a definir las tácticas necesarias para posicionar el servicio y la marca a través de un Plan de Marketing diseñado bajo lineamientos que permitan a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopcrédito” lograr la consecución exitosa de sus aspiraciones de ahorro, planificar los cambios que serán necesarios para que esta logre sistematizar las diferentes actuaciones que exploten sus oportunidades y eviten los peligros, con el fin de conseguir los mejores resultados de acuerdo con las circunstancias actuales del mercado.

A su vez resulta importante entender la necesidad que tiene esta empresa en centrar su atención y esfuerzos de mercadeo en satisfacer, deleitar al cliente y el mercado como una vía para desarrollar ventajas diferenciales sostenibles a través del diseño de una estrategia de mercadeo coherente con la dirección estratégica de la entidad financiera y la dinámica del mercado que le garantice una mejor posición competitiva.

Con la elaboración de este plan, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPCREDITO” podrá crear programas y medios de acción ajustados a su propia vida interna y a su tipología organizacional, lo que le permitirá mantener una gerencia participativa para posicionar correctamente su servicio en el mercado, haciéndolo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo de lo ofrecido por la competencia, logrando así un alto grado de lealtad de sus clientes.

En este contexto es necesario iniciar con el conocimiento de las generalidades de la empresa, lo que es, su historia y sus funciones principales, su misión, su visión, valores, y estructura organizacional.

Posteriormente se debe realizar un diagnóstico estratégico el cual estará comprendido por el análisis del macro entorno de la empresa lo que me permitirá conocer cuál es la demanda actual de las cooperativas de ahorro y crédito en cuanto a depósitos y préstamos de dinero en estas entidades, cuáles son sus patrimonios, y cuáles son los segmentos que logran captar, cómo influyen los factores político, económico, social y cultural en estas empresas.

Para el análisis del microentorno de la empresa, es necesario realizar la investigación que será de tipo descriptiva ya que se analizará y describirá la situación actual, formulando un diagnóstico de la misma, a través del conocimiento de los clientes de la empresa (el número de socios con los que cuenta, cuál es su cartera de créditos, cuál es su liquidez, qué tasas de interés maneja, cómo pretende competir en el mercado financiero, y cuál es su demanda actual), la competencia (directa e indirecta y las características de su servicio)

También será necesario realizar un análisis interno de la empresa que me permita conocer (los servicios que ofrece la empresa para poder compararlos con la competencia, cuál es su capacidad administrativa y financiera, cuál es su estructura organizacional), en este punto la elaboración del FODA, será de mucha importancia para evaluar el funcionamiento de la empresa; y determinar las causas por las que COOPCREDITO no ha logrado posicionarse en el mercado financiero, y a partir de este se podrán diseñar las estrategias necesarias.

Ya que en COOPCREDITO no existe una planificación estratégica de marketing, hay mucho por hacer en esta empresa, por lo que se deberá convertir en un reto de investigación de gran importancia para mí, en el cual tendré que poner en práctica todos y cada uno de los conocimientos adquiridos en la Universidad Politécnica Salesiana.

En esta investigación se partirá por la realización de una segmentación de mercados la cual será realizada con el fin de identificar las principales variables de segmentación para esta empresa y la selección de su mercado meta.

A partir de este diagnóstico se generará las propuestas del plan estratégico de marketing con el diseño de una misión y visión para el futuro de “COOPCRÉDITO”, se planteará los objetivos organizacionales, se diseñará una nueva imagen de la empresa, estrategias genéricas y operativas.

Finalmente se realizará la determinación de los planes de acción necesarios y una evaluación financiera del plan estratégico de marketing a realizarse.

CAPÍTULO 1

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Muy pocas o ninguna de las industrias y empresas están libres de los efectos de las condiciones económicas generales. Por esta razón, es importante que toda empresa y sobre todo las entidades financieras como las Cooperativas de Ahorro y Crédito estén alerta a los cambios en el clima económico a escala nacional, que evalúen su comportamiento en relación con el resto de la economía previniendo los cambios económicos, políticos y sociales a través de herramientas de análisis del medio ambiente para medir su comportamiento en el corto y largo plazo con el fin de lograr una efectiva toma de decisiones que la conviertan en una empresa exitosa que además contribuya a la generación de riqueza y de empleo, le permita aumentar su participación en el mercado, reducir costos, y atender a sus clientes con más eficacia.

1.1 FUNDAMENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica es un concepto que ha ido evolucionando con el paso del tiempo desde las antiguas civilizaciones, los primeros en insertar el término estrategia al campo del negocio fueron Von Neuman y Morgenstern en su libro la “teoría del juego”¹.

A principios del siglo 20 se comenzó a utilizar en la literatura científica el concepto Planificación por Taylor y Fayol, los cuales querían implantar a la planificación como instrumento de dirección. Taylor se dedicó a crear principios de administración científicas durante ese proceso, creando cuatro principios elementales:

- a) Planeación
- b) Preparación
- c) Control y por último
- d) Ejecución.

¹ KLIKSBURG, Bernardo, "El pensamiento Organizativo del Taylorismo a la Teoría de la Organización" Ed. Paidós, Cap. 4 y 5.

Para 1918 la planificación aparece con la sociedad socialista en el libro *La Planificación Educativa*, luego a mitad de los años cincuenta comenzaron a surgir técnicas de administración como: presupuesto a largo plazo, control financiero, y la planeación a largo plazo; pero casi finalizada la década los enfoques fueron evolucionando por el desarrollo y el intercambio de experiencias; debido a esto surge lo que conocemos hoy como planeación o planificación estratégica.²

1.1.1 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Existen diversas definiciones de lo que es en sí la planificación estratégica, entre los principales autores encontramos:

“Proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. (Phillip Kotler, 1990).³

Entonces podemos decir que la planificación estratégica es un proceso que consiste en determinar los objetivos principales de la organización, sus políticas y estrategias en función de su misión, el medio ambiente, sus presiones, recursos disponibles y sus ventajas competitivas; a fin de realizar el planteamiento de las alternativas que le permitan a la empresa y a sus ejecutivos lograr el alcance de todo lo propuesto, a través de una buena administración.

1.1.2 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es vital para toda empresa u organización, ya que proporciona un marco de referencia para que la actividad organizacional pueda conducirse hacia un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad a través de la definición específica de su misión, sus objetivos y procedimientos adecuados para alcanzarlos, lo cual le permitirá estar en mejores condiciones para dar dirección y orientación a cada una de sus etapas.

² Evolución y Teóricos de Planificación Estratégica - LA WIKITECA EGCTI.mht

³ KOTLER, Phillip, *Dirección de Mercadotecnia*, Edit. Prentice, Sexta Edición, México, 1996, p.326

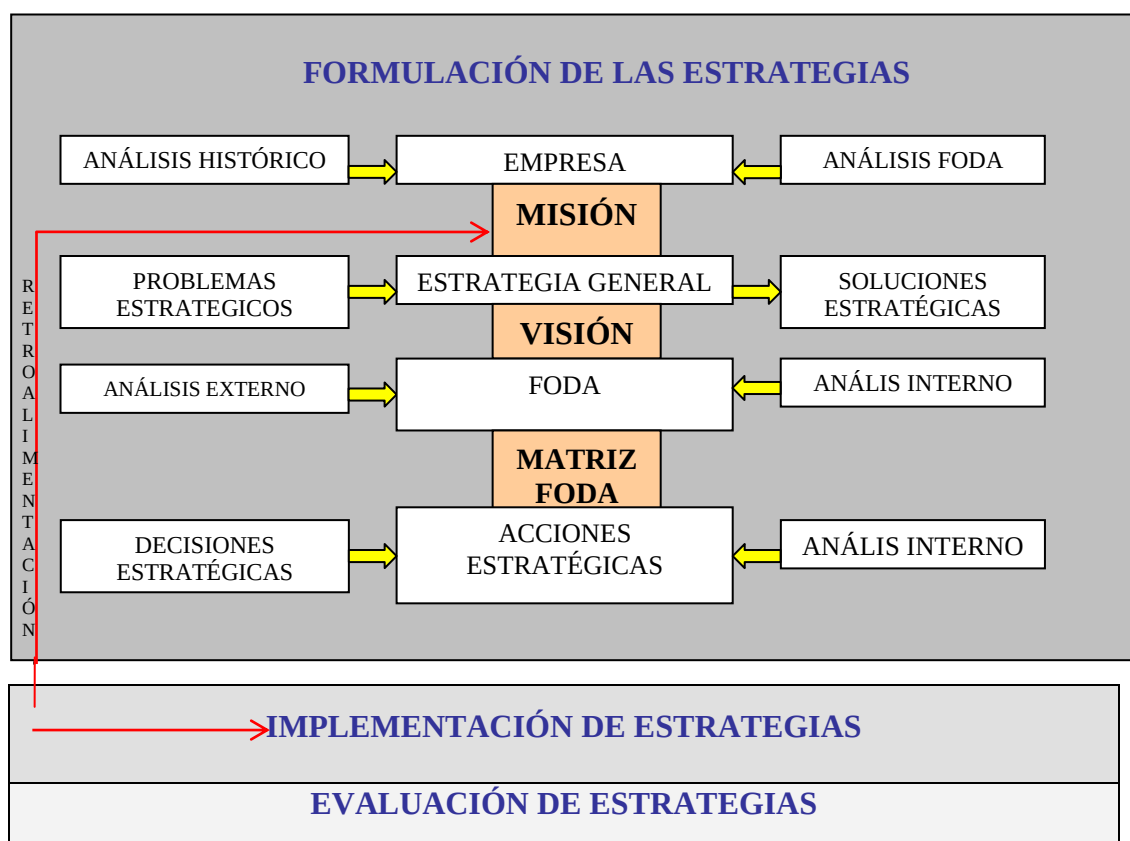
1.1.3 ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Las etapas de la planificación estratégica están dadas tanto por el desarrollo de la planificación como disciplina y por las definiciones ideológicas de quien se encarga de realizarla.

En este sentido, las principales etapas de la planificación para una gestión de carácter estratégico son las siguientes ⁴ :

- a) Formulación de Estrategias
- b) Implementación de Estrategia
- c) Evaluación de Estrategias

CUADRO No 1
ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: La naturaleza de la planificación estratégica,

Elaborado por: La autora.

⁴ FRED R, David, "Conceptos de Administración Estratégica". Edit. Pearson Prentice Hall, México, 2003.

La planificación estratégica se estudia de mejor manera, aplicando modelos que representen procesos que den tratamientos claros para la formulación, implementación y evaluación de estrategias dentro de una empresa u organización.

1.1.4 MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Entre los principales modelos tenemos:

1.1.4.1 Modelo Global/General: Ésta conformado por las siguientes etapas:

- ⇒ La preparación del plan
- ⇒ Formulación de la imagen de futuro
- ⇒ El análisis FODA
- ⇒ Estrategias que profundizan y consolidan fortalezas existentes.
- ⇒ Estrategias que tienen por objetivo transformar las debilidades en fortalezas.
- ⇒ Estrategias que tiene por objetivo aprovechar oportunidades futuras asociadas a fortalezas existentes.
- ⇒ Estrategias que consideran amenazas futuras con el fin de prevenir el impacto sobre debilidades existentes.
- ⇒ Identificación de prioridades
- ⇒ Formulación del plan
- ⇒ Ejecución
- ⇒ Monitoreo y evaluación

1.1.4.2 Modelo Sectorial: Suele realizarse en situaciones de crisis, se conforma de:

- ⇒ Acuerdo inicial
- ⇒ Identificación de expectativas, percepciones e intereses de los actores involucrados.
- ⇒ Análisis de los factores que componen la trama estratégica del sector (influida por el conocimiento e información que se tenga del sector).
- ⇒ Análisis de factores contextuales y tendencias que influyen en el sector.
- ⇒ Identificación de procesos estratégicos (afectables por políticas públicas viables en la que los actores participen)

1.1.4.3 Modelo de Planificación Estratégica Situacional (Carlos Matus): Sirve para la formulación de agendas políticas. Se busca que participen todos los actores, sus etapas básicas son:

- ⇒ Definición de meta estrategias: Preguntas: ¿Con quién colaboraremos o haremos alianzas? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Qué probabilidades de éxito habrá con distintos aliados? ¿Con base a qué marco ético o ideológico se desarrollarán las alianzas? ¿Es posible establecer un trueque entre pérdidas y beneficios?
- ⇒ Marco ético-ideológico (estructurar los principios que identifican la acción de los actores y explicar sus valores y repertorio de soluciones en relación al problema)
- ⇒ Camino estratégico crítico (considerando ámbitos de maniobra y estratégica de cada actor según sus pérdidas o ganancias)
- ⇒ Evaluación del camino crítico (según hipótesis de cambio situacional, piso y techo de las presiones).

La planificación estratégica provee de criterios en forma sistemática y está concebida para gestionar recursos y abordar temas claves para la vitalidad económica y social de una empresa u organización a medio y largo plazo, por lo que desempeña un papel importante.

1.1.5 OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Una planificación estratégica tiene como fines principales:

- a) Fijar prioridades para la empresa u organización, concentrándose en sus fortalezas.
- b) Obtener una imagen integrada de la posición actual de una empresa u organización y sus perspectivas futuras de desarrollo.
- c) Identificar tendencias y direcciones que ayuden a establecer nuevos rumbos para la empresa u organización.
- d) Incentivar a la empresa u organización en la búsqueda de oportunidades y a actuar, en vez de simplemente reaccionar ante los cambios.

- e) Identificar aquellas acciones, políticas e inversiones que tendrán mayor impacto positivo en la situación futura de la empresa u organización.

1.1.6 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Específicamente, la planificación estratégica desempeña papeles de gran beneficio e importancia para toda empresa u organización, entre estos puede incluirse:

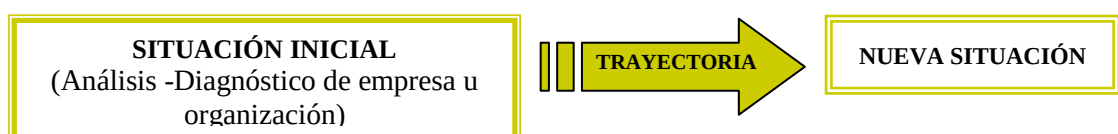
- a) Permite mantener un enfoque presente y futuro de la empresa.
- b) Realiza un reforzamiento de los principios adquiridos en la misión, visión y estrategias.
- c) Establece prioridades en la asignación de los recursos.
- d) Crea una obligación a los ejecutivos de la empresa haciendo ver la planeación desde una macro perspectiva.

Para bien o mal las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa u organización, por lo que la planificación estratégica debe ser empleada como un proceso sistemático, que le dé sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa u organización, permitiéndole visualizar el futuro identificando los recursos, principios y valores requeridos.

1.2 PROCESO DE APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La Planificación Estratégica parte de una situación inicial (resultado del análisis y diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación (objetivo deseado).

GRÁFICO No 1
APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



Fuente: CORREDOR, Planificación Estratégica, 1997

Elaborado por: La autora.

1.2.1 ANÁLISIS EMPRESARIAL

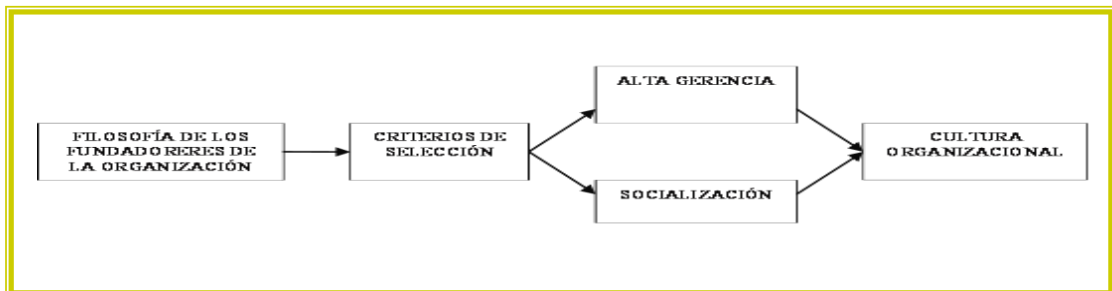
Es un paso clave de la planificación estratégica que permite conocer cuáles son los principales problemas a los que nos enfrentamos y a partir de los cuales deberemos buscar las soluciones específicas, para la empresa u organización en la que se desarrolle el plan.

1.2.1.1 La Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el “conjunto de normas, hábitos, creencias y valores que constituyen el sistema gerencial de una empresa u organización”⁵, éstos son puestos en práctica por los individuos que la conforman a través de procedimientos y conductas que sirven de soporte a sus principios.

GRÁFICO No 2

¿CÓMO SE FORMAN LAS CULTURAS ORGANIZACIONALES?



Fuente: ROBBINS, ¿Cómo se forman las culturas organizacionales?, 1999

La cultura organizacional de toda empresa presenta características que explican su clima existente y se relacionan con ciertas propiedades de la organización, éstas pueden ser débiles o fuertes. Una cultura fuerte es lo ideal en toda organización, una cultura débil es la que se debe ser cambiada.

⁵ CORREDOR, Julio, “Planificación Estratégica”, 1997, pg. 55-58.

CUADRO No 2
CARACTERÍSTICAS DE LAS CULTURAS ORGANIZACIONALES

CARACTERÍSTICAS	CULTURA DÉBIL	CULTURA FUERTE
ESTRUCTURA	Reglas y procedimientos debidamente formalizados, limitaciones en el trabajo.	Reglas y procedimientos no formalizados. Puestos de trabajo flexibles.
RESPONSABILIDAD	Supervisión estrecha, personal con poca libertad en su trabajo.	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver problemas, sentimiento de ser su propio jefe.
APOYO	La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal.	La gerencia muestra gran interés y ayuda por su personal.
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se desconocen los niveles productivos del personal.	Las compensaciones que se otorgan al personal están basadas en su nivel de productividad.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos destructivos.	La organización no teme enfrentar y solucionar los problemas que surjan. Sus integrantes son autocríticos y creativos.
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador.	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal.
RELACIONES	Percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo complejo entre integrantes de la organización, jefes y subordinados.	Ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre integrantes de la organización como entre jefes y subordinados.

CARACTERÍSTICAS	CULTURA DÉBIL	CULTURA FUERTE
COOPERACIÓN	Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de individualismo y ausencia de colaboración por parte de los directivos y otros integrantes del grupo.	Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros integrantes del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo.

Fuente: DAVIS, John *Comportamiento humano en el trabajo*, Mc. Graw Hill

Elaborado por: La autora.

La elaboración de una declaración de misión y visión es considerada como el primer paso a seguir en la planeación estratégica.

1.2.1.2 Definición de la Misión

La misión de toda empresa u organización es un factor muy significativo en la creación del plan estratégico, los propósitos ¿para qué existe?, sus objetivos y lo que pretende cumplir.

Al momento de crear la misión de una empresa u organización es necesario que se formulen cuatro preguntas claves: ¿qué hacemos?, ¿para qué lo hacemos?, ¿cómo lo hacemos?, ¿porqué lo hacemos?; éstas preguntas son de gran ayuda para que no se pierda la perspectiva de lo que se quiere lograr.

a) Importancia de la Misión

La declaración de una buena misión en toda empresa u organización permitirá crear una definición duradera de la misma, en base a sus objetivos y alternativas estratégicas que le ayudarán a distinguirse de otras similares, a través de la atención que ésta prestará para cumplir las exigencias de sus diversos grupos de interés.

La misión de toda empresa u organización variará en cuanto a su contenido y extensión, ya que ésta es elaborada en base al juicio, actitud y las perspectivas que se tenga.

b) Elementos de la Misión

La misión es la parte más visible y pública de la planificación estratégica, por lo que un gran número de especialistas de esta rama han concordado en la importancia de incluir a 9 componentes básicos:

- ⇒ Los clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- ⇒ Los productos ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- ⇒ El mercado ¿Dónde compete la empresa?
- ⇒ La tecnología ¿De qué tecnología dispone la empresa?
- ⇒ El Interés de crecimiento y rentabilidad ¿Existe compromiso de crecimiento?
- ⇒ La Filosofía (valores, principios y creencias que rigen en la empresa).
- ⇒ La Ventaja Competitiva ¿Cuál es su capacidad distintiva?
- ⇒ La Preocupación por la imagen pública. ¿Qué atención da la empresa a lo ambiental y social?
- ⇒ El Interés en todos los integrantes de la empresa u organización. ¿Qué interés da la empresa a sus integrantes?

Al preparar la declaración de la misión se deberá tomar en cuenta a cada uno de estos componentes, y a su vez establecer vínculos emocionales entre la organización y sus empleados.

1.2.1.3 Definición de la Visión

“Es la definición de la razón de ser de la organización.”⁶. La visión de una empresa u organización define y describe la situación futura que desea tener la empresa, con el propósito de guiar, controlar y alentar a la organización en el cumplimiento de los

⁶ MINTZBERG, Henry, y otros, “*El Proceso estratégico. conceptos, contextos y casos*”, 2da Edición, Editorial Prentice Hall, NJ, 1997.

objetivos que la identifican, las aspiraciones y los sueños que ésta quiere lograr a largo plazo, debe tener una participación activa de todos los miembros que la conforman a fin de lograr el alcance y consenso necesario.

a) Importancia de la Visión

El crear una visión empresarial permite planificar sin mirar atrás, dejando a un lado el pasado y pensando en el futuro de la empresa u organización y la mejor manera de predecirlo es inventándolo.

Para que la declaración de una visión empresarial sea realmente efectiva ésta deberá contener elementos que deben ser asimilados dentro de la cultura de la organización, convirtiéndola así en la visión personal de cada uno de los integrantes que la conforman.

b) Elementos de la Visión

Toda declaración efectiva de visión deberá mantener presente elementos básicos tales como:

- ⇒ Claridad alejada de la ambigüedad.
- ⇒ Una escena dibujada.
- ⇒ Una descripción del futuro.
- ⇒ Aspiraciones realistas.
- ⇒ Alineación con los valores y cultura de la organización.
- ⇒ Orientación a las necesidades del cliente

1.2.1.4 Los Objetivos de la Empresa

Son aquellos que integran los cambios, resultados, fin o fines que se desean alcanzar con las acciones a emprender. Todo objetivo debe ser realista, debe considerar los recursos disponibles y servir como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

Los objetivos de la empresa u organización pueden clasificarse en dos grupos:

- a) ***El objetivo general:*** Es la meta principal de la organización, y no puede ser otro que el de la propia supervivencia y desarrollo de ésta; la cual se logrará en la medida en que se obtengan los objetivos específicos.
- b) ***Los objetivos específicos:*** Son objetivos concretos necesarios para lograr los objetivos generales, éstos están expresados en cantidad y tiempo.

Al alcanzar los objetivos, estos dejan de ser un ideal y se convierten en realidad, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se debe buscar otro para ser alcanzado.

Posteriormente el siguiente término clave es la elaboración de las políticas, ya que éstas serán el medio que se utilizará para alcanzar los objetivos planteados.

1.2.1.5 Definición de las Políticas

Política es un lema y/o principios de la empresa u organización, es un elemento básico para el desarrollo profesional y personal de los empleados, ya permite conseguir una mayor adecuación entre los objetivos individuales y los de la empresa.

Las políticas empresariales:

- ⇒ Deben estar insertadas en el sistema organizacional de la empresa.
- ⇒ Deberán sufrir cambios moderados acompañados a los cambios de la empresa.
- ⇒ Deben ser coherentes con la realidad de los Recursos Humanos de la empresa.

1.2.1.6 Definición de los Valores

Los valores son aquellos que definen el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la empresa u organización, la filosofía institucional y el soporte de su cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Un paso clave en la planificación estratégica es el análisis de la empresa u organización ya que ésta va a permitir conocer cuáles son los principales problemas con los que se enfrenta y a partir de los cuales se debe buscar las soluciones específicas.

1.2.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización u empresa. Este análisis debe trascender y proyectarse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso del tiempo.

1.2.2.1 Definición

Comprende una multiplicidad de características y estudios de información cuyo objeto es optimizar la formulación de la estrategia empresarial.

1.2.2.2 Características

El Análisis Estratégico tiene como objetivo primordial optimizar la formulación de la estrategia de una empresa u organización, por medio de la diferenciación de los distintos ambientes en los que se desenvuelve:

- a) **Ambiente interno:** Son todas las fuerzas internas de la empresa, que incluyen los recursos humanos, técnicos, financieros, etc.
- b) **Microambiente:** Está compuesto por los proveedores, competidores, la empresa misma, los canales de distribución, los consumidores, etc.
- c) **Macroambiente:** Lo integran las siguientes variables: tecnológica, gubernamental o estatal, económica, natural o ecológica, demográfica y social.

Una vez reconocido los escenarios de la organización, se lleva a cabo un diagnóstico interno, de este diagnóstico deben surgir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

1.2.2.3 Análisis FODA

El Análisis FODA o Análisis DAFO es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa y la estrategia genérica que más le convenga en función de sus características propias y del mercado en el que se desenvuelve.

- a) **Fortalezas.**-Son los elementos internos y positivos que representan ventajas para la empresa y favorecen el cumplimiento de los objetivos señalados.
- b) **Oportunidades.**-Son factores positivos del entorno externo de la empresa que favorecen al cumplimiento de los objetivos propuestos, ya que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.
- c) **Debilidades.**-Se refieren a todos aquellos elementos, recursos y actitudes que constituyen barreras y desventajas para lograr el éxito de la empresa.
- d) **Amenazas.**- Son factores del entorno externo a la empresa que representan situaciones negativas, no controlables por ella que perjudican el cumplimiento sus objetivos.

Concluida la evaluación interna, externa y análisis FODA, éstas deben ser analizadas en conjunto a través de una etapa de ajuste de esquema de formulación de estrategias, el cual es conformado por las técnicas de matrices.

1.2.2.4 Matrices

“Si no conoces el entorno ni te conoces a ti mismo, todos tus combates se convertirán en derrotas”. Sun Tzu. Las matrices son herramientas para la integración del análisis cuantitativo y cualitativo con el fin de formular planes de acción en la búsqueda de competitividad en el mercado.

a) Matriz de Cruce FODA

Es un análisis de los puntos fuertes y débiles de la organización, en relación a las oportunidades y amenazas del entorno. En la cual se toman los siguientes puntos:

- ⇒ Los puntos fuertes en que nos debemos apoyar.
- ⇒ Los puntos débiles que debemos superar.
- ⇒ Las oportunidades que tenemos que aprovechar.
- ⇒ Las amenazas de las que nos tenemos que defender.
- ⇒ Debe ser más que una simple identificación: los puntos más fuertes y más débiles, en relación a las oportunidades y amenazas.

b) Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, política, tecnológica y competitiva. Ésta se elabora desarrollando una lista de los factores externos que identifican tanto a oportunidades como amenazas que afectan a la empresa.

Para construir una matriz EFE se deberán seguir los siguientes pasos:

- ⇒ Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa, se debe abarcar un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa. En esta lista, primero se debe anotar las oportunidades y después las amenazas.
- ⇒ Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- ⇒ Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa

están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

- ⇒ Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- ⇒ Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas

CUADRO No 3

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

<i>FACTORES EXTERNOS CLAVE</i>	<i>VALOR</i>	<i>Calificación 1-4</i>	<i>Puntaje Ponderado</i>
<i>Oportunidades</i>			
	<i>0.4</i>	<i>1</i>	<i>0.4</i>
	<i>0.25</i>	<i>3</i>	<i>0.75</i>
<i>Amenazas</i>			
	<i>0.15</i>	<i>2</i>	<i>0.3</i>
	<i>0.15</i>	<i>1</i>	<i>0.15</i>
<i>TOTAL</i>	<i>1.00</i>		<i>1.6</i>
<i>NOTA- Uno (1): deficiente, Dos (2): promedio, Tres (3): arriba del promedio; Cuatro (4): excelente</i>			

Fuente: La naturaleza de dirección estratégica, Análisis de la Industria-La Matriz EFE

Elaborado por: La autora.

c) Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Es un paso de auditoría interna para la administración estratégica, este instrumento permite formular estrategias, resumirlas y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Para construir la Matriz EFI se deben seguir los siguientes pasos:

- ⇒ Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Usar entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero se debe anotar las fuerzas y después las debilidades.
- ⇒ Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores.
- ⇒ Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4).
- ⇒ Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- ⇒ Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyan en la matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

CUADRO No 4
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	Calificación 1-4	Puntaje Ponderado
<i>Fortalezas</i>			
	0.4	1	0.4
	0.25	3	0.75
<i>Debilidades</i>			
	0.15	2	0.3
	0.15	1	0.15
TOTAL	1.00		1.6
NOTA- F: 3 (menor) 4 (mayor) D: 1 (mayor) 2 (menor)			

Fuente: La naturaleza de dirección estratégica, Análisis de la Industria-La Matriz EFI

Elaborado por: La autora.

d) Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Para elaborar la matriz del perfil competitivo es necesario seguir los siguientes pasos:

- ⇒ Identificar factores decisivos de éxito.
- ⇒ Asignar ponderación a cada factor indicando su importancia. Varía de 0.0 (sin importancias) a 1.0 (muy importante).
- ⇒ Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esta firma en cada factor, basándose en información objetiva, donde:

- 1 = Debilidad grave
- 2 = Debilidad menor
- 3 = Fortaleza menor
- 4 = Fortaleza importante

- ⇒ La ponderación aplicada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa.

Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor, este total revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores. El total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras el menor revela el más débil.

CUADRO No 5
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PONDERACIÓN	COMPETIDOR A		COMPETIDOR B	
		Calificación 1-4	Puntaje Ponderado	Calificación 1-4	Puntaje Ponderado
1.Servicio al cliente	0.2	3	0.6	1	0.2
2.Competitividad de Precios	0.2	1	0.2	2	0.4
3.Calidad del producto	0.1	4	0.4	2	0.2
4. Posición financiera	0.15	4	0.6	3	0.45
5.Publicidad	0.15	1	0.15	4	0.6
6.Participación en el mercado	0.2	1	0.2	4	0.8
TOTAL	1.00		2.15		2.65
NOTA- 1- Debilidad mayor, 2- Debilidad menor, 3-Fortaleza menor, 4- Fortaleza mayor.					

Fuente: La naturaleza de dirección estratégica, Análisis de la Industria-La Matriz PC

Elaborado: La autora.

e) Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Es una herramienta de gestión de cartera que se basa en la teoría del ciclo de vida del producto. Se puede utilizar para determinar qué prioridades se deben dar en la cartera de productos de una unidad de negocio en base a 2 dimensiones: participación de mercado y crecimiento del mercado.

La colocación de productos en la matriz del BCG proporciona 4 categorías dentro de una empresa u organización.

a) **Estrellas**

Rápido crecimiento, alta participación de mercado. (Cuadrante superior izquierda).

Éstos se caracterizan por tener un cash flow equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado ya que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios.

Los productos estrella, con el tiempo suelen transformarse en vacas lecheras, es por ello que la empresa debe apostar por ellos ya que pueden mantener y consolidar su participación en el mercado.

b) **Vacas lecheras**

Crecimiento bajo, alta participación de mercado, (cuadrante inferior izquierdo). Si bien siguen generando importes sustanciosos, dada su alta participación en el mercado, este crece más lentamente. Aún así, son parte esencial de la empresa ya que con poco dinero generan una interesante rentabilidad. De ellos viven los productos incógnitos y los estrella son productos con una gran experiencia acumulada, costes menores que la competencia y mejores ingresos.

c) **Perros**

Crecimiento lento, baja participación de mercado. (Cuadrante inferior derecho). Los mercados son similares a los de la vaca lechera, pero su grado de participación es bajo y obtiene escasos rendimientos de los mismos.

Son verdaderas trampas de liquidez, ya que debido a su baja cuota de mercado su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez, por lo que inmovilizan recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros.

d) Signos de interrogación

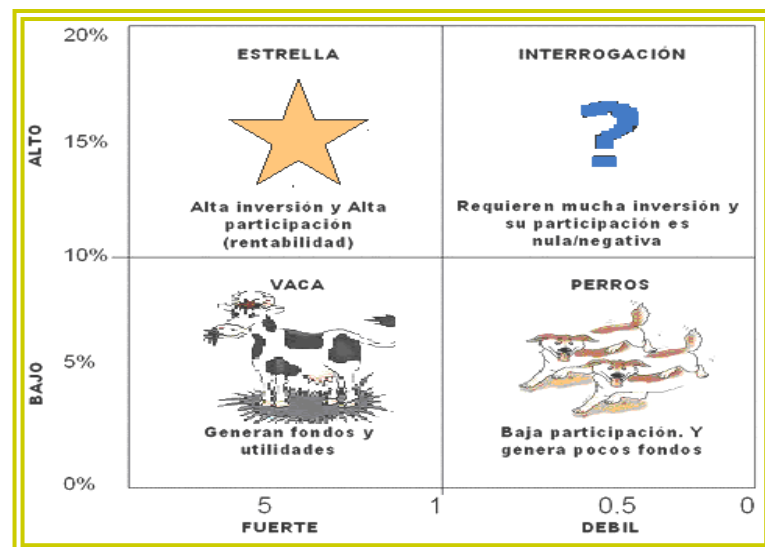
Son aquellos situados (Cuadrante superior derecho), se encuentran en mercados de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativas, lo que implica unos beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado.

Casi todos los negocios parten de una interrogante en la cual la empresa intenta penetrar en un mercado de gran crecimiento en el que ya existe un líder.

El término interrogante es manejado en virtud de que la empresa tiene que ponderar con detenimiento si continúa invirtiendo dinero en el o no.

GRÁFICO No 3

MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP



Fuente: La naturaleza de dirección estratégica, Análisis de la Industria-La Matriz BCG

Elaborado por: La autora.

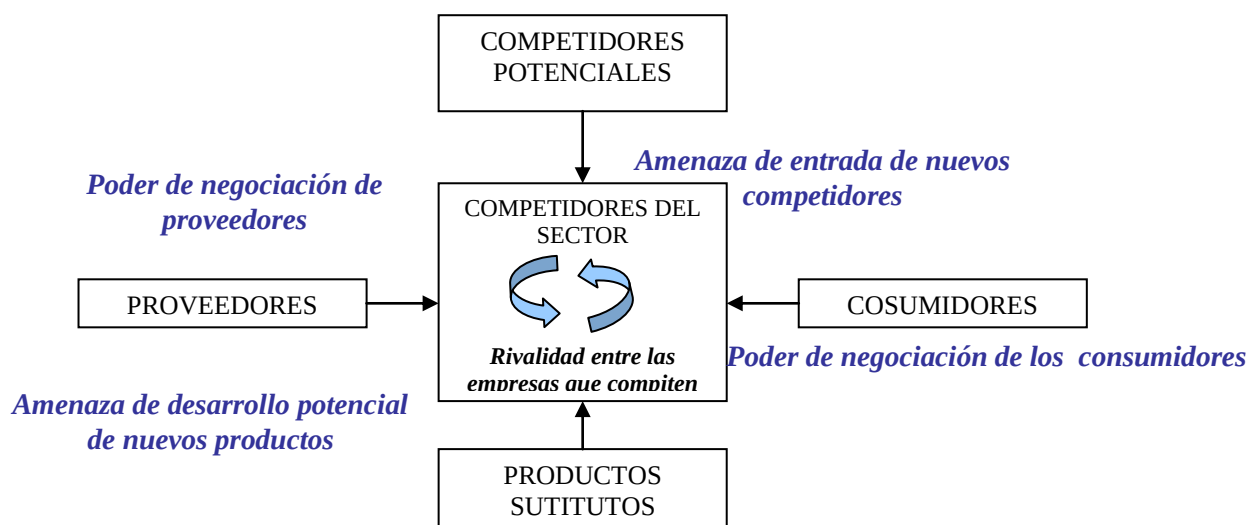
⇒ Las empresas que en general ocupan el primer cuadrante son aquellas que tienen una posición estratégica excelente. Están en un mercado con un crecimiento vivo, rápido, pero están generando retornos, beneficios destacables para la empresa.

- ⇒ Las que ocupan el segundo cuadrante son aquellas que necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado.
- ⇒ Las empresas del tercer cuadrante son empresas que compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil.
- ⇒ Las del cuarto cuadrante son aquellas que poseen una posición competitiva fuerte pero están en una industria de crecimiento lento. Está en mercados que crecen a fuertes ritmos, que consumen recursos a fuerte velocidad, pero en los que la participación es baja, generan pocos retornos y pocos beneficios para la organización.

f) Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter

Este enfoque es muy popular para la planificación de la estrategia, fue propuesto en 1980 por Michael E. Porter quien desde su punto de vista manifiesta que la naturaleza de la competencia está dada por cinco fuerzas.

GRÁFICO No 4
LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente: FRANKLIN, Enrique, Organización de Empresas”Las Fuerzas de Porter”.

Elaborado por: La autora

- a) **La rivalidad entre las empresas que compiten**-Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito cuando ofrezcan una ventaja competitiva en comparación a las estrategias de sus competidores directos.
- b) **La entrada potencial de competidores nuevos**-El mercado o segmento no es atractivo, no está bien posicionado, las barreras de entrada son fáciles de vencer. Nuevos participantes pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- c) **El desarrollo potencial de productos sustitutos**-Los productos sustitutos están más avanzados tecnológicamente y pueden entrar a precios más bajos.
- d) **El Poder de negociación de los proveedores**-Los proveedores están muy bien organizados, tienen recursos fuertes y pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.
- e) **Poder de negociación de los consumidores**-Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios sustitutos, no es muy diferenciado o es de bajo costo, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

Es necesario buscar una estrategia para cada debilidad y amenaza, teniendo en cuenta los objetivos planteados inicialmente. Habrá una estrategia para cada carencia, grande o pequeña y se tendrán tantas como sea necesario para lograr los objetivos propuestos.

1.2.2.5 Tipos de Estrategias

Las estrategias constituyen un conjunto de acciones, políticas y medidas que permiten a toda empresa u organización desarrollarse a largo plazo, explotando sus oportunidades y fortalezas; eliminando las amenazas y debilidades, partiendo del hoy para llegar a un mañana concreto en el cual se comprometan todos los miembros que la conforman.

a) Estrategias de Integración

Permiten a una empresa u organización obtener el control sobre distribuidores, proveedores y competidores. La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical.

- ⇒ La integración hacia delante-Es cuando una empresa realiza funciones de mayorista y/o de minorista, o viceversa con el fin de alcanzar un mayor grado de eficiencia y control.
- ⇒ En la integración hacia atrás- En ésta la empresa minorista es la que integra en su organización actividades mayoristas sustituyendo a un mayorista, comprando directamente al fabricante o al productor para proceder a la fabricación de los productos que vende.
- ⇒ La estrategia de integración horizontal consiste en coordinar las metas y estrategias de las unidades de negocios relacionadas, a través de la búsqueda de la propiedad o aumento del control sobre los competidores.

b) Estrategias Intensivas

Tienen este nombre porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

Están integradas por:

- ⇒ La Penetración en el Mercado, incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas o reforzar las actividades publicitarias.
- ⇒ El Desarrollo del Mercado, consiste en introducir productos y servicios actuales en otras zonas geográficas.
- ⇒ El Desarrollo del Producto, consiste en incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios.

c) Estrategias Defensivas

El objetivo de esta estrategia es reducir el riesgo de un ataque y disminuir el impacto negativo, a través de acciones estratégicas como:

- ⇒ Ampliar la gama de productos.
- ⇒ Firmar acuerdos de exclusividad con proveedores o distribuidores.
- ⇒ Mantener precios reducidos.
- ⇒ Conceder a los proveedores y distribuidores facilidades especiales.

d) Estrategias de Diversificación

Se da cuando una empresa u organización busca crecer a través de negocios no relacionados con los que cuenta actualmente.

- ⇒ **La Diversificación Concéntrica**- Es la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados.
- ⇒ **La Diversificación Horizontal**- Es la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados.
- ⇒ **La Diversificación en conglomerado**- Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados.

e) Estrategias Operativas

Se sitúa entre el concepto de estrategia y su ejecución, es decir, lo que se quiere o se debe hacer y las condiciones técnicas, conciliando los objetivos elegidos por la estrategia particular de la empresa u organización.

f) Estrategias de Marketing

Toma decisiones teniendo en cuenta la posición que ocupa el producto en el mercado respecto a sus competidores y además decide sobre aspectos como: la penetración en nuevos mercados, y/o la especialización en un segmento del mercado.

La estrategia de marketing debe ejecutar lo decidido por la estrategia global, la cual se ocupa de alcanzar los objetivos generales de la empresa u organización.

g) Estrategias Financieras

Éstas abarcan un conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico realizado en una empresa u organización, las cuales deberán regir el desempeño de la empresa y estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido tanto para corto y largo plazo.

Las estrategias financieras para el largo plazo involucran aspectos:

- ⇒ Sobre la inversión.
- ⇒ Sobre la estructura financiera.
- ⇒ Sobre la retención y/o reparto de utilidades.

Mientras que las estrategias financieras para el corto plazo deben considerar aspectos:

- ⇒ Sobre el capital de trabajo.
- ⇒ Sobre el financiamiento corriente.
- ⇒ Sobre la gestión del efectivo.

Una vez desarrolladas las estrategias es fundamental analizar las tendencias del sector donde se desenvuelve la empresa; porque permite reflejar el comportamiento del mercado y evaluar las principales variables generales, que pueden incidir en forma negativa o positiva.

1.2.3 Diagnóstico Externo

En esta etapa se examina tres ambientes interrelacionados: el inmediato donde opera la organización, el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.

El factor externo más importante que interviene en el juego de los negocios y éxito de toda empresa es el de la demanda de sus clientes, ya que ellos son sus protagonistas principales.

1.2.3.1 Clientes

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización.⁷

a) Análisis de los Clientes

Es estudiar y evaluar las necesidades, los deseos y los requerimientos de los consumidores.”.⁸

El Análisis del Cliente, consta de dos partes:

⇒ La Segmentación de mercado, la cual busca encontrar cuáles son los agrupamientos y su correspondiente factor de relación en los que el mercado total está dividido, para una vez reconocidos e interpretados, diseñar estrategias que respondan a los objetivos planteados.

⇒ El comportamiento del consumidor que busca responder las preguntas ¿por qué nos compran? y/o ¿qué nos compran?

Una acción estratégica para ganar clientes es diferir de las prácticas emprendidas por la competencia, haciéndolo diferente y mejor que el competidor.

1.2.3.2 La Competencia

“Es la empresa que vende productos y servicios similares a los de nuestra empresa, a la cual la enfrentamos directamente”. (Michael Porter)⁹

a) Análisis de los Competidores

Según Michael Porter, en cualquier sector, las empresas de distinta naturaleza y tamaño enfrentan los siguientes tipos de competidores:

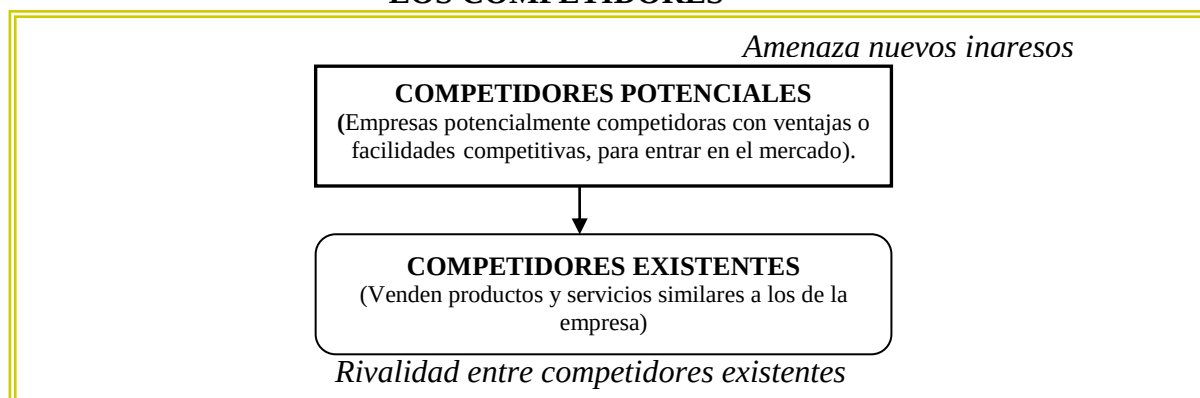
⁷ KOTLER, Phillip, “*Fundamentos de Mercadotecnia*”, Prentice Hall, 1.985, p.32.

⁸ Ídem.

⁹ WILENSKY, Alberto, “*Marketing estratégico*”, Ed. Tesis, 1.987

GRÁFICO No 5

LOS COMPETIDORES



Fuente: PORTER, Tipos de Competidores, 1997

Elaborado por: La autora

En un mundo de rápida globalización, la alianza no es un instrumento de conveniencia, sino un instrumento esencial para servir a los clientes, ya que actualmente las necesidades y preferencias de los clientes en todo el mundo están convergiendo.

b) Cooperación entre Competidores

La cooperación entre empresas se puede definir como un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas.¹⁰ En una alianza, ambos socios aportan la confianza en que juntos serán más fuertes de lo que sería cada uno por separado. Ambos creen que cada uno de ellos posee capacidades singulares y aptitudes funcionales de las que el otro carece y ambos tienen que trabajar para que la unión tenga éxito.

1.2.3.3 Entorno

Todos los factores que rodean a la empresa son factores fundamentales para desarrollar un análisis dentro de una empresa u organización ya que muchos de estos afectan directamente a la misma, por lo que el conocimiento y la evaluación de los mismos resulta prioritario en el momento de tomar cualquier decisión empresarial.

¹⁰ WILENSKY, Alberto, “Marketing estratégico”, Ed. Tesis, 1.987.

a) Entorno Político-Económico

Se refiere a todas aquellas variables que miden de alguna forma, la marcha de la economía con sus tendencias generales, las cuales son relevantes en las actividades de toda organización y a su vez afectan el poder de compra y los patrones de gastos de la población.

-Tasas de interés

Es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo. Esta representa un balance entre el riesgo y posible ganancia (oportunidad) de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado.

-Créditos

Es una operación financiera en la que se pone a disposición una cantidad de dinero o equivalente que alguien deberá a una persona o entidad y por la que el acreedor tendrá derecho de exigir y cobrar en un límite o período de tiempo determinado.¹¹

b) Entorno Político-Legal

Este entorno hace referencia al marco legal donde se desenvuelve la empresa, consiste en leyes, dependencias de gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos.

-Obligaciones Legales

Comprenden aquellos deberes impuestos por el derecho que consisten en dar, hacer, o no hacer algo, de una persona a favor de otra.

c) Entorno Demográfico

Es el estudio de las poblaciones humanas en cuanto a su tamaño, densidad, ubicación, la tasa de crecimiento, regiones y países; distribución por edad, composición étnica, niveles de educación, conformación de los hogares con sus características y los movimientos regionales.¹²

¹¹ Superintendencia de Bancos y Seguros.

¹² GOODSTEIN Leonard y OTROS. *“Planeación estratégica aplicada”*, Editorial. Mc. Graw Hill, 2000, pg 37

-Distribución por edad

Las necesidades y los anhelos de los consumidores cambian con la edad. Algunas empresas recurren a la distribución por edad y/o por ciclo de vida, ofreciendo diferentes productos o usando diferentes enfoques de mercadotecnia.

-Distribución por sexo

División de un mercado en dos grupos: masculino y femenino. En la actualidad los mercadólogos han encontrado oportunidades en la segmentación por sexo sobre todo cuando los productos o servicios son dirigidos específicamente a uno de estos dos grupos.

d) Entorno Socio-Cultural

El ambiente socio-cultural incluye a grupos de personas con sistemas de valores compartidos que se basan en las experiencias o situaciones de la vida común y afectan a las preferencias y comportamientos básicos de la sociedad.

-Estilos de Vida

Es el patrón de vida de una persona, según se expresa en sus actividades, intereses y opiniones.

-Educación

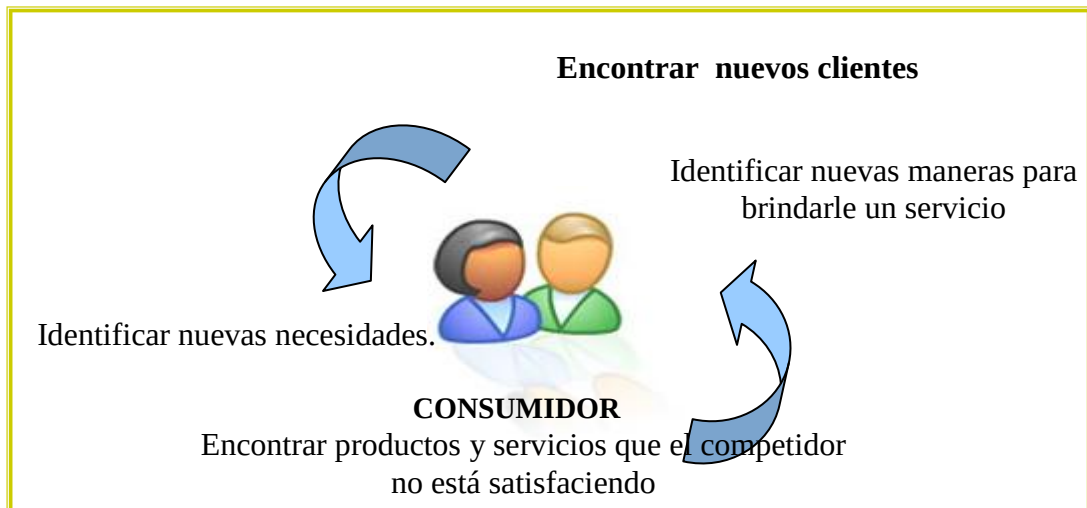
Es un proceso de socialización de los individuos que consiste en asimilar y aprender a través de la instrucción, mediante la cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar

- Transformación de Necesidades

Los cambios en el habitar y el ritmo que hemos adoptado como sociedad en estos últimos años han variado rápida y constantemente alterando las necesidades de los consumidores, es por esto que las políticas de planificación deben responder a un futuro inmediato a través de la búsqueda de soluciones a los requerimientos de nuevas demandas o formas de desarrollo actual, generando así procesos de actualización y planes que se adapten a la medida de cada transformación.

El triunfo de una organización no conlleva a superar o igualar a la competencia sino a evolucionar capacidades y buscar nuevas oportunidades para participar en el mercado.

**GRÁFICO No 6
DE TRANSFORMACIÓN DE NECESIDADES**



Fuente: CONSTANTINOS, En la Estrategia está el éxito, 2002

Elaborado por: La autora

- Hábitos de Consumo

Los hábitos de consumo tratan de las preferencias de los consumidores en cuanto a qué productos y/o servicios son los que más consumen y los que más les gustan.

- Medios de comunicación líderes de opinión

Los medios de comunicación son instrumentos por los cuales se realiza el proceso de comunicación, llevando a la práctica la libertad de expresión y transmisión libre del pensamiento, ideas y opiniones cuyo fin principal es el de informar, educar y entretener a su audiencia.

Entre los medios líderes de opinión se encuentra a la televisión y la prensa, sin embargo entre la población más joven se está abriendo paso cada vez con más fuerza el hecho de buscar información en medios alternativos como el Internet.

e) Entorno Tecnológico

Es todo tipo de conocimiento utilizado en las organizaciones, entendiendo por conocimiento a las herramientas y máquinas que se utilicen así como a los aprendizajes y experiencias que se adquieran y usen en la organización.

La Tecnología es una característica propia del ser humano consistente en la capacidad de éste para construir, a partir de materias primas, una gran variedad de objetos, máquinas y herramientas, así como el desarrollo y perfección en el modo de fabricarlos y emplearlos con vistas a modificar favorablemente el entorno o conseguir una vida más segura.

-Disponibilidad Tecnológica

Se refiere a la cantidad medios que tiene el ser humano para llegar a un fin predeterminado mediante el uso de objetos artificiales o artefactos .

-Tecnología requerida

Se refiere a la cantidad de objetos y máquinas que se debe tener para adaptarse al medio y satisfacer nuestras necesidades.

1.2.4 Diagnóstico Interno

Consiste en conocer las fuerzas y debilidades o los puntos fuertes y débiles de la organización u empresa con el objetivo de precisar el grado en el que se encuentra, para aprovechar sus oportunidades y encarar a sus amenazas. Este diagnóstico debe ser realizado después de conocer el estado actual de la empresa desde la perspectiva de la gestión de sus recursos y capacidades.

1.2.4.1 Capacidades Administrativas

Se refiere al grado o magnitud del talento que posee la estructura de la empresa u organización representada por el número de personas que trabajan y/o realizan inversiones para lograr su eficiencia y desarrollo.

Las capacidades administrativas parten del saber ser jefe, mandar, cooperar y sobre todo el comunicarse con el grupo de manera eficiente, a fin de que las relaciones interpersonales en las empresas no sean dificultosas.

a) Funciones y Responsabilidades

Entre las principales funciones y responsabilidades tenemos:

- ⇒ Supervisar a los empleados dirigiendo sus actividades y deberes, información de ventas, precios.
- ⇒ Determinar el número necesario de empleados.
- ⇒ Preparar reuniones de instrucción para empleados.
- ⇒ Entrenar y dirigir el entrenamiento de empleados para lograr su eficacia.

Tanto las funciones, responsabilidades, términos concretos de la estructura jerárquica, y la interrelación de las distintas áreas que componen una empresa u organización pueden ser representadas gráficamente a través de organigramas.

b) Organigrama

“Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”¹³

Hoy en día el capital intelectual de las organizaciones constituye la principal fuente de diferenciación y creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, por lo que es indispensable la necesidad de que toda empresa esté conformada por personas que trabajen y/o realicen inversiones para su desarrollo.

¹³ FRANKLIN, Enrique, “*Organización de Empresas*”, Mc Graw Hill, Segunda Edición, 2004, p.78.

1.2.4.2 Capacidades de Recursos Humanos

La capacidad de recursos humanos se refiere a la manera de cómo el talento humano puede contribuir en la consecución de los objetivos de la empresa y a su vez incentivar sus objetivos individuales.

a) Funciones y Responsabilidades

Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que pertenezca, entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- ⇒ Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- ⇒ Identificar y desarrollar competencias claves y/o necesarias para respaldar el negocio.
- ⇒ Cumplir con políticas y programas de gestión de la empresa u organización.

En lo referente a las responsabilidades tenemos a la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal a través del análisis y explotación de cada una de sus capacidades.

b) Análisis de Capacidades

Consiste en evaluar los conocimientos y habilidades que poseen los miembros de la empresa para realizar o ejecutar algo. Además de evaluar el desempeño de cada uno de sus integrantes, toda empresa u organización debe enriquecer el desempeño laboral de los mismos por medio de entrenamientos o capacitaciones que le permitan aumentar sus conocimientos y capacidades.

c) Disponibilidad y Costos de Capacitación

Se refiere al nivel de acceso que se tiene para el desarrollo de los recursos humanos, el cual actualmente se han tornado en uno de los medios de gestión clave para construir valor para toda empresa u organización.

Los costos de capacitación están integrados por rubros de egresos que conforman al Costo Total de la Capacitación, entre estos tenemos:

- ⇒ Número de horas de Capacitación
- ⇒ Inversión por empleado
- ⇒ Horas hombre capacitación v/s total horas trabajadas
- ⇒ Costo capacitación v/s costo total mano de obra
- ⇒ Costo v/s Venta Bruta, Venta Neta
- ⇒ Costo v/s Nómina, etc.

1.2.4.3 Capacidad Financiera

Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad en sus operaciones.

a) Funciones y Responsabilidades

La capacidad financiera juega un papel importante en toda empresa u organización, entre sus principales funciones tenemos:

- ⇒ El análisis de datos financieros- Se refiere a la transformación de datos financieros a una forma que puedan utilizarse para controlar la posición financiera de la empresa, y hacer planes para financiamientos futuros.
- ⇒ La determinación de la estructura de activos de la empresa- Consiste en determinar tanto la composición, como el tipo de activos que se encuentran en la empresa
- ⇒ Determinación de la estructura de capital- Ésta función se ocupa del pasivo y capital en donde debe tomarse decisiones fundamentales acerca de la estructura de capital de la empresa, evaluación la posición financiera de la empresa, adquisición de financiamiento y distribución de utilidades

Todas estas funciones pueden evaluarse con respecto a los estados financieros que le permitan realizar análisis financiero contables de la empresa u organización.

b) Análisis Financiero-Contable

Es el estudio de la situación financiera de una empresa a través de un conjunto de técnicas en un momento determinado, de acuerdo con la interpretación de sus estados financieros, la comprobación de la racionalidad de las decisiones básicas de la empresa, el estudio de la elección de los medios financieros adecuados, su utilización en inversiones que permitan alcanzar los objetivos fijados por la empresa.

c) Crédito y Cobranzas

La administración del crédito y las cobranzas se encuentra entre las actividades más difíciles de realizar. Las políticas y procedimientos utilizados para la concesión de los créditos, recaudación de dinero, cobros de créditos e instrumentos que se utilice para ejercer un control efectivo las cobranzas son variables que todo empresario con visión financiera tendrá que considerar a fin de orientar efectiva y eficientemente la gerencia de crédito y cobranzas.

1.2.4.4 Capacidades de Marketing

Son aquellas habilidades y competencias de la empresa que le ayudan no sólo a entender el comportamiento de los factores que definen sus mercados sino también aquellas que le permiten operar de manera más efectiva. Este tipo de capacidad incluye a las capacidades de comprensión del mercado, la investigación de mercados, capacidades para crear y mantener relaciones de mercado como la gestión de clientes.

a) Identidad

Es la percepción del mercado de la marca a través de una presencia visual, lo que implica el logotipo de empresa y estrategia de diseño para empresas de marketing.

b) Imagen

Se refiere a cómo se percibe a una empresa u organización, es un ejercicio en la dirección de la percepción que se diseña para ser atractiva al público, de modo que pueda provocar un interés entre los consumidores, cree hueco en su mente, genere riqueza de marca y facilite así ventas de sus productos y/o servicios.

c) Publicidad

“Es una técnica de comunicación masiva, destinada a difundir o informar al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar o estimular al público hacia una acción” ¹⁴

Las tecnologías de la información y las comunicaciones han alcanzado su máxima difusión en no más de quince años, cuando surge el Internet, las comunicaciones móviles o el entretenimiento digital.

1.2.4.5 Capacidad Tecnológica

La capacidad tecnológica está constituida por el conjunto de conocimientos y habilidades que abarcan desde los conocimientos acumulados de las fuentes de energías empleadas y actúa como enlace entre el capital, la fuerza de trabajo y el factor tierra.

Además de analizar cada una de las capacidades que posee una empresa u organización será necesario crear un plan operativo que priorice las iniciativas más importantes para alcanzar sus distintos objetivos planteados en el plan estratégico.

1.2.5 Definición del Plan Operativo

Es un documento en el cual los responsables de una empresa u organización establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Un elemento esencial que permitirá conocer la medida y el modo en que se vayan alcanzando los objetivos planteados es la evaluación del plan estratégico.

1.2.6. Evaluación de la Planificación Estratégica

Los resultados de una evaluación siempre enriquecen y permiten retroalimentar una próxima planificación, en donde se tendrán en cuenta los aspectos positivos y negativos que se evaluaron.

¹⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/PUBLICIDADES>, enciclopedia libre.mht

1.2.6.1 Evaluación

La evaluación es un proceso de medición que ayuda a contestar preguntas como ¿Qué se está haciendo?, ¿Qué se hizo? , ¿Qué se podrá hacer?, las mismas que permitirán crear un juicio valorativo de la empresa u organización, dándole valor y apoyo en la toma de decisiones.

Generalmente se cree que la evaluación es lo último, cuando lo hecho, hecho está. Pero no es así, o por lo menos no debería serlo, ya que debe ser un proceso constante acompañado de métodos evaluativos que le ayuden a reflexionar sobre lo que se está haciendo, con el fin de cambiar lo que no anda bien.

1.2.6.1.1 Métodos de Evaluación

Conviene clasificarlos de acuerdo a la amplitud y momento en que se aplica la evaluación.

**CUADRO No 6
MÉTODOS DE EVALUACIÓN**

POR LA AMPLITUD DE LA EVALUACIÓN	
GENERAL	PARCIAL
-Analiza todo el contenido del plan. -Se la realiza en base a los objetivos planteados con el fin de ver su punto de alcance -Analiza los cambios producidos por el plan.	-Analiza sólo una parte del plan -Propone actividades para superar deficiencias.
INMEDIATA	MEDIATA
-Es efectuada durante el desarrollo del plan. -Ofrece información sobre la eficiencia del plan. -Cubre los propósitos generales de evaluación.	-Es efectuada después de concluir con el desarrollo del plan. -Analiza destrezas de la situación real del trabajo.

Fuente: RODRIGUEZ, Joaquín, *Cómo aplicar la Planeación Estratégica*, 2001

Elaborado por: La autora

La evaluación de la planeación estratégica permitirá garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. A medida que va realizándose la introducción del plan se deberá comparar el progreso con el plan estratégico con actividades de evaluación periódicas y decisivas, con el objeto de determinar si la organización está avanzando hacia la obtención de sus objetivos estratégicos.

1.2.6.1.2 Actividades de Evaluación

Son medios para conocer cuando no está funcionando bien determinada estrategia. Las 3 actividades para evaluar las estrategias son:

- ⇒ Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
- ⇒ Medición del desempeño a través de la comparación de resultados reales con las metas esperadas
- ⇒ Aplicación de acciones correctivas para hacer que los resultados concuerden con el plan. Éstas podrán incluir el replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o de la misión de la organización.

Como parte del proceso de evaluación de estrategias, las organizaciones deberían desarrollar planes contingentes ya que los imprevistos pueden llevar a la obsolescencia de las estrategias de una empresa u organización a pesar de su cuidadosa formulación, ejecución y evaluación.

1.2.6.1.3 Planificación Contingente

Se lo define como un plan alternativo indispensable para reducir al mínimo el impacto de los peligros potenciales, éste puede ponerse en ejecución en caso de que ciertos hechos claves no ocurran como se esperaban, para que una respuesta de emergencia sea rápida y efectiva. Este tipo de planificación aumenta la capacidad organizativa y sirve como punto de partida para la planificación de operaciones y respuestas ante las emergencias.

1.2.6.1.4 Indicadores de Gestión

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. ***Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.***

a) **Indicadores de Cumplimiento**

Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea, el indicador de cumplimiento está relacionado con las operaciones que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

b) **Indicadores de Evaluación**

Tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso.

c) **Indicadores de Eficiencia**

La eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o tarea con el mínimo gasto de tiempo. Este indicador está relacionado con los sucesos que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

d) **Indicadores de Eficacia**

Los indicadores de eficacia están relacionados con los momentos que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Éste valora el impacto de lo que hacemos y del producto o servicio que prestamos.

No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; es decir aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

e) **Indicadores de Efectividad**

Se relaciona con la medida del impacto del producto y/o servicio en el objetivo propuesto y la utilización óptima de los recursos en ese logro. El logro del impacto está dado por los atributos, por lo tanto la efectividad es el resultado de la eficacia y eficiencia

Los indicadores de gestión están relacionados con los métodos que nos permiten administrar realmente un proceso.

CAPÍTULO 2

EL MARKETING Y SU VINCULACIÓN CON LAS FINANZAS

2.1 EL MARKETING

Las naciones y las empresas en desarrollo están prestando cada vez más atención a ésta disciplina, dada su necesidad de salir a competir con eficiencia en los difíciles mercados actuales.

El concepto de marketing ha evolucionado mucho desde su antiguo significado como sinónimo de ventas, distribución, publicidad o investigación de mercado.

2.1.1 Definiciones

“El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” ¹⁵

Las empresas toman el marketing como un término que les ayuda a obtener prestigio dentro de la industria y no lo utilizan como lo que es en realidad. Son las empresas las que están haciendo fracasar al marketing, ya que no le dan el valor que realmente se le debe dar, hacen negocios de la forma más tradicional sin ni siquiera darse cuenta que están haciendo marketing de la forma más rustica que existe.

2.1.2 Cómo Utilizarlo

El hacer marketing en cualquier empresa sea pequeña o grande, es perder el miedo y aprovechar el uso que se le pueda dar, planteando los objetivos a corto largo plazo y haciendo un análisis de la realidad interna y externa, delimitando bien al mercado y sabiendo cómo se quiere ser percibido.

¹⁵ KOTLER, Phillip, “*Dirección de Mercadotecnia*”, Octava Edición, p.7.

2.1.3 Funciones del Marketing

Las principales funciones del marketing están conformadas por la:

Investigación comercial: Trata de buscar información sobre cuál sería el mercado, necesidades de los consumidores (quiénes son y dónde están), conocer la competencia, producto, precios, distribución y comunicación.

- ⇒ **Planificación comercial:** Consiste en establecer el plan que debe ser ejecutado después analizar la situación de la empresa u organización.
- ⇒ **Toma de decisiones:** Sobre elementos de marketing para alcanzar objetivos propuestos.
- ⇒ **Presupuesto provisional:** De los recursos financieros, humanos y materiales necesarios.
- ⇒ **Organización comercial:** Consiste en realizar un control de varios niveles en el área del marketing.
- ⇒ **Control de eficiencia:** El objetivo es verificar si las acciones que se están llevando a la práctica son las adecuadas para conseguir los objetivos previstos con el menor esfuerzo, tiempo y coste posibles.
- ⇒ **Control del plan anual de marketing:** La finalidad es comprobar si todas las decisiones que se han tomado, se están realizando y conllevan los resultados previstos.
- ⇒ **Marketing Audit ó Auditoria de Marketing:** Es un control a largo plazo de la función de marketing.

Algunas personas y sobre todo aquellas con experiencia en otras materias y áreas de la empresa, pueden decir "todo en la empresa no es marketing", pero la realidad es que todo o casi todo lo que influye de forma directa o indirecta en los resultados de la empresa y por tanto en su relación con el mercado tiene que ver, y bastante, con el marketing.

2.1.4 Importancia y Ventajas del Marketing

Toda actividad comercial, industrial o de servicios, sea grande o pequeña requiere del marketing de sus productos y/o servicios, ya que no es posible tener éxito sin mercadeo.

Entre las ventajas más representativas del marketing, se consideran las siguientes:

- ⇒ Permite una acción concentrada en un mercado específico.
- ⇒ Admite todas las formas y estilos adaptándolos a los medios, pudiéndose dar rienda suelta a la creatividad y originalidad.

Aunque la esencia del marketing sea la misma, la utilización de los instrumentos de marketing debe adaptarse a las características de las empresas que lo aplican.

2.1.5 Tipos de Marketing

De acuerdo al tipo de empresa u organización podríamos clasificar al marketing en:

- ⇒ **Marketing industrial.** Aquel que desarrollan las empresas productoras o distribuidoras de bienes.
- ⇒ **Marketing de servicios.** Marketing adecuado a las características de cada uno de los servicios que son intangibles, simultáneamente producidos y vendidos, y no pueden ser almacenados.
- ⇒ **Marketing social.** El campo de aplicación del marketing no se reduce a las empresas sino también a los ciudadanos; por ejemplo, los partidos políticos, las organizaciones no gubernamentales (ONG), las asociaciones culturales y los clubes deportivos.

En cuanto a métodos o sistema que se aplique el marketing puede dividirse en:

2.1.5.1 Marketing Relacional

El marketing relacional es la intersección entre el marketing y las relaciones públicas, éste trata de buscar la fidelización, vinculación y retención de los mejores clientes de la empresa u organización.¹⁶

El éxito de la empresa de hoy dependerá de la capacidad para poner en práctica los fundamentos y estrategias sobre los que el Marketing Relacional está basado, como reducir el coste de obtener nuevos clientes para incrementar la retención de éstos, tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades únicas para así asegurar un crecimiento sostenible que le aporte altas tasas de rentabilidad.

a) Estrategias

Entre las estrategias más importantes tenemos:

⇒ **Identificación de clientes rentables**

El Marketing Relacional consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer con ellos una estrecha relación que permita conocer sus necesidades y mantener la evolución del producto a lo largo del tiempo.

⇒ **Búsqueda de nuevas oportunidades**

Es indispensable que la empresa escape del mercado al que sirve y busque nuevas oportunidades en las necesidades sin explotar. Las empresas se enfrentan hoy a un gran reto consistente en incorporar nuevas tecnologías de información en el desarrollo de nuevos modelos de gestión y comercialización que fortalezcan la competitividad de las empresas y los destinos.

¹⁶ HOLTJE, Herbert F. “*Mercadotecnia*”, Editorial Mc Graw Hill, México, 1998.

⇒ **Relaciones internas**

Pueden considerarse las relaciones internas a las mantenidas con los empleados, departamentos funcionales y unidades de la instalación, basadas sobre las características principales del marketing interno cuyo fin es el de la motivación global de los trabajadores para aumentar la productividad mediante un intercambio de oportunidades que incluya elementos tales como: la satisfacción en el trabajo, la participación y el desarrollo de la autoestima.

⇒ **Capacitación y decisión**

La capacitación para el cambio va mucho más allá del impartir un curso con simulaciones, trabajos en grupos, etc., debe incidir directamente en las actitudes y sentimientos de las personas y en su escala de valores, con el fin de lograr cambios en su forma de actuar, de pensar, forma de ver las cosas permitiéndoles así variar su forma de observar, analizar e interpretar en su entorno profesional.

Esto les va preparando poco a poco para asimilar y aceptar el cambio viéndolo como una necesidad de sí mismos y no como algo impuesto.

2.1.5.2 Marketing de Servicios

Es la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales u objetos. Éste tipo de marketing de servicios necesita de una estrategia de marketing propia, adecuada a las características de cada uno de los servicios que son intangibles.¹⁷

El sector servicios afecta a la aplicación de algunos instrumentos del marketing:

- ⇒ Estrategia de producto: no se pueden aplicar las variables de envase, diseño, etc.
- ⇒ En la estrategia de distribución, el canal habitual es la venta directa.
- ⇒ Al tener que suplir la falta de un producto tangible, la estrategia de comunicación es más importante.

¹⁷ HOLTJE, Herbert F. “*Mercadotecnia*”, Editorial Mc Graw Hill, México, 1998.

2.1.5.2.1 Clasificación de Servicios

Existen diferentes tipos de criterios para clasificar los servicios, estos pueden ser clasificados:

a) A través de la persona:

- ⇒ Profesionales: Médicos, ingenieros, auditores, etc.
- ⇒ Mano de obra calificada: Plomeros, técnicos, profesores, etc.
- ⇒ Mano de obra no calificada: de plomero a seguridad privada

b) A través de equipo:

- ⇒ Equipos automáticos: Lavado de autos.
- ⇒ Equipos vigilados por operadores no especializados o relativamente especializados
- ⇒ Equipos operados por mano de obra especializada: radiografías, piloto

c) Por la necesidad de la presencia del cliente para otorgarle el servicio:

- ⇒ Necesaria: Servicios médicos, hoteles, salones de belleza, etc.
- ⇒ No necesaria: Servicio de seguridad

d) Por la meta del prestador del servicio

- ⇒ Lucrativa
- ⇒ No lucrativa

Si bien es cierto que cualquier estrategia de marketing es única, en alguna forma porque es específica para una organización determinada, no hay que dejar de reconocer que existen algunas diferencias entre las estrategias aplicadas a los servicios.

2.1.5.2.2 Estrategias de Marketing en los servicios

Algunos aspectos exclusivos de los servicios que orientan la formulación de la estrategia de marketing de servicios son:

- ⇒ La naturaleza predominantemente intangible de un servicio.
- ⇒ Cuando el productor del servicio es inseparable del servicio mismo, éste puede localizar el servicio y ofrecer al consumidor una opción más restringida.
- ⇒ El carácter perecedero de los servicios impide el almacenamiento del propio producto y también puede agregar riesgo e incertidumbre al marketing del servicio.

Una vez considerados estos aspectos podemos decir que las principales estrategias del marketing de servicios son:

- ⇒ Tangibilizar el servicio.
- ⇒ Identificar el servicio.
- ⇒ Utilizar medios de promoción personal.
- ⇒ Diferenciar por calidad el servicio.
- ⇒ Crear una sólida imagen corporativa.

Los servicios son esencialmente intangibles, por lo que es difícil y en algún caso imposible, que el consumidor pruebe, sienta, vea, oiga o huela los servicios antes de adquirirlos.

2.1.5.2.3 Publicidad y Promoción de los servicios

Una publicidad de servicios exitosa debe tener un adecuado conocimiento y observancia de las características de dicho servicio, tales como: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y demanda; ya que éstas determinarán el rumbo estratégico y creativo que se deberá imprimir en las campañas publicitarias.

La publicidad de servicios debe orientarse sobre los beneficios que pueden derivarse de él, en vez del servicio mismo.

Existen representantes tangibles, como los agentes de ventas, corredores de seguros y otros, que promueven el servicio que una institución produce, por lo que la publicidad de servicios requiere de esfuerzos específicos en la cultura organizacional de la empresa u organización.

La publicidad puede ser costosa a corto plazo y rentable a largo mientras que la promoción proporciona resultados sorprendentes a corto plazo pero puede ser a la larga peligrosa.

La promoción de los servicios debe llevarse a cabo para que el cliente ubique al servicio de la empresa en el mercado. Un ejemplo de estas actividades son: regalos por la compra del servicio, ofertas de introducción, patrocinio y/o participación en eventos sociales, educativos, culturales, deportivos o presentación en ferias, entre otros.

2.1.5.2.4 Consideraciones del consumidor de servicios

Un consumidor de servicios es distinto al un consumidor de productos terminados, por lo que es importante conocer las características que hacen diferentes a los productos de los servicios.

- a) **Los servicios son intangibles:** Significa que el consumidor no puede apreciarlos a través de los cinco sentidos (vista, oído, olfato, tacto, gusto).
- b) **Los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo:** La persona que presta un servicio requiere que el consumidor este presente durante la entrega, por lo que se debe planear muy bien la cantidad de personal que se requiere en la prestación de un servicio.
- c) **Los servicios no se pueden almacenar:** Considerando esta característica, es muy importante establecer políticas de marketing que logren equilibrar la demanda con la capacidad disponible.
- d) **Los servicios no pueden ser estandarizados:** Los servicios son brindados por personas y esto significa que el mismo servicio puede variar dependiendo de quién lo proporcione.

- e) **Los servicios no se pueden poseer:** Quienes compran un servicio adquieren un derecho pero no la propiedad, por eso es importante que el consumidor de un servicio sienta que recibe un valor, para esto debemos conocer muy bien a nuestros clientes y saber que es considerado por ellos como un valor adicional para poder ofrecerlo.

2.1.5.2.5 Servicio al Cliente

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y a su vez asegure el uso correcto del mismo.

a) Tipos de Cliente

En un sentido general, una empresa u organización tiene dos tipos de clientes:

CUADRO No 7
TIPOS DE CLIENTE

CLIENTES ACTUALES	CLIENTES POTENCIALES
* Clientes Activos e Inactivos * Clientes de compra frecuente, promedio y ocasional * Clientes de alto, promedio y bajo volumen de compras * Clientes Complacidos, Satisfechos e Insatisfechos * Clientes Influyentes	* Clientes Potenciales Según su Posible Frecuencia de Compras * Clientes Potenciales Según su Posible Volumen de Compras * Clientes Potenciales Según su Grado de Influencia

Fuente: THOMPSON, Iván, Tipos de Clientes, 2006

Elaborado por: La autora

- ⇒ Clientes Actuales: Son personas, empresas u organizaciones que le hacen compras a la empresa de forma periódica, generan el volumen de ventas actual, y por tanto son la fuente de los ingresos que percibe ésta en la actualidad.

- ⇒ Clientes Potenciales: Son personas, empresas u organizaciones que no le realizan compras a la empresa en la actualidad, pero son visualizados como posibles clientes en el futuro.

b) Motivos de Compra

Los motivos de compra son mil veces más importantes que las habilidades de venta. La mejor manera de descubrir los motivos de compra de un cliente y/o consumidor es preguntándole al mismo por qué compran.

Para preguntarle a un cliente por qué compra, hay una serie de preguntas que se debe hacer. El desafío es saber hacerlas y luego hacerlas.

- ⇒ Lo primero que se debe preguntar es "¿Por qué compró?"
- ⇒ Luego ¿Dígame cómo le ha ido haciendo negocios con nosotros, y qué tal le ha resultado nuestro producto?
- ⇒ Los clientes van a responder contando historias que van a revelar razones de compra como buen servicio, confiabilidad y rendimiento.

c) La Satisfacción del Cliente

“Es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”¹⁸

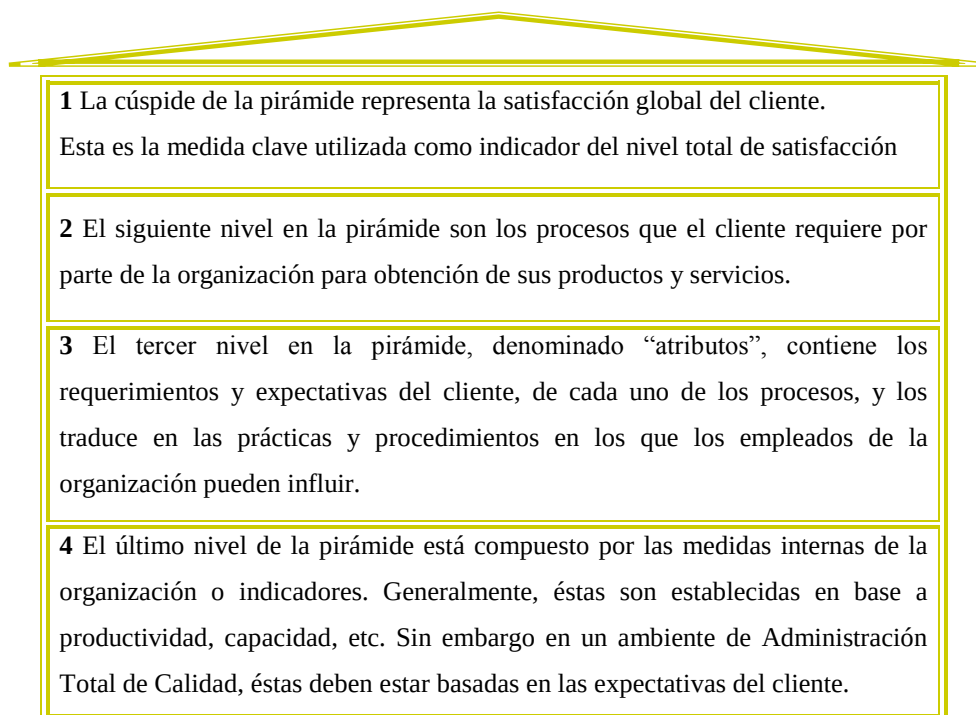
La verdadera satisfacción de los clientes está en la habilidad de la organización de atraer y retener clientes y mantener a lo largo del tiempo. Lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de marketing para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas.

¹⁸ KOTLER, Phillip, “*Dirección de Mercadotecnia*”, Edit. Prentice, 8va Edición, p.40-41

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que conforman una empresa u organización, trabajen en la medición de la satisfacción de sus clientes a través de la pirámide de satisfacción, la cual une todas las facetas que influyen en la satisfacción de sus clientes.

GRÁFICO No 7

LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Fuente: THOMPSON, Iván, Pirámide de Satisfacción, 2006

Elaborado por: La autora

2.2 EL MARKETING Y LAS FINANZAS

El marketing en las finanzas ha alcanzado un amplio desarrollo en las últimas décadas. Aspectos tales como el estudio de las finanzas en el mercado, la imagen, la determinación de los precios, el diseño de los canales de distribución y las formas de publicidad y promoción de productos y servicios, entre otros aspectos son de vital importancia para el éxito de los objetivos estratégicos financieros de una empresa u organización.

2.2.1 El Marketing

El Marketing como concepto no es más que la actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer necesidades y deseos del hombre por medio de los proceso de intercambio, considerándose el cemento que une los diferentes subsistemas del éxito, ya que tiene la responsabilidad de asegurar que la empresa avance siempre en lugar de retroceder.

2.2.1.1 Cómo vincular al Marketing con las Finanzas

Al realizar un plan de marketing será necesario completarlo como un círculo a través de las herramientas de evaluación del impacto financiero que éste genere en la empresa u organización. Por lo que al finalizar el análisis de ambientes, establecimientos de metas y objetivos; el desarrollo y selección de las estrategias de marketing para su implementación se deberá considerar el grado en el que es probable que dichas estrategias den resultados y cuáles serán sus beneficios económicos.

2.2.1.2 Importancia del Marketing y su aplicación en las Finanzas

El desarrollo de un plan de marketing que ignora las realidades financieras de la empresa será un desperdicio de tiempo y demostrará deficiencia por parte del gerente de marketing de la empresa u organización, ya que aún cuando existan fondos disponibles para las actividades de marketing, éstos no están garantizados.

Todo directivo deberá estar convencido de que el plan y estrategia de marketing representará un valor adecuado para la empresa, evaluando la relación entre los beneficios y costos. La razón de los costos del plan deberá ser comparada con los ingresos esperados, éste factor será el que determinará la aprobación del plan.

2.2.2 El Plan de Marketing

Toda empresa, sin importar su tamaño, tipo de actividad o el sector en el que se desenvuelve, debe trabajar en base a un plan de marketing. Un plan de marketing es un conjunto de acciones sucesivas realizadas para ejecutar, sistematizar las diferentes actuaciones y alcanzar los objetivos definidos por la empresa u organización para conseguir los mejores resultados de acuerdo con las circunstancias del mercado.

No existe un modelo válido de un plan de marketing en concreto, cada empresa lo tiene que adaptar a sus propias necesidades, abordando todas y cada una de las variables que componen el marketing. En general un plan de marketing siempre debe estar compuesto por:

- a) Un análisis de la situación.
- b) Los objetivos de marketing.
- c) El posicionamiento y la ventaja diferencial
- d) La descripción de los mercados meta hacia los que se dirigirán los programas de marketing.
- e) El diseño de la mezcla de marketing.
- f) Los instrumentos que permitirán la evaluación y control constante de cada operación planificada.

Éste se elabora luego del plan estratégico de la empresa, como respuesta a un requerimiento de la administración por disponer de planes para cada área funcional importante, como producción, recursos humanos, marketing, etc.

2.2.2.1 Análisis de la Empresa

El análisis de la empresa proporciona una información cuantitativa y cualitativa importante para el resto del Plan de Marketing, permitiendo analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar el proyecto; dentro de la cual hay que tomar múltiples decisiones.

El análisis de la empresa involucra una serie de actividades imprescindibles para el éxito del plan de marketing.

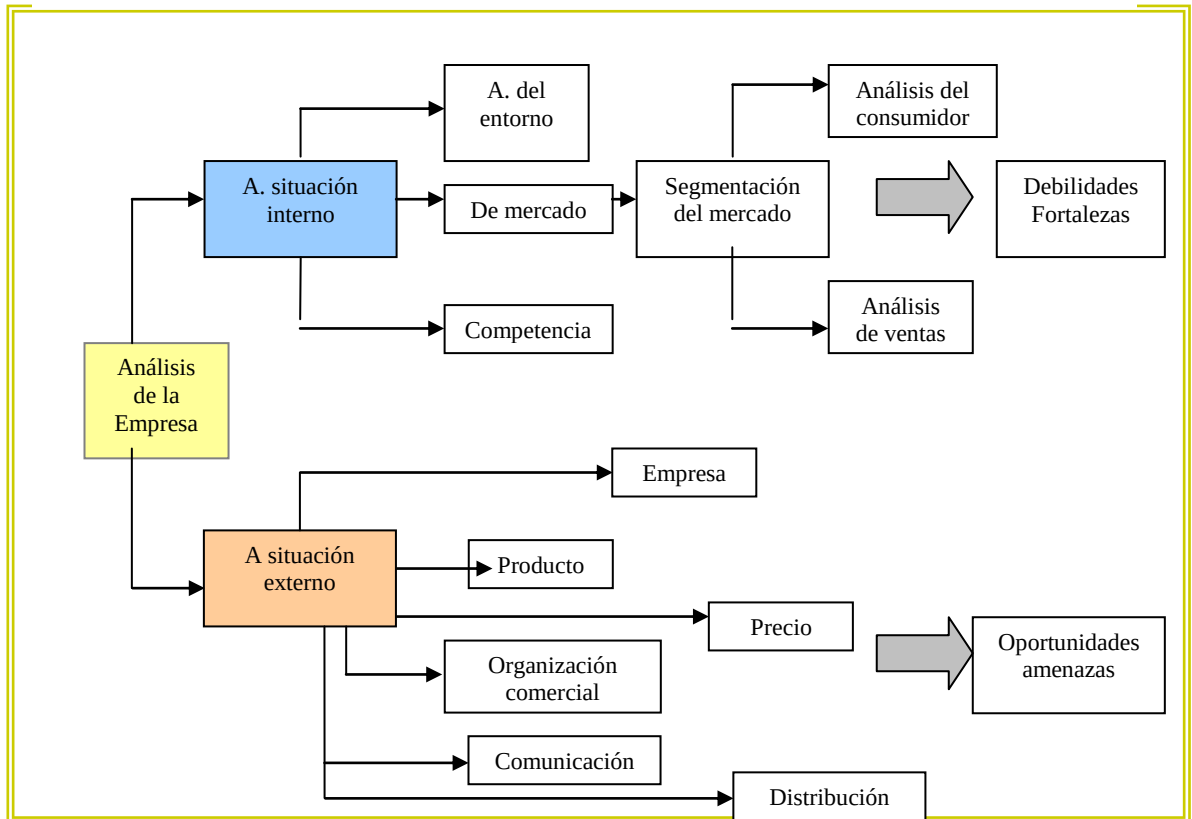
- a) Es importante describir brevemente los objetivos predeterminados de la empresa, su historia, sus productos actuales y la organización utilizada.
- b) Se debe conocer los objetivos existentes de ventas, de producción y de marketing.
- c) Si una empresa no tiene una filosofía propia o fines claros es el momento de plantearlos.

Toda empresa es diferente, si el Plan de Marketing no refleja su filosofía básica sus posibilidades de éxito son reducidas, ya que ésta es la base para confeccionar los objetivos y estrategias futuras.

Los pasos que se debe seguir para analizar a la empresa u organización son:

- ⇒ Conocer a la empresa, ya que así se podrá evaluar el grado de adaptación a las necesidades de la empresa y/o a las necesidades y deseos de sus consumidores.
- ⇒ Relatar una breve historia de la empresa y de sus productos con una perspectiva histórica y evolución, así como una descripción de los resultados obtenidos por la empresa y por sus productos, esto le permitirá establecer las líneas maestras que servirán para el futuro.
- ⇒ Describir el organigrama organizativo de la empresa.
- ⇒ Analizar si el departamento de marketing tiene los suficientes medios para implementar eficientemente el Plan de Marketing.
- ⇒ Entender las relaciones existentes entre el departamento de Marketing y el resto de la empresa.
- ⇒ Antes de intentar implantar un Plan de Marketing se debe estar seguro de que el departamento de marketing posee los medios adecuados y tiene la capacidad de llevarlo a cabo. De no ser así, este es el primer objetivo que debe tener el departamento de marketing.

GRÁFICO No 8
ANÁLISIS DE UNA EMPRESA U ORGANIZACIÓN



Elaborado por: La autora

2.2.2.2 Problemas y Oportunidades

Es muy difícil desarrollar un Plan de Marketing sin antes describir y ordenar los datos objetivos encontrados en el análisis de la empresa. Al desarrollar un Plan de Marketing, los objetivos y las estrategias surgen directamente de los problemas y oportunidades, aquí es necesario estar seguros de apuntar los más apropiados para cada sección de análisis de la empresa.

- a) Problemas-** Derivan de situaciones de debilidad donde cada situación negativa da lugar a un problema. Existen problemas causados por las debilidades propias y otros debidos a nuestros competidores, ambos deben ser considerados.
- b) Oportunidades-** Surgen de situaciones de fuerza. A menudo la combinación de circunstancias da lugar a potenciales situaciones positivas, creando una oportunidad, ante la cual hay que reaccionar ofensivamente.

2.2.2.3 Objetivos de Venta

Cuando se intenta plasmar un Plan de Marketing, el primer paso a realizar, es proponer objetivos de venta, éste es uno de los aspectos más importante y complicados ya que determina en gran medida todo el Plan de Marketing, desde estimar el tamaño del mercado, hasta calcular la cantidad de publicidad y promoción. Éstos deben ser simultáneamente alcanzables, estimar las oportunidades del mercado siendo realistas y constituir un reto para la empresa u organización.

2.2.2.4 Mercado Objetivo

Consiste en analizar la situación y perspectivas del sector concreto en el que la empresa se ubicará, puesto que de éste se derivan sus ventas y éstas dependen completamente del número de compradores, es fundamental estudiar el mercado objetivo.¹⁹

Determinar el mercado objetivo consiste en:

CUADRO No 8
EL MERCADO OBJETIVO

MERCADO OBJETIVO	<i>Determinar Consumidores Actuales y Potenciales</i>	Consumidor Final	* ¿Cómo satisfacer sus necesidades? * ¿Donde compra? ¿Con qué frecuencia compra? * ¿Por qué compra?,
		Consumidor Intermedio (utilizan el bien como intermedio para producir, a partir de él, otros bienes)	

¹⁹ JANY ,José N. “Investigación Integral de Mercados”, 2002

	<i>Desglosar a los Consumidores Actuales y Potenciales en segmentos</i>	Mercado Primario	* <u>Consumidores</u> (usuarios con una tasa de uso muy alta pero pequeño en cantidad) * <u>Clientes Industriales</u> (empresas que son grandes compradores pero mantienen un bajo potencial de compras)
		Mercado Secundario	* <u>Consumidores</u> (usuarios con una tasa de uso baja pero grande en cantidad) * <u>Clientes Industriales</u> (empresas que sin ser grandes compradores mantienen un alto potencial de compras)

Elaborado por: La autora

a) Consumidores

Es la persona física o jurídica que actúa en un ámbito ajeno a una actividad empresarial o profesional contratando bienes y/o servicios como destinatario final sin incorporarlos, ni directa, ni indirectamente, en procesos de producción, comercialización o prestación a terceros. No mantiene fidelidad.

b) Clientes

Persona, empresa u organización que periódicamente adquiere o compra bienes y/o utiliza servicios de la entidad sin ser necesariamente el consumidor final, ya que puede estar comprando en su nombre disfrutando personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles.

2.2.2.5 Objetivos y Estrategias

Los objetivos y estrategias forman el corazón del Plan de Marketing, hay que tener presente que aunque éstos no necesitan mucho esfuerzo en cuanto a búsqueda de información o cálculos, sí requieren mucho tiempo de reflexión para saber qué es exactamente lo que se quiere lograr, donde se pretende llegar y cuando puede conseguirse, planteándolo de una forma ambiciosa y razonable.

Aquí cada empresa u organización marca su diferencia; las ideas innovadoras resultan importantes en este punto.

a) Objetivos de Marketing

Son los que indican algo que se debe lograr y propone alcanzar metas. Diferenciar objetivos de estrategias no es siempre fácil, es una fuente de confusión muy usual, incluso para las personas de la empresa. Para diferenciar ambos conceptos hay que tener en cuenta que un objetivo de marketing debe:

- ⇒ Ser preciso: Se ha de saber cuantitativamente, si ello es posible o no, de un modo preciso.
- ⇒ Tener una fecha para saber si han sido alcanzados.
- ⇒ Ser factibles: Su consecución en el plazo previsto debe ser posible, pues en caso contrario se produce un abandono del proyecto por parte de los implicados.
- ⇒ Constituir un reto para las personas que participen en el plan, si son demasiado fáciles de alcanzar o rutinarios, los sujetos implicados perderán motivación y no se aprovechará bien el Talento Humano disponible.
- ⇒ Deben referirse al mercado objetivo y tener en cuenta su comportamiento y categorías.

b) Estrategias de Marketing

Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos de marketing propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios que son los competidores.

Las estrategias generales más comunes son:

- ⇒ **Estrategias nacionales, regionales y locales:** Desarrollan planes de marketing diferentes para distintas zonas geográficas.
- ⇒ **Estrategias estacionales:** Consideran cuando anunciar o promocionar el producto y/o servicio en base a temporadas altas ó bajas.
- ⇒ **Estrategias competitivas:** Se aplican cuando hay competencia en el sector en el que se desenvuelve para construir estrategias especiales dirigidas hacia los competidores.
- ⇒ **Estrategias del mercado:** Tratan sobre el estudio realizado para determinar el mercado al que va dirigido el producto y/o servicio y las estrategias que se pueden construir.
- ⇒ **Estrategias del producto:** Consideran los usos alternativos del producto y/o servicio, o métodos para incentivar su venta.
- ⇒ **Estrategias del precio:** Considera factores de fijación de precios en base a la competencia, áreas geográficas, y el posicionamiento que se quiera lograr.
- ⇒ **Estrategias de penetración, distribución y cobertura:** Determinan en que zonas deben redoblar esfuerzos, si se necesitan nuevos almacenes, el medio de transporte, la cobertura deseada, la penetración adecuada en los mercados nuevos y existentes.
- ⇒ **Estrategias de promoción:** Se realizan para cubrir necesidades concretas en un periodo de tiempo limitado.
- ⇒ **Estrategias de gastos:** Detallan la distribución del Presupuesto del Plan de Marketing, incrementos o disminuciones en las ventas de productos, regiones geográficas, etc.

- ⇒ **Estrategias de anuncios:** Define el tipo de anuncios y comunicación que se pretende establecer, en base a beneficios a corto o a largo plazo, etc.
- ⇒ **Estrategias de publicidad:** Determina campañas publicitarias, ó adecua una promoción para que genere cierta publicidad.

El proceso de fijación de estrategias comienza con una revisión de los problemas y oportunidades; hay que mirar con aire creativo, dando múltiples soluciones para cada problema. Después se revisan los objetivos de marketing y se construyen las estrategias, que deben ser sencillas en su formulación.

2.2.2.6 Posicionamiento

Es crear una imagen del producto en la mente de los posibles consumidores de manera que lo haga diferente a los productos de la competencia. Los análisis de la empresa, los problemas y oportunidades encontrados, la determinación del mercado objetivo y las estrategias de marketing constituyen la clave para lograr un correcto posicionamiento.

2.2.2.6.1 Tipos de Posicionamiento

Estos son:

- a) **Mediante diferencias en el producto:** Destaca las diferencias que tenga el producto y/o servicio para alcanzar una posición distinta a la de la competencia.
- b) **Mediante una característica clave:** Aquí es necesario preguntarse que beneficios ofrece el producto y/o servicio para que el consumidor lo encuentre excepcional para explotarlo.
- c) **A través de los consumidores del producto:** Consiste en posicionarse ofreciendo un lugar, un producto y/o servicio especial para un grupo determinado de consumidores.

- d) **Mediante el uso:** Se puede posicionar teniendo en cuenta cómo y dónde se usa el producto y/o servicio; es decir, prestando atención al uso que se le da al producto.
- e) **Contra un categoría:** Éste tipo de posicionamiento trata de crear un concepto enfrentado a una categoría de productos y/o servicio ya establecida.
- f) **Contra un Competidor:** Pretende colocar el producto y/o servicio enfrentado al de uno o varios competidores.
- g) **Mediante asociación:** Trata de asociar el producto con algo que tenga una posición bien definida.
- h) **Con un problema:** El posicionamiento de este tipo pretende presentar al producto y/o servicio como una solución a un problema existente.

2.2.2.6.2 Métodos de Posicionamiento

Consiste en evaluar el enlace del producto y/o servicio con el mercado objetivo en relación con los competidores para conseguir una posición específica.²⁰

Entre los principales métodos encontramos:

- a) **Posicionamiento mediante adaptación:** Posiciona el producto y/o servicio adaptándolo a la ventaja diferencial que posee con los deseos y necesidades del mercado objetivo.
- b) **Posicionamiento mediante la planificación:** Se estudian las características del producto y/o servicio que son importantes para el mercado objetivo, ordenando todos los productos según las mismas.

Un posicionamiento sencillo proporcionará una dirección clara para la gestión de todas las variables de marketing.

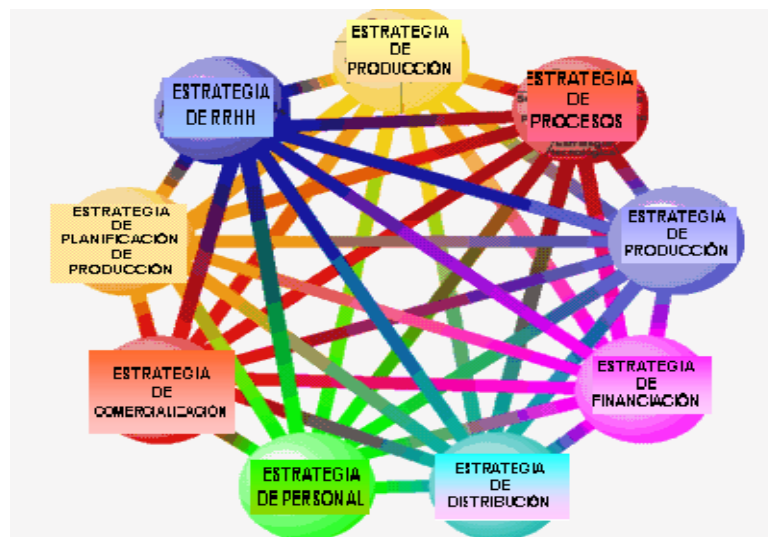
²⁰ JANY, José N. “*Investigación Integral de Mercados*”, 2002

2.2.2.7 Estrategias Funcionales

La estrategia funcional es aquella que define ¿CÓMO? se deben de hacer las cosas, ésta es cercana a la definición de procesos y acciones. Ésta estrategia es tan o más importante que la corporativa, ya que si la estrategia funcional no está bien definida y alineada con la estrategia corporativa y de negocio la empresa no saldrá adelante.

Por definición los principales tipos de estrategia funcional son:

**GRÁFICO No 9
LAS ESTRATEGIAS**



Fuente: Alfonsogu.com, Estrategia Funcional, 2007

Elaborado por: La autora

a) **Producto y Marca**

Producto es cualquier elemento que se puede ofrecer a un mercado para la atención, la adquisición, el uso o consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad.²¹

Básicamente hay cuatro niveles de productos:

⇒ **Producto principal**-Responde a la pregunta: ¿qué compra en realidad el consumidor?

²¹ HOLTJE, Herbert F. “*Mercadotecnia*”, Editorial Mc Graw Hill, México, 1998.

- ⇒ **Productos auxiliares**-Son los servicios o artículos que deben estar presentes para que el cliente use el producto principal.
- ⇒ **Productos de apoyo**-Son productos que sirven para incrementar el valor del producto principal.
- ⇒ **Producto aumentado** -Es aquello que se ofrece en más sin que sea esperado por el consumidor, y constituyen elementos que lo diferencian respecto de productos sustitutos.

Mientras que la marca es una imagen o un nombre que pueden aparecer agrupados o no, con un diseño determinado y que sirve para reconocer productos y/o servicios pertenecientes a una empresa.

b) **Precio**

Es la cantidad de dinero que una persona está dispuesta a entregar por un bien o servicio, éste constituye una variable dentro del plan de marketing que no se debe tomar en forma aislada.²²

El manejo de los precios se hace cada vez más difícil por la rápida masificación de los productos, por ello es necesario el control de los costos y el manejo de características que lo distingan de la competencia.

c) **Distribución**

Es aquella que cumple en términos generales con los canales de distribución que colocan al producto con el consumidor para que éste lo pueda adquirir en forma simple y rápida.

d) **Promoción**

Es un incentivo independiente de la publicidad que utiliza incentivos materiales o económicos premios, regalos, descuentos, mayor cantidad de producto, con la finalidad de tomar contacto en forma personal con el mercado objetivo para comunicar sobre un producto y/o servicio, logrando una respuesta más sólida y rápida del consumidor.

²² “Enciclopedia Práctica”, Editorial Océano, 2003

CUADRO N° 9
LAS PROMOCIONES

PROMOCIONES	
PÚBLICO DESTINATARIO	INSTRUMENTOS
Intermediarios Vendedores	- Exposiciones, ferias comerciales. - Descuentos, Rebajas. - Muestras, productos gratuitos, degustaciones. - Cupones / vales descuento. - Concursos, premios. - Productos complementarios gratis o a bajo precio. - Mayor contenido de producto por igual precio.

Elaborado por: La autora

a) Promoción a corto plazo

Esta promoción es utilizada como instrumento de la mezcla del mercado para obtener una respuesta favorable a corto plazo por parte de los consumidores, garantizando un aumento en sus ventas en un plazo inmediato.

Ésta va desde técnicas de promoción de reducción en los precios, ventas con primas, ventas agrupadas, concursos promocionales, juegos promocionales, distribución de pruebas y muestras gratuitas, promociones de notoriedad, acciones de valoración del producto en el punto de venta, hasta promociones de aniversario o apertura.

b) Desarrollo de objetivos promocionales

Al momento de diseñar un programa de promoción, se deben tomar decisiones acerca de cuáles serán los objetivos que se pretenderán lograr con dicha promoción. Éste punto es indispensable porque además de definir aquello que se quiere lograr, permite tomar otras decisiones como la cantidad de dinero que se va a presupuestar para dicha promoción.

Por ello, es importante tener un buen conocimiento acerca de cuáles son los principales objetivos que se deberían tomar en cuenta durante el diseño del programa de promoción, éstos son los siguientes:

⇒ **Objetivo Global de la Promoción-** Es influir en el comportamiento de los posibles compradores a quienes va dirigido el programa de promoción, a fin de que prefieran y adquieran el producto que se les ofrece.

⇒ **Objetivos Básicos o Fundamentales de la Promoción-** Para intentar influir en el comportamiento de la audiencia prevista se debe considerar tres objetivos básicos o fundamentales:

-Informar: Es dar a conocer al grupo de posibles compradores la existencia del producto y/o servicio, los beneficios que éste brinda, el cómo funciona, el dónde adquirirlo, entre otros.

-Persuadir: Es inducir o mover con razones, al grupo de posibles compradores para que realicen una compra o una determinada acción.

-Recordar: Es mantener el producto y el nombre de la marca en la mente del público.

⇒ **Objetivos Específicos de la Promoción-** La promoción tiene objetivos específicos que lograr. Entre ellos se encuentran los siguientes:

-Generar conciencia en la audiencia prevista, haciendo reconocer o recordar el producto o marca.

-Obtener el interés ó aumento en el deseo de informarse acerca de algunas características del producto o marca en la audiencia prevista.

-Conseguir la primera compra real del producto o marca y el uso o consumo del mismo.

-Luego de que los clientes tuvieron una experiencia favorable en la primera prueba, se debe conseguir la compra y usos recurrentes del producto o marca por parte del consumidor.

c) **Promoción a largo plazo**

Una promoción de duración “indefinida”, o de largo plazo es aquella que formará parte de la estrategia general de la empresa y sus resultados serán diferentes porque serán interpretados de manera distinta por los consumidores.

Este tipo de promoción terminará convirtiéndose en una característica o ventaja del producto y/o servicio, ya que si la promoción se incorpora de forma prolongada o incluso definitiva, deja de ser promoción.

d) **Publicidad**

Es una de las formas de comunicación que se establece entre la empresa y el consumidor, para brindarle una información que estimule o cree demanda para un producto y/o servicio.

- Los anuncios que ayudan a vender

Los anuncios que operan de forma eficaz pasan por cuatro fases: atención, interés, deseo y acción; a su vez éstas engloban y juegan con un caudal de sensaciones que están íntimamente ligadas con nuestra sociedad consumista, materialista y hedonista.

En la actualidad los anuncios que logra vender contienen:

- ⇒ Personajes famosos que a su vez despiertan nuestra admiración.
- ⇒ Los que incluyen tanto aspectos sociales como sexuales.
- ⇒ Publicidad que nos provoca la necesidad de destacarnos por sobre los demás.
- ⇒ Las que utilizan imágenes femeninas evocando a la mujer más como un objeto de deseo para ser consumido que como una mujer en sí.
- ⇒ Los que utilizan el factor modernidad, publicitan comodidad, lujo y sobre todo elegancia en el producto y/o servicio.

- El proceso de generar anuncios

Los anuncios publicitarios son parte fundamental de cualquier empresa u organización, son los que de alguna forma, darán a conocer nuestros productos y/o servicios entre los individuos.

Este proceso debe ir acompañado de los siguientes pasos:

CUADRO No 10
PASOS PARA HACER PUBLICIDAD

	PASOS	DESCRIPCIÓN
1	Definir el problema	Identificar cuál es la situación que se desea mejorar.
2	Determinar objetivos	Plantearse metas fáciles de medir
3	Establecer el mercado meta.	¿A qué mercado va dirigido?
4	Delinear el producto o servicio	Anotar, en pocas palabras, las características del producto y/o servicio con énfasis en los beneficios que el comprador obtiene al adquirirlo.
5	Analizar cuál es la inversión de publicidad	¿En qué canales conviene difundir? considerando los objetivos que se tiene para la campaña publicitaria.
6	Marcar el objetivo de comunicación	Definir qué es lo que desea que el consumidor comprenda, cuando reciba el mensaje publicitario.
7	Decidir el tratamiento creativo	Lineamientos mediante los que se expresará el mensaje publicitario.
8	Establecer qué se necesita	Los elementos necesarios para producir el anuncio.
9	Traducir en palabras e imagen	Destacar para el público los beneficios del producto

Fuente: ACTION INTERNATIONAL, Cómo hacer un anuncio publicitario efectivo, 2007.

Elaborado por: La autora

- Selección de una Estrategia Publicitaria

Esta selección requiere de un conjunto de decisiones que no se reducen sólo a cuánto gastar, sino también a la determinación de:

- ⇒ Qué se quiere comunicar (objetivos).
- ⇒ A quién se quiere comunicar (público objetivo).
- ⇒ Cómo se fija y distribuye el presupuesto.
- ⇒ Cómo se dice lo que se quiere comunicar (diseño del mensaje).
- ⇒ Qué medios de comunicación se van a utilizar.
- ⇒ Cuándo y durante cuánto tiempo se va a comunicar.

Medios de Comunicación

Son canales que utiliza la publicidad para anunciar productos o servicios; entre los principales tenemos:

- ⇒ Televisión: canales de televisión.
- ⇒ Radio: Desplazada en relevancia por la televisión, mantiene un público que por necesidades concretas o preferencias subjetivas escuchan el medio fielmente.
- ⇒ Prensa: Medio muy segmentado por su naturaleza, existen revistas de niños, jóvenes, mujeres, profesionales, etc. Se trata de un medio leído por personas que gustan de información, por lo que la publicidad puede ser más extensa y precisa.

2.2.2.8 Evaluación

La evaluación es un proceso de medición que ayuda a contestar preguntas como ¿Qué se está haciendo?, ¿Qué se hizo? , ¿Qué se podrá hacer? Generalmente se cree que la evaluación es lo último, cuando lo hecho, hecho está. Pero no es así, o por lo menos no debería serlo. Debe ser un proceso constante que acompañe y que ayude a la reflexión sobre lo que se está haciendo. Esto permitirá cambiar sobre la marcha, cuando se ve que algo no anda bien.

Si no se finaliza con una buena evaluación, se perderá gran parte del beneficio de haber planificado ya que se pierde la oportunidad de aprender de lo hecho.

a) El Proceso de Evaluación

Con el objeto de que realmente se cumplan el cometido de las estrategias implantadas es necesario la revisión, evaluación y control de las mismas. Sabemos que las organizaciones están inmersas en un medio ambiente externo e interno de transformación continua que por lo general hace que las estrategias tomadas se vuelvan obsoletas.

El proceso de la Evaluación del Plan Estratégico de Marketing es complejo pero garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

2.2.3 La Evaluación Financiera del Plan de Marketing

Consiste en traducir el plan estratégico de marketing en proyecciones financieras de las necesidades y la capacidad de recursos disponibles, correspondientes para la implementación de dicho plan.

2.2.3.1 Estados Financieros

Son documentos que proporcionan informes periódicos a fechas determinadas mostrando la situación actual y trayectoria histórica de la empresa de esta manera podemos anticiparnos, iniciando acciones para resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades.

2.2.3.2 Índices Financieros

Un indicador financiero es una expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se deberá tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

2.2.3.2.1 Índice de Liquidez

Este determina la capacidad que tiene la empresa u organización para enfrentar las obligaciones contraídas, lo que permite establecer un conocimiento de cómo se encuentra la liquidez de ésta, teniendo en cuenta su estructura de corriente disponible.

2.2.3.2.2 Índice de Rentabilidad

Son aquellos que miden la efectividad de la administración de la empresa u organización para controlar sus costos y gastos, éste es un instrumento que permite analizar la forma como se generan los retornos de los valores invertidos en la empresa, mediante la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad de sus activos.

2.2.3.2.3 Índice de Crecimiento

Es aquel que mide la capacidad que tiene una empresa u organización para conservar su posición económica dentro de crecimiento de la economía.

2.2.3.2.4 Índice de Morosidad

Es la cartera de crédito vencida como proporción de la cartera total, éste es uno de los indicadores más utilizados como medida de riesgo de una cartera crediticia.

La cartera de crédito se clasifica como vencida cuando los acreditados son declarados en concurso mercantil o bien, cuando el valor principal, intereses o ambos no han sido liquidados en los términos pactados originalmente, considerando los plazos y condiciones establecidos en la regulación.

2.2.3.3 Cuantificación de información cualitativa

Es una fase necesaria en problemas de marketing u opinión pública que requieren de un estudio preliminar de tipo exploratorio-cualitativo.

La fase cualitativa de la información en una investigación cubre los siguientes objetivos generales:

- ⇒ Conocer el discurso espontáneo del colectivo a investigar en lo referente al conocimiento, identificación del producto o marca, así como los ejes imaginarios y simbólicos sobre los cuales posicionan espontáneamente, desde su propia manera de pensar y sentir; las opiniones sobre un producto o servicio en concreto.
- ⇒ Conocer el discurso espontáneo del colectivo a investigar en lo relativo a las expectativas, demandas, opiniones en general, así como el grado de satisfacción y nivel de información sobre el objeto o producto.

Estos discursos individuales o grupales son datos cualitativos expresados en forma de cadenas verbales, el procedimiento tradicional para su cuantificación es la categorización, la codificación y la tabulación. De este modo el dato textual se reduce a un tratamiento y análisis de datos numéricos.

a) Satisfacción del Cliente

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado meta.

La satisfacción del cliente es el “ nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas” ²³

También podemos definir a la satisfacción del cliente como resultado y proceso:

⇒ **Como resultado:** Es el sentimiento que queda después de haber consumido el producto y/o servicio, como resultado de la comparación de las recompensas y los costos que la compra representó, en relación a lo que el consumidor tenía en expectativa.

⇒ **Como proceso:** Esta visión enfatiza los procesos de percepción, evaluación y psicológicos que contribuyen a la satisfacción.

b) Actitud ante el ahorro

Es la posición que tiene una persona para gastar o evitar gastar todo o parte de su ingreso en bienes de consumo o servicios. En la actualidad esta actitud se encuentra influida por las políticas económicas de un país.

c) Actitud ante la inversión

Son las posiciones relacionadas con el ahorro, el consumo, la ubicación de capital y su empleo en algún tipo de actividad o negocio, con el objetivo de incrementarlo.

d) Comportamiento del consumidor financiero

Se refiere al conjunto de actividades que lleva a cabo una persona u organización desde que tiene una necesidad, hasta el momento que efectúa una actividad financiera.

²³ PHILIP, Kotler, “Dirección de Mercadotecnia”, 8 Edición, p. 40-41.

2.2.3.4 Análisis de la Información

Se debe llevar a cabo tomando en cuenta el tipo de empresa (Industrial, Comercial o de Servicios) y considerando su entorno, su mercado y demás elementos cualitativos.

El análisis de la información financiera en el marketing tiene varios propósitos, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- ⇒ Obtener una idea preliminar acerca de la existencia y disponibilidad de recursos para invertirlos en un proyecto del plan de marketing determinado.
- ⇒ Nos sirve para darnos una idea de la situación financiera futura, así como de las condiciones generales de la empresa y de sus resultados.
- ⇒ Podemos utilizarlo como una herramienta para medir el desempeño de la administración o diagnosticar algunos problemas existentes en la empresa u organización.

2.2.3.5 Informes

Éstos ofrecen información comercial, económica y financiera detallada, con el fin de gestionar el riesgo de una forma efectiva proporcionando un añadido de información muy completa de carácter financiero. Son de gran utilidad frente a clientes nuevos y antiguos, con indicios o posibilidades de aplazamientos o impagos; también para seguimiento de la empresa u organización para ayudarle a decidir sobre todas las problemáticas del riesgo comercial.

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA

3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL ECUADOR.

“Durante los últimos años el sector del Cooperativismo en el Ecuador se ha mantenido sólido a pesar de las crisis financieras ocurridas en el país”

La popularidad de las Cooperativas se debe a que luego de la crisis financiera del año 2000 estas instituciones recibieron ahorro de los clientes que perdieron la confianza en los bancos, es por ello que el Ministerio de Inclusión Económica y Social, ha tomado la firme decisión de contribuir a su fortalecimiento y desarrollo, ya que según investigaciones realizadas por esta entidad las cooperativas parten de una economía popular de gran alternativa para la inclusión económica y social de gran parte de ecuatorianos debido al gran apoyo solidario que estas les dan.²⁴

3.1.1 Perfil del Sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito

Desde las primeras manifestaciones netamente humanas, los hombres, respondiendo a una vocación natural, pero también buscando protección y amparo frente a las fuerzas de la naturaleza y a las acciones de otros hombres, han actuado guiados por su instinto de conservación, en donde la acción en conjunto con los otros miembros de la comunidad ha ocupado un lugar muy importante.

Cuando el hombre se asentó en determinados lugares y comenzó a explotar la tierra de una manera más previsible y permanente, la cooperación entre los individuos comenzó a convertirse en una acción mucho más compleja. En verdad, los hombres primitivos eran cooperadores por naturaleza y tanto el trabajo como sus frutos, incluyendo los bienes necesarios para obtenerlos, eran de índole colectiva.

²⁴ Ministerio de Bienestar Social, El Mies del Ecuador fortalece a las Cooperativas de Ahorro y Crédito” Informativo 5, diciembre 2009.

El Padre del Cooperativismo de Ahorro y Crédito lo fue Frederick William Raiffeisen, quién se destacó entre otras cosas, por su empeño en aplicar los principios y métodos de la cooperación a las actividades financieras de los campesinos, artesanos y pequeños empresarios, a quienes agobiaba el hambre, por cuanto las deudas de grandes proporciones y los usureros poco escrupulosos estaban despojándoles de todo cuanto poseían, por tanto, Raiffeisen sugirió a su pueblo afrontar el problema común de la pobreza juntando sus recursos y prestándoselos unos a otros a intereses razonables. Tal fue la idea que dio vida a las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el mundo.

Hoy en día cerca de 800 millones de seres humanos, asociados a 740 mil sociedades cooperativas locales, conforman el movimiento cooperativo mundial.²⁵

3.1.1.1 Historia del Sector

La cooperación en el Ecuador tiene una larga tradición histórica que se remonta a las épocas precoloniales, cuando constituyó un factor importante para el desarrollo organizacional y cultural de su población.

En efecto, en el antiguo Quito, hoy República del Ecuador, antes y después de la dominación de los incas y de la conquista de los españoles, existían formas de cooperación voluntaria de las colectividades agrarias para llevar a cabo obras de beneficio comunitario o de beneficio familiar, denominadas de diferentes maneras: minga, trabajo mancomunado, cambia manos, etc.

Esos antecedentes constituyeron indudablemente un elemento propicio para el afianzamiento en el país de las organizaciones empresariales de tipo cooperativo, cuyo cometido está reconocido y amparado por el Estado.

En los orígenes y consolidación del movimiento cooperativo ecuatoriano se pueden distinguir por lo menos tres etapas fundamentales:

²⁵ PINEDA, Carlos “*Cooperativismo 150 años*”, Grupo Asesor, Colombia ,1994.

- ⇒ Se inicia aproximadamente en la última década del siglo XIX, cuando se crean especialmente en Quito y Guayaquil una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua.
- ⇒ La segunda empieza a partir de 1937, año en el cual se dicta la primera Ley de Cooperativas con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, modernizando su estructura productiva y administrativa, mediante la utilización del modelo cooperativista, pero fue en la década del cincuenta al sesenta que cobró verdadera presencia en el ámbito nacional cuando se da la creación de la mayor parte de las organizaciones Cooperativas de primer y segundo grado, en esto intervinieron directa o indirectamente agentes ajenos a los sectores involucrados, es decir, instituciones públicas, privadas y promotores; entre estos últimos se puede señalar a religiosos, voluntarios extranjeros y algunos profesionales.
- ⇒ Ésta etapa comienza a mediados de los años sesenta con la expedición de la Ley de Reforma Agraria (en 1964) y de la nueva Ley de Cooperativas (en 1966), aún vigente (Da Ros, 1985: 13). El 7 de septiembre de 1966 en la presidencia interina de Clemente Yerovi, se promulgó la Ley de Cooperativas, y el 17 de enero de 1968 se dicta el reglamento respectivo.

El crecimiento cooperativo en la década del sesenta al setenta fue vigoroso (449% de entidades y 402% de asociados); sin embargo, hacia fines de los años 70, al reducirse los recursos y la acción de fomento del Estado y del exterior, este proceso desaceleró el crecimiento cooperativo.

Actualmente, predominan las cooperativas de servicios y las de consumo, pero cabe destacar la organización que han sabido desarrollar por iniciativa propia, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la integración cooperativa se sustenta en federaciones verticales y en centrales; además el índice de penetración cooperativa ha tenido leves incrementos en la década de los ochenta, mientras que en los últimos tiempos como respuesta a la actual crisis del país se ha visto fortalecidas las Cooperativas en especial las de Ahorro y Crédito.

3.1.1.2 Tipos de Cooperativas de Ahorro y Crédito

En el Ecuador existen dos tipos de Cooperativas de Ahorro y Crédito, las de primer piso las cuales son controladas por la Superintendencia de Bancos y la de segundo piso las cuales son controladas por el Ministerio de Bienestar Social.

Según decreto ejecutivo 194 título primero de ámbito de aplicación, definiciones y alcances artículo 2, del Estado Ecuatoriano 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.²⁶

Para que una cooperativa de ahorro y crédito que realiza intermediación financiera con el público, controlada por la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social y Promoción Popular, pueda solicitar la calificación para sujetarse al control de la Superintendencia de Bancos, debe cumplir previamente con el requisito de mantener un monto mínimo de capital social pagado de doscientos mil dólares de los Estados Unidos de América. Aquellas cooperativas que no presentasen su solicitud para ser intervenidas, serán prohibidas de operar con el público.

A continuación se presenta en el cuadro No 11 las 36 Cooperativas de Ahorro y Crédito que actualmente se encuentran controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

²⁶ Superintendencia de Bancos y Seguros pág. web superban.gov.ec

CUADRO No 11
CACs SUPERVISADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

#	ENTIDAD
1	Nacional
2	Oscus
3	Andalucía
4	San Francisco
5	El Sagrario
6	CACPECO
7	15 de Abril
8	Mego
9	29 de Octubre
10	Atuntaqui
11	Alianza del Valle
12	Pablo Muñoz Vega
13	Comercio
14	Progreso
15	Tulcán
16	Riobamba
17	Cámara de Comercio Quito
18	CACPE BIBLIAN
19	CACPE PAZTAZA
20	San Francisco de Asís
21	Cotacollao
22	Codesarrollo
23	San José
24	23 de Julio
25	11 de Junio
26	Chone Ltda.
27	Calceta
28	Santa Rosa
29	9 de Octubre
30	Guaranda
31	Santa Ana
32	Jardín Azuayo
33	Coopad
34	La Dolorosa
35	Juventud Ecuatoriana Progresista
36	Padre Julián Lorente

Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, Boletín Financiero de Cooperativas, Ranking de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Enero del 2009.

Elaborado por: La autora

En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito que no están bajo supervisión de la Superintendencia de Bancos, están reguladas por el Ministerio de Bienestar Social. El control efectivo que el MBS ejerce sobre las cooperativas es mínimo, teniendo que cumplir con muy pocos requisitos, como es entregar un balance semestral y un informe de auditoría externa por año. Estas entidades no cuentan con un plan uniforme de cuentas, ni difunden sus actividades e información financiera al público, en forma consolidada.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito de segundo piso supervisado por la Dirección Nacional de Cooperativas y controlado a su vez por el Ministerio de Bienestar Social son 112.

CUADRO No 12
CACs SOMETIDAS EXCLUSIVAMENTE A LA SUPERVISIÓN DEL ESTADO

# DE CAC	ENTE SUPERVISOR	DEPENDE DE
112	Dirección Nacional de Cooperativas	Ministerio de Bienestar Social

Fuente: Dirección Nacional de Cooperativas, Ranking de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Enero del 2009.

Elaborado por: La autora

3.1.1.3 Reseña Histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPCRÉDITO”

En el año de 1998 un grupo de profesionales universitarios en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresa, Economía y Jurisprudencia, en base a su experiencia adquirida en manejo dentro del Sistema Cooperativo, decidieron juntar sus capitales y esfuerzos con la única meta de brindar servicios oportunos y ágiles a la comunidad a través del financiamiento con micro créditos, para ello crearon a COOPCRÉDITO Ltda como una Cooperativa de Ahorro y Crédito, la cual brindaría servicios financieros a sectores urbano populares y pequeñas empresas.

COOPCRÉDITO nació mediante acuerdo ministerial No 0295 del 14 de abril de 1998; y fue inscrita en el Registro General de Cooperativas con número de orden 006104 el 17 de abril del mismo año.

3.1.2 Elementos Estratégicos de la Cooperativa

Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopcrédito encontramos que durante los 10 años que tiene dentro del mercado financiero, esta se ha manejado con base a su filosofía permanente de eficiencia con calidad humana, ya que todos sus procedimientos de trabajo han está encaminados hacia un objetivo permanente de solidaridad para con sus socios y clientes.

Esta solidaridad se basa en un manejo de operaciones de crédito y ahorro con un compromiso de servicio que satisfaga sus necesidades de la mejor manera, por lo cual la cooperativa ha logrado crear lazos de confianza por parte de sus clientes.

En cuanto a la formación de la cultura organizacional de COOPCRÉDITO encontramos que ésta se ha formado de la siguiente manera.

GRÁFICO No 10
CULTURA ORGANIZACIONAL COOPCRÉDITO



Elaborado por: La autora

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopcrédito

Al analizar cómo se maneja la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO encontramos que su creencia base es la de trabajar en un ambiente familiar tanto con su talento humano como con sus socios y clientes, pero esto no ha sido lo suficientemente necesario para convertirla en una entidad considerablemente fuerte dentro del mercado financiero, por lo cual existen puntos débiles en los cuales se deberá trabajar para poderlos transformar en fortalezas.

Dentro del análisis de la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito se encontraron las siguientes características.

CUADRO No 13
CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPCRÉDITO

CARACTERÍSTICAS	CULTURA DÉBIL	CULTURA FUERTE
ESTRUCTURA	Reglas y procedimientos parcialmente formalizados, limitaciones en el trabajo.	
RESPONSABILIDAD		Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver problemas, sentimiento de ser su propio jefe.
APOYO		La gerencia muestra gran interés y ayuda por su personal.
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se desconocen los niveles productivos del personal.	
TOLERANCIA AL CONFLICTO		La organización no teme enfrentar y solucionar los problemas que surjan. Sus integrantes son autocríticos y creativos.
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador.	
RELACIONES		Ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre integrantes de la organización como con los socios y clientes de la Cooperativa.
COOPERACIÓN		Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros integrantes del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo.

Elaborado por: La autora

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopcrédito.

El cuadro de análisis de la Cultura Organizacional de Coopcrédito nos demuestra las siguientes características:

3.1.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE COOPCRÉDITO

⇒ ESTRUCTURA

Reglas y procedimientos parcialmente formalizados, limitaciones en el trabajo. A pesar de la excelente relaciones entre los socios fundadores de la Cooperativa y su recurso humano encontramos que existen procesos de trabajo poco formalizados en los cuales se debería trabajar para el mejor manejo de COOPCREDITO.

⇒ RESPONSABILIDAD

Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver problemas, sentimiento de ser su propio jefe. Coopcrédito se encuentra conformada por un talento humano limitado integrado por la gerente y su asistente, pero a pesar de esta limitación su relación y trabajo es muy eficiente ya que han sabido manejar los problemas e inconvenientes que se han presentado de manera optima por lo que la Cooperativa ha logrado ir creciendo en porcentajes bajos pero no en retroceso, lo cual demuestra que se podría lograr resultados de gran magnitud si se trabaja sobre sus puntos débiles.

⇒ APOYO

La gerencia muestra gran interés y ayuda por su personal. Como se mencionaba en el punto de responsabilidad el talento humano de Coopcrédito está integrado por apenas dos miembros por lo cual el apoyo entre la Gerente y su asistente se ha convertido en un punto obligatorio de trabajo dentro de la Cooperativa, pero cabe recalcar que este no sólo se ha dado entre sus integrantes sino a su vez con sus fundadores, clientes y socios por ello Coopcrédito puede ser definido como una Cooperativa que gira alrededor de un ambiente familiar en el cual se trabaja en equipo para la búsqueda de su crecimiento.

⇒ **RECOMPENSA Y DESEMPEÑO**

Se desconocen los niveles productivos del personal. A pesar que Coopcrédito mantiene como fortaleza la responsabilidad y apoyo entre todos sus integrantes, directivos, socios y clientes el trabajo realizado por sus dos integrantes es reconocido pero de manera vaga, a través de agradecimiento y gratitud lo cual podría generar un cierto grado de desmotivación dentro de un lapso de tiempo, ocasionando así que las fortalezas se puedan convertir en debilidades. Por ello resulta de vital importancia la creación de políticas de manejo de recompensas y evaluaciones de desempeño que permitan medir y premiar sus logros de trabajo.

⇒ **TOLERANCIA AL CONFLICTO**

La organización no teme enfrentar y solucionar los problemas que surjan. Sus integrantes son autocríticos y creativos. Como se mencionaba anteriormente todos los integrantes, socios y clientes de la Cooperativa han convertido a COOPCRÉDITO en una institución que se caracteriza por la responsabilidad de su talento humano y el apoyo desde sus socios fundadores hasta sus clientes, por ello se ha logrado solucionar de la mejor manera los problemas que han surgido dentro de la Cooperativa durante sus 10 años de existencia, logrando así mantenerse activa dentro del mercado financiero.

⇒ **TOLERANCIA AL RIESGO**

Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador. A pesar de la gran unión y apoyo que existe dentro de la COOPCRÉDITO existen temores que le han creado barreras, mismas que no la han permitido crecer.

En base al análisis y estudio realizado dentro de la Cooperativa he podido percibir que sus socios fundadores demuestran ciertos temores que lamentablemente le están estancando. Existen deseos de crecimiento por parte de su talento humano pero este no es apoyado por sus socios principales los cuales a pesar de haber superado varios inconvenientes, no han logrado convertirlas en experiencias que les permitan unir fuerzas en búsqueda de su crecimiento, dejándolas así como temores permanentes que limitan la explotación de sus fortalezas.

⇒ **RELACIONES**

Ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre integrantes de la organización como con los socios y clientes de la Cooperativa. Lo cual debe ser tomando como fortaleza para un trabajo en equipo que busque el alcance de metas y objetivos que le permitan a la Cooperativa desarrollarse y ocupar un mejor puesto dentro del mercado financiero.

⇒ **COOPERACIÓN**

Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros integrantes del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo. Esta es una de las mejores características de Coopcrédito por lo cual resulta importante explotarla a fin de impulsar el desarrollo y crecimiento de la Cooperativa.

Una vez analizadas cada una de las característica de la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO, podemos concluir que ésta cuenta con una mayoría de puntos fuertes, pero a pesar de esto es necesario trabajar con sus puntos débiles ya que éstos se han convertido en grandes obstáculos en su crecimiento y desarrollo dentro del mercado financiero.

Para partir con la transformación de los puntos débiles en fuertes resulta necesario partir por el desarrollo de un análisis detenido de cada una de sus filosofías, creencias y valores.

3.1.2.2 Misión

“Ofrecer a sus socios y clientes soluciones financieras de calidad con seguridad y sentido solidario, competitivos a nivel financiero apoyados en tecnología innovadora siendo eficientes con talento humano comprometido con los valores y principios éticos y morales.”

3.1.2.3 Visión

“Alcanzar altos niveles de eficiencia, seguridad y reconocido prestigio, basados en una administración transparente y sólida estructura financiera, contribuyendo efectivamente al desarrollo socio económico de los socios y clientes.”

3.1.2.4 Objetivos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO trabaja en base a los siguientes fines:

3.1.2.4.1 Objetivo General

Apoyar a los sectores urbano, popular, micro y pequeña empresa a través de financiamiento y servicios ágiles, oportunos con precios justos, siendo eficientes con calidad humana.

3.1.2.4.2 Objetivos Específicos

- ⇒ Impulsar el aparato productivo a través de apoyo a PYMES.
- ⇒ Otorgar préstamos priorizando la actividad productiva, creando una cultura de ahorro.

- ⇒ Proporcionar asesoría personalizada a nuestros clientes con orientación y capacitación de nuestros empleados.
- ⇒ Impulsar y ejecutar proyectos productivos a través del fomento de microempresas que propicien el desarrollo de la comunidad.
- ⇒ Ampliar nuestro campo de acción a los sectores populares.

3.1.2.5 Valores

- ⇒ Solidaridad
- ⇒ Honestidad y transparencia
- ⇒ Respeto
- ⇒ Responsabilidad
- ⇒ Integración

3.1.2.6 Políticas

Los lemas y principios que rigen para el desarrollo de los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO son:

CUADRO No 14

POLÍTICAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPCRÉDITO

SERVICIOS	Ágiles, oportunos y de calidad
CALIDAD HUMANA	Personal con alta calidad humana
RESPECTO, ÉTICA, MORAL	Asesorar al cliente y respetar sus decisiones.
TRABAJO EN EQUIPO	Esfuerzo en equipo bajo un modelo orientador y consensual.
PRECIO JUSTO	Impulsar actividades a través de financiamiento justo en predios y tiempos.
RETORNO DE EXCEDENTES	Distribuir utilidades.

Fuente: “Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO”

Elaborado por: La autora

3.1.2.7 Estrategias

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO no ha trabajado con estrategias que le permitan lograr un crecimiento dentro del mercado financiero e ir mejorando y superando a sus competidores; por lo que ha caído en el grave error de quedarse donde estaba sin ir evolucionando ante los cambios que se han ido presentando.

3.1.3 Diagnóstico Externo

Para el desarrollo de este diagnóstico dentro de la Cooperativa el factor más importante de análisis son sus clientes y socios, ya que ellos son las fichas fundamentales dentro del juego de COOPCRÉDITO dentro del mercado financiero.

3.1.3.1 Clientes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO cuenta con 240 socios, los cuales mantienen operaciones vigentes de ahorros y créditos en la cooperativa, varios de ellos son clientes antiguos y una cantidad mínima son nuevos.

Por lo cual resulta necesario el diseño de un Plan Estratégico de Marketing que le permita llegar a nuevos socios y a su vez incrementar su demanda.

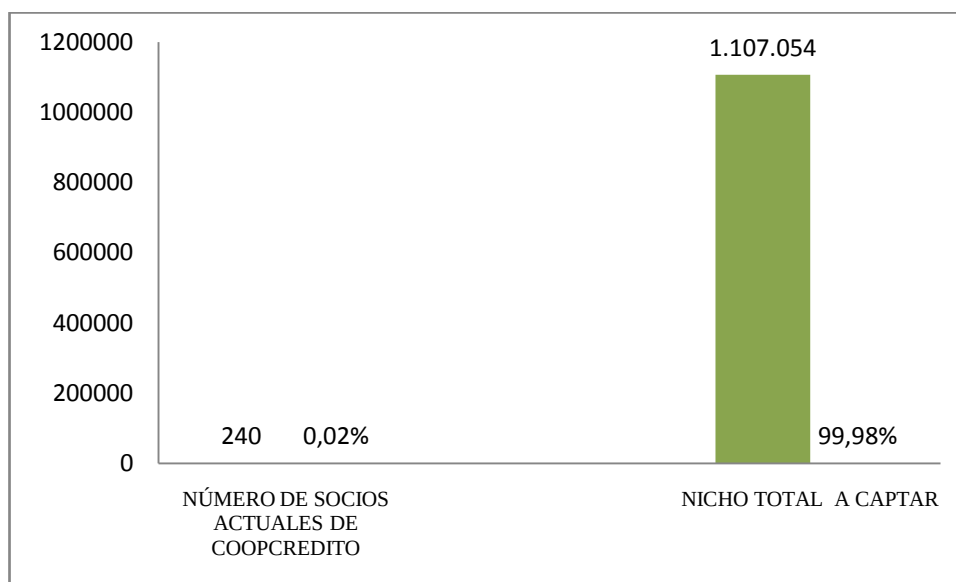
3.1.3.1.1 Análisis de los Clientes

Para realizar un análisis detenido y detallado sobre los clientes que conforman actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO se procedió con la realización de una encuesta que permita analizar una proporción importante de impacto buscando en la primera parte información referente a las características socioeconómicas de los encuestados, a través de información como género, edad, el nivel educativo, actividad económica, ingresos, gastos, entre otras, que constituyen factores de mediación cruciales para el impacto de los servicios financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO, a continuación se procedió a realizar un estudio de mercado.

3.1.3.1.1 MUESTRA PARA ANÁLISIS DE CLIENTES EXTERNOS DE COOPCRÉDITO

Para realizar la determinación del tamaño de la muestra fue necesario enfocarse hacia el mercado meta que tendrá la Cooperativa de Ahorro y Crédito los cuales son el número total de habitantes mayores de 18 años de la provincia de Pichincha considerando que cada uno de ellos es o puede llegar a ser un cliente del sistema financiero, el cual es de 1.107.294²⁷, (Ver ANEXO 23) restando al número de socios actual de COOPCRÉDITO el cual representa al segmento ya captado.

	#	%
HABITANTES P. PICHINCHA MENORES DE 18 AÑOS	1.107.294	100%
NÚMERO DE SOCIOS ACTUALES DE COOPCREDITO	240	0,02%
NICHO TOTAL A CAPTAR	1.107.054	99,98%



²⁷ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Censo Poblacional 2008

Será realizada aplicando la fórmula de muestreo proporcional para poblaciones infinitas mayores a 100000 unidades y donde se desconocen las probabilidades de ocurrencia.²⁸

Para lo cual se trabajará con un intervalo de confianza del 95%; y se calculará el tamaño de la muestra de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q}{e^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 (50) (50)}{(5)^2}$$

$$n = 384.16$$

En donde:

n= Tamaño de Muestra

Z= Valor Correspondiente a la distribución Gauss, nivel de confianza 95%, expresado en desviación estándar.

P=50

Q=50

E=error estimado del 5%

²⁸ JANY, Nicolás, “Investigación Integral de mercados”, pág. 116

3.1.3.1.2 PARÁMETROS PARA LA INVESTIGACIÓN DEL MERCADO DE CLIENTES

Se realizaron dos tipos de encuestas, una para clientes internos la cual permita ir analizando variables de satisfacción, valoración de una gran mayoría de socios hacia la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO y otra para clientes externos con el fin de conocer necesidades de mercado, gustos, preferencias y la competencia.

Para la realización de la encuesta de clientes externos se tomó al total de la población de mayores de 18 años de Pichincha, la cual en base al INEC es de alrededor de 1.107.294 (Ver Anexo 23) de habitantes menos el número de socios actuales.

Una vez establecido el mercado objetivo se procedió a realizar el cálculo de la muestra para poblaciones infinitas ya que nuestro mercado objetivo sobrepasa los 100.000 habitantes. Aquí se obtuvo un resultado de 384 encuestas, por lo que se decidió aplicar un total definitivo de 400 encuestas ya que a mayor número de encuestas mayor fidelidad de los resultados.

ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS

Para realizar el formato de encuestas enfocadas hacia el mercado objetivo de la Provincia de Pichincha se estableció la búsqueda de información en cuanto a:

- **INFORMACIÓN BÁSICA**

En ésta se incluyó el género de los encuestados, su nivel de educación, y la localización de su vivienda.

- **PREGUNTAS**

Aquí se establecieron cuestionamientos que nos permitan conocer en primer lugar la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito en cuanto a su reconocimiento en el mercado financiero a fin de saber cuál ha sido el trabajo de ésta en cuanto a su publicitación dentro del mismo.

Antes de realizar la aplicación de las encuestas resultaba necesario conocer cierta información que permita definir cuáles serán las opciones de respuesta para algunas preguntas, para lo cual se partió por el conocimiento de la situación actual de las entidades financieras en el Ecuador. Esta información se la obtuvo mediante los cuadros evolutivos de captación de público y suficiencia patrimonial de las mismas.

CUADRO No 15
PATRIMONIOS DE ENTIDADES FINANCIERA

	31-dic-09	31-mar-10	30-abr-10	31-may-10	02-jun-10	TENDENCIA
BANCOS	1.869.668	1.841.005	1.836.564	1.836.590	1.823.590	Baja
COOPERATIVAS	330.074	331.976	333.413	334.574	355.886	Sube
MUTUALISTAS	38.232	38.228	38.227	38.227	38.227	Se mantiene

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: La Autora

Esta información proporcionada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, nos indica que en la actualidad las instituciones financieras con mayor suficiencia patrimonial en el mercado financiero formal en los últimos años son:

- ⇒ Bancos
- ⇒ Cooperativas de Ahorro y Crédito
- ⇒ Mutualistas

En cuanto a las tendencias encontramos que las entidades en crecimiento son las Cooperativas de Ahorro y Crédito, mientras que los Bancos se encuentran con tendencias a la baja y las Mutualistas se mantienen. Lo cual nos indica que existe una gran motivación para el crecimiento de Coopcrédito.

Una vez conocidas las tendencias de las principales entidades financieras resultó necesario conocer la demanda en cuanto a captaciones de las entidades financieras (Ver gráfico No 11).

GRÁFICO No 11

CAPTACIONES DE LA ENTIDADES FINANCIERAS

REPORTE FINANCIERO SEMANAL SISTEMA FINANCIERO PRIVADO PERIODO: 26 de mayo al 02 de junio de 2010 (miles de dólares)							
ANEXO DE CAPTACIONES Y CARTERA							
RUBROS	31-Dic-09	31-Mar-10	30-Abr-10	31-May-10	26-May-10	2-Jun-10	TENDENCIA SEMANAL 26 de May - 02 de Jun / 10
DESCOMPOSICION DE LAS CAPTACIONES DEL PÚBLICO							
BANCOS 3/	14.036.111	14.712.171	14.809.014	15.008.903	14.770.245	14.840.859	Sube
Depósitos Monetarios	5.498.224	5.874.703	5.679.772	5.792.283	5.804.332	5.682.493	Baja
Depósitos de Ahorro	3.844.202	3.751.726	4.035.571	4.005.414	3.855.359	4.039.384	Sube
Otros Depósitos a la Vista	363.107	478.965	575.457	583.905	510.924	496.999	Baja
Operaciones de Reporto	2.602	2.513	0	540	0	0	Se mantiene
Depósitos a Plazo	4.102.947	4.383.373	4.290.675	4.403.148	4.378.085	4.397.802	Sube
Depósitos de Garantía	887	997	1.054	1.057	1.057	1.055	Baja
Depósitos Restringidos	224.143	219.893	226.484	222.555	220.487	223.127	Sube
SOCIEDADES FINANCIERAS	466.230	462.060	487.315	516.028	514.961	520.411	Sube
Otros Depósitos a la Vista	5.938	6.702	6.500	5.392	6.410	7.833	Sube
Operaciones de Reporto	890	561	1.883	894	1.070	894	Baja
Depósitos a Plazo	459.173	454.577	478.768	509.381	507.120	511.323	Sube
Depósitos Restringidos	229	220	144	361	361	361	Se mantiene
COOPERATIVAS DE PRIMER PISO 4/	1.423.480	1.503.113	1.563.908	1.594.548	1.660.536	1.689.786	Sube
Depósitos de Ahorro	772.187	770.768	806.013	814.449	824.807	847.663	Sube
Otros Depósitos a la Vista	13.571	14.495	14.303	17.626	17.510	18.909	Sube
Depósitos a Plazo	557.707	639.767	666.388	685.863	731.804	736.836	Sube
Depósitos de Garantía	20	38	23	37	59	36	Baja
Depósitos Restringidos	79.995	78.045	77.182	76.572	86.356	86.342	Baja
MUTUALISTAS 5/	322.866	325.506	335.152	340.130	335.943	339.918	Sube
Depósitos de Ahorro	178.848	176.777	181.743	180.543	179.000	179.442	Sube
Otros Depósitos a la Vista	2.983	1.943	2.232	2.497	3.086	2.468	Baja
Depósitos a Plazo	138.838	144.716	149.115	154.628	151.396	155.554	Sube
Depósitos de Garantía	54	53	54	53	53	53	Se mantiene
Depósitos Restringidos	2.143	2.018	2.008	2.409	2.410	2.402	Baja

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.

En el reporte financiero semanal del sistema financiero privado del periodo de mayo a junio del 2010 generado por la Superintendencia de Bancos y Seguros se encuentra que las entidades con mayor número de captaciones al 2 de junio del 2010 son los bancos con un total de \$14.840.859, seguido de las Cooperativas de Ahorro y Crédito con un total de \$1.689.786, el tercer lugar lo ocupan las sociedades financieras con \$520.411 y el último lugar las Mutualistas con \$439.918.

Lo cual nos demuestra que las Cooperativas se encuentran con tendencias de crecimiento dentro del mercado financiero ocupando el segundo lugar en cuanto a captaciones dentro de éste, dejando así en las siguientes posiciones a entidades grandes como las Mutualistas y Sociedades Financieras.

Finalmente era necesario conocer la demanda en cuanto a colocaciones en las entidades financieras (Ver gráfico No 12).

En el reporte de colocaciones se encuentra a los bancos en el primer lugar con un total de \$9818.189 seguido de las Cooperativas de Ahorro y Crédito con \$1.638.822, Sociedades Financieras en el tercer lugar con \$817.274 y en el último lugar Mutualistas con \$255.976.

Por lo cual se llega a la misma conclusión realizada en base a las captaciones de estas entidades.

GRÁFICO No 12

COLOCACIONES DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS

DESCOMPOSICIÓN DE LA CARTERA							
BANCOS 3/	9.463.746	9.387.521	9.672.492	9.821.571	9.751.418	9.818.189	Sube
Cartera Comercial	4.426.821	4.372.492	4.561.836	4.606.880	4.579.534	4.611.533	Sube
Cartera de Consumo	2.869.731	2.940.678	3.003.683	3.085.824	3.065.817	3.083.903	Sube
Cartera para la Vivienda	1.309.925	1.288.644	1.309.426	1.318.775	1.312.286	1.318.059	Sube
Cartera Microempresarial	847.268	785.707	797.547	810.092	793.780	804.693	Sube
SOCIEDADES FINANCIERAS	792.218	814.960	821.442	834.029	840.693	817.274	Baja
Cartera Comercial	65.538	63.991	63.565	62.078	62.960	61.357	Baja
Cartera de Consumo	682.951	704.877	710.365	724.740	730.446	708.566	Baja
Cartera para la Vivienda	10.569	10.043	9.923	9.908	9.894	9.902	Sube
Cartera Microempresarial	33.160	36.049	37.589	37.302	37.393	37.449	Sube
COOPERATIVAS DE PRIMER PISO 4/	1.396.403	1.463.387	1.498.175	1.534.240	1.625.740	1.638.822	Sube
Cartera Comercial	16.569	18.781	19.482	20.805	20.649	20.995	Sube
Cartera de Consumo	634.057	670.773	687.654	706.258	732.172	739.088	Sube
Cartera para la Vivienda	144.233	157.064	160.314	162.464	164.329	165.276	Sube
Cartera Microempresarial	601.544	616.769	630.725	644.713	708.590	713.463	Sube
MUTUALISTAS 5/	221.620	247.095	246.281	255.744	252.756	255.976	Sube
Cartera Comercial	36.072	38.722	38.800	38.457	37.962	38.262	Sube
Cartera de Consumo	46.327	50.340	53.823	58.265	57.370	58.438	Sube
Cartera para la Vivienda	137.864	156.511	152.209	157.598	155.985	157.865	Sube
Cartera Microempresarial	1.357	1.521	1.449	1.423	1.439	1.411	Baja

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Tomando la información de Cooperativas de Ahorro y Crédito encontramos que en cuanto a captaciones los de mayor demanda son:

- Ahorros a la Vista cuyo monto total es de \$847.663, y
- Ahorros a Plazo Fijo con \$736.863

Y en cuanto a colocaciones de las Cooperativas de Ahorro y Crédito tenemos:

- Créditos de Consumo con un total de \$739.088 y
- Créditos Microempresariales con \$713.463

Conocidas las operaciones de mayor demanda en Cooperativas era necesario conocer las razones por las cuales se las realizaban:

- ⇒ Por qué Ahorra
- ⇒ Por qué solicita créditos

En cuanto al por qué ahorra se decidió tomar 4 variables básicas sobre el ahorro en base a las necesidades que se manifiestan con mayor afluencia dentro del mercado financiero integrado por las entidades de mayor afluencia de personas:

- ⇒ Seguridad- En cuanto a mantener un fondo que le permita tener un fondo de dinero en un lugar en donde no corra el riesgo de robos y a su vez le proporcione un porcentaje de interés que le permita ir incrementando su ahorro.
- ⇒ Salud- Un ahorro dirigido hacia un fondo previsional para casos de enfermedad que le permita financiar los gastos que genera una hospitalización, compra de medicamentos y pago de consultas médicas.
- ⇒ Vivienda- Encaminado hacia lo que se refiere mantener un fondo que le permita en un futuro financiar la compra de una vivienda ya sea en su totalidad o en la entrada para la compra de la misma.
- ⇒ Educación- Fondo establecido para cubrir los gastos de escuela, colegio y universidad de los hijos.

Para lo que se refería préstamos era necesario conocer cuáles son los montos que se solicitan con mayor frecuencia, aquí se establecieron intervalos de:

- \$500
- \$501 a \$1000
- \$1001 a \$5000
- Más de \$5000
- Ninguno

Estos intervalos se tomaron en base a un previo análisis que se realizó en la investigación aplicada a través de una entrevista realizada a 100 personas tomadas al azar dentro del perímetro de la ciudad de Quito en la cual se plantearon 2 preguntas:

¿Mantiene en la actualidad algún préstamo dentro de una entidad financiera?

¿Cuál es el monto del crédito que mantiene usted vigente?

En esta se obtuvo como resultados lo siguiente:

SI	62
NO	38
TOTAL	100

Fuente: Entrevista

Elaborado por: La autora

Monto promedio del préstamo:

\$2451,90

Otro factor que se consideró como clave dentro de la aplicación de la encuesta fue el conocer cuáles son los ingresos familiares promedio de los encuestados ya que esto nos permitiría conocer cuál es su capacidad económica, para lo cual se tomaron los siguientes rangos:

-De \$250 a \$300

-De \$310 a \$500

-De \$501 a \$1000

Para tomar estos 3 rangos se partió desde un salario mínimo vital, pasando por la canasta básica hasta llegar a un 50% mayor a ésta.

Relacionando a la capacidad económica de los encuestados surgía la necesidad de conocer cuál era la actividad que le permitía mantener estos ingresos aquí se tomó tres rangos partiendo de 3 actividades económicas principales dentro de la población ecuatoriana, para lo cual se acudió al Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos en donde se me proporcionó la siguiente información:

CUADRO No 16
POBLACIÓN OCUPADA SEGÚN CATEGORÍA DE OCUPACIÓN

SERVIDORES PÚBLICOS	100.123
SERVIDORES PRIVADOS	541.473
INFORMALES	247.817
JUBILADOS	60.000

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Pichincha Urbano, Población Ocupada, 2008.

Elaborado por: La autora

Obtenida esta información encontramos que la mayoría de la población ocupada de la Provincia de Pichincha se encuentra trabajando en el sector privado, seguido de los informales, por lo que será necesario crear estrategias que permitan enfocar a la Cooperativa hacia estos grupos de habitantes.

Una vez conocidas las características de vida principales de los encuestados era necesario conocer sus gustos y preferencias en cuanto a elegir a una entidad financiera, para lo cual se tomó 3 factores:

- Financiero (Tasas de Interés)
- Localización (Ubicación de la entidad financiera)
- Gustos y Preferencias (Servicio, facilidad de operaciones, confianza).

Otro factor de gran importancia sobre todo dentro del presente Plan de Marketing era la publicidad, por ello resultaba indispensable conocer cuáles son los medios publicitarios que los encuestados ven y escuchan con mayor frecuencia.

Aquí se tomó a los 4 principales:

- Televisión
- Radio
- Prensa Escrita
- Vallas

No se tomó en cuenta al internet ya que a pesar de que en la actualidad es uno de los medios más populares sus costos de publicación publicitaria son muy elevados y a su vez según lo establecido en la última encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, a diciembre 2008 el 93% de hogares ecuatorianos no tiene acceso a Internet.

En lo referente a la información a obtenerse esta pregunta nos permitirá conocer que medios son los de mayor preferencia y posteriormente cuales se deberán elegir dentro del Plan de Marketing a desarrollarse para la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Finalmente era necesario conocer cuál es la opinión de los encuestados en cuanto a las entidades financieras, por lo que se tomó 4 rangos principales:

- Malo
- Regular
- Bueno
- Malo

Una vez establecidos todos los parámetros se procedió a realizar la aplicación de la encuesta, partiendo de todas y cada una las opciones establecidas desde la información básica hasta las posibles respuestas de los cuestionamientos planteados.

Se tomó a un total de 400 encuestados de $n=384$ con el fin de tener un mayor estimado de información y a mayores respuestas mayor fidelidad de resultados.

El formato de encuesta que se aplicó es el siguiente:

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DIRIGIDO A CLIENTES EXTERNOS

Esta encuesta es realizada con el fin de identificar el nivel de satisfacción de los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO

Agradezco la colaboración que se sirvan dar los encuestados al responder las preguntas de ésta encuesta, dicha información será utilizadas con fines investigativos y será manejada con absoluta confidencialidad.

FECHA:

GÉNERO: F ()

M ()

NIVEL DE INSTRUCCIÓN: Primaria ()
Secundaria ()
Superior ()

SECTOR: Norte ()
Sur ()
Centro ()

Marque con una x según su respuesta.

1. ¿Ha escuchado hablar alguna vez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPCRÉDITO”?

a) Sí ()

b) No ()

2. ¿Cuál es la institución que usted prefiere utilizar al momento de ahorrar o solicitar un crédito?

a) Bancos ()

b) Cooperativas ()

c) Prestamistas ()

3. ¿Qué tipo de operación es la que usted realiza actualmente?

a) Ahorro a la vista ()

b) Ahorro de plazo fijo ()

c) Préstamo ()

4. ¿Para qué ahorra usted?

a) Seguridad ()

b) Salud ()

c) Vivienda ()

d) Educación ()

5. ¿Cuánto solicitaría usted como préstamo?

- a) De \$500 ()
- b) Entre \$501 y \$1.000 ()
- c) Entre \$1.001 y \$5.000 ()
- d) Más de \$5.000 ()

6. ¿Aproximadamente a cuánto asciende sus ingresos familiares al mes?

- a) De \$250 a \$300 ()
- b) Entre \$310 a \$500 ()
- c) Entre \$501 a \$1000 ()

7. ¿A qué actividad se dedica usted, es decir de qué vive?

- a) Empleado Público/Privado ()
- b) Microempresario ()
- c) Jubilado ()

8. ¿Qué aspectos considera al momento elegir una entidad financiera para realizar sus operaciones?

- a) Tasas de Interés ()
- b) Ubicación ()
- c) Servicio ()
- d) Facilidad de Operaciones ()
- e) Confianza ()

9. ¿Qué medios ve, escucha o lee usted diariamente?

- a) Televisión normal ()
- b) Radio ()
- c) Prensa ()
- d) Vallas ()

10. ¿Cuál es su opinión sobre los servicios de las entidades financieras?

- a) Excelente ()
- b) Bueno ()
- c) Regular ()
- d) Malo ()

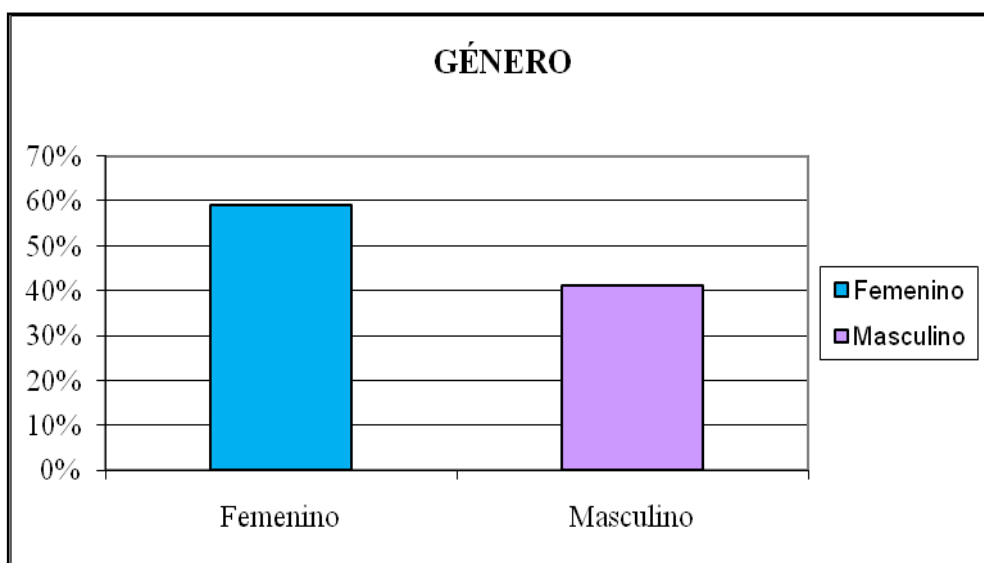
Gracias por su colaboración

A continuación se detalla el procesamiento de la información obtenida de las encuestas realizada a un total de 400 personas de la ciudad de Quito que no son socias ni clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Los resultados son:

INFORMACIÓN BÁSICA

El género de los encuestados, en el grupo principal de análisis para clientes externos es 59% femenino y el 41% masculino.

GÉNERO	NÚMERO	%
Femenino	235	59%
Masculino	165	41%
TOTAL	400	100%



Elaborado por: La autora

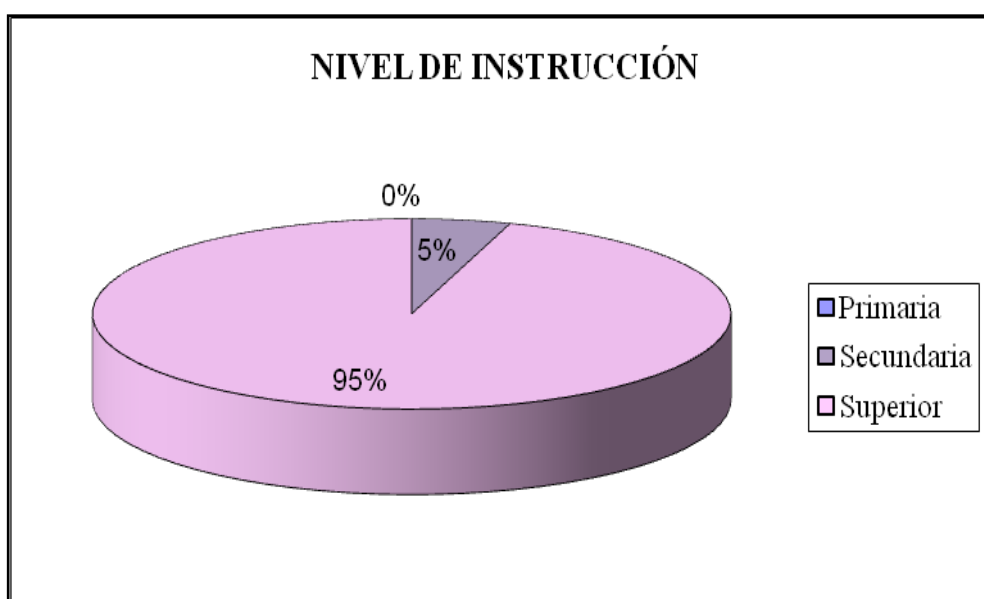
Fuente: Habitantes de la Ciudad de Quito

Por lo que se concluye que la mayor parte de encuestados son mujeres y a su vez podemos confirmar que la mayoría de la población la ocupa el género femenino.

NIVEL DE INSTRUCCIÓN

En cuanto a la instrucción y/o nivel de educación de los encuestados encontramos que la gran mayoría representada por el 95% de los encuestados tiene un nivel de educación superior, mientras que una diferencia mínima del 5% posee un nivel de educación secundaria.

INSTRUCCIÓN	NÚMERO	%
Primaria	0	0%
Secundaria	20	5%
Superior	380	95%
TOTAL	400	100%



Elaborado por: La autora

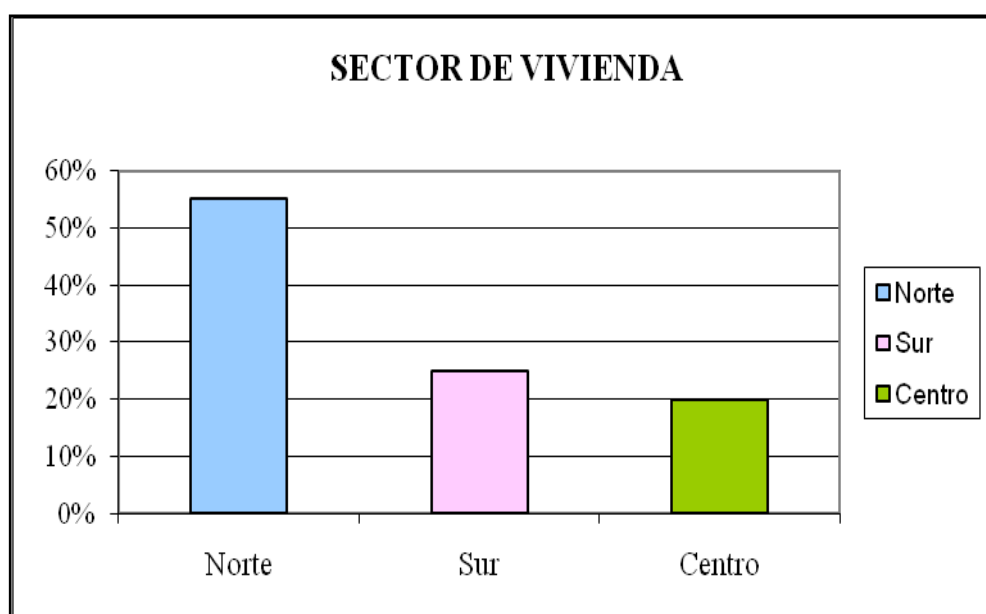
Fuente: Habitantes del sector Norte de la Ciudad de Quito

Esto nos indica que en la actualidad gran parte de la población posee por lo menos una preparación básica de bachillerato.

SECTOR DE UBICACIÓN DE VIVIENDA

La ubicación y/o sector donde viven los encuestados tuvo como resultado 55% para personas que habitan en el sector norte de la ciudad de Quito, seguido de un porcentaje del 25% para los habitan en el sur y un porcentaje menor del 20% para los del sector centro.

UBICACIÓN	NÚMERO	%
Norte	219	55%
Sur	100	25%
Centro	81	20%
TOTAL	400	100%



Elaborado por: La autora

Fuente: Habitantes del sector Norte de la Ciudad de Quito

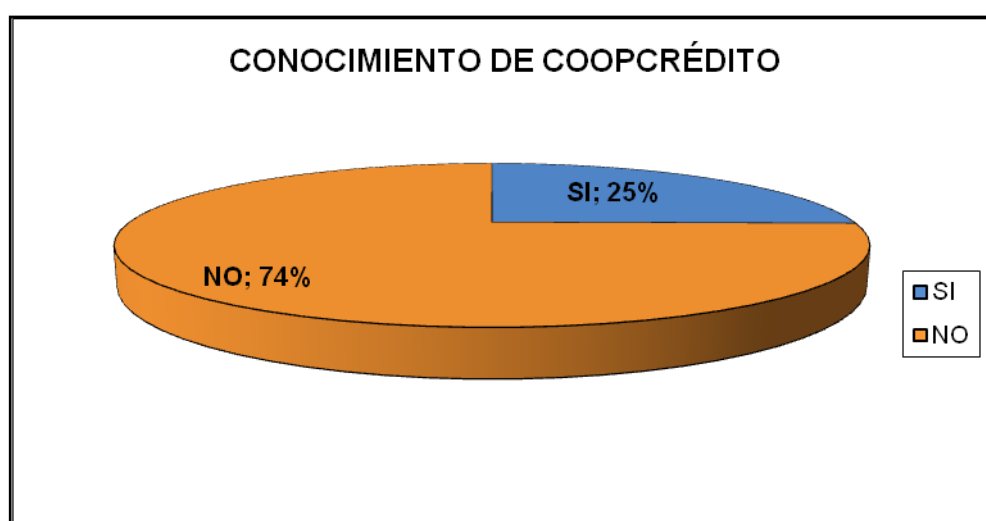
Por lo que se concluye que gran parte de los encuestados habita en el sector norte y sur norte de ciudad de Quito. Más de la mitad del total de encuestados viven en el sector norte de la ciudad de Quito y la otra en el centro sur de la capital.

PREGUNTAS

1. ¿Ha escuchado hablar alguna vez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPCRÉDITO”?

Se obtuvo como respuesta que la mayoría de encuestados representados en el 74% del total manifestaron no conocer a la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO y un porcentaje menor del 25% si han escuchado hablar de la misma.

	NÚMERO	%
SI	98	25%
NO	302	74%
TOTAL	400	100%



Elaborado por: La autora

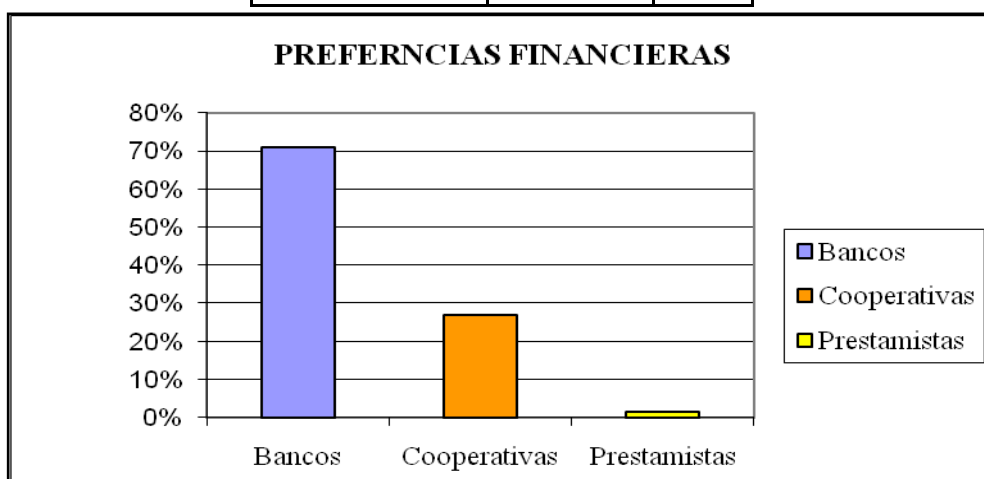
Fuente: Habitantes del sector Norte de la Ciudad de Quito

Esto nos demuestra que COOPCRÉDITO no es tan conocida en el mercado financiero pero tampoco demuestra una usencia total de conocimiento, lo que indica que apoyados en publicidad una mayor comunicación podrían tener mayores efectos que le permitan tener mayor reconocimiento en el mercado y a su vez mejorar su demanda.

2. ¿Cuál es la institución que usted prefiere utilizar al momento de ahorrar o solicitar un crédito?

En esta pregunta se pudo confirmar la información proporcionada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, misma que nos indica que el mayor porcentaje de demanda dentro del mercado financiero lo tienen actualmente los Bancos ya que un 71% de los encuestados los prefieren al momento de elegir a una entidad financiera, un 27% a Cooperativas de Ahorro y Crédito y un mínimo del 2% a prestamistas.

INSTITUCIÓN	NÚMERO	%
Bancos	286	71%
Cooperativas	108	27%
Prestamistas	6	2%
TOTAL	400	100%



Elaborado por: La autora

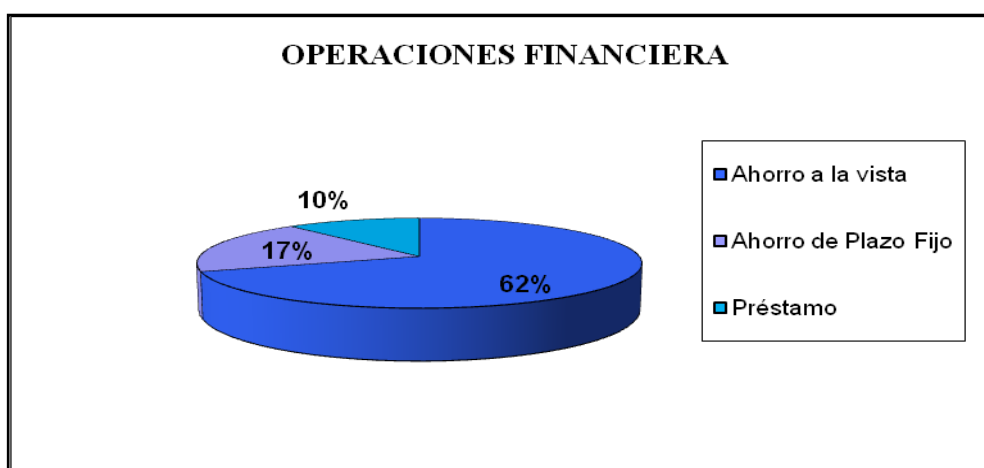
Fuente: Habitantes del sector Norte de la Ciudad de Quito

Si bien el mayor porcentaje de encuestados prefiere a los Bancos el porcentaje de personas que prefieren a una Cooperativa de Ahorro y Crédito al momento de realizar algún tipo de movimiento financiero no es del todo bajo por lo que se podría ir aumento a través de un mejor manejo publicitario, el cual permita conocer los servicios, beneficios y promociones de los productos que éstas ofrecen, acompañando a esta reflexión de la tendencia de aumento informada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

3. ¿Qué tipo de operación es la que usted realiza actualmente?

Aquí más de la mitad con un porcentaje del 62% de encuestados manifestaron su preferencia por los ahorros seguido de un 17% de personas que han acudido a una entidad financiera para realizar un depósito a plazo, un porcentaje del 11% del total de encuestados manifestaron no tener ningún tipo de operación en una entidad financiera seguido finalmente de un 10% para los que acuden a realizar solicitud de créditos.

OPERACIÓN	NÚMERO	%
Ahorro a la vista	247	62%
Ahorro de Plazo Fijo	71	17%
Préstamo	40	10%
No contesta	42	11%
TOTAL	100	100%



Elaborado por: La autora

Fuente: Habitantes del sector Norte de la Ciudad de Quito.

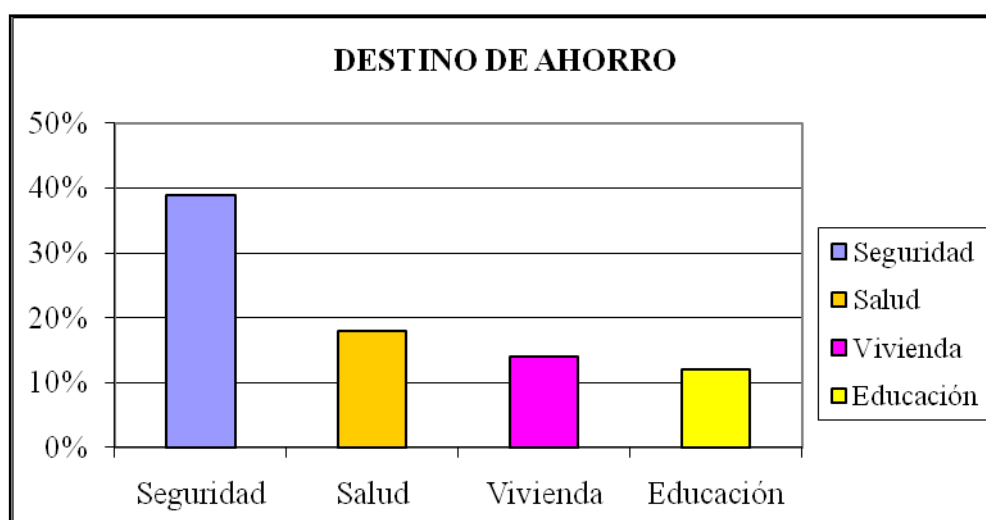
Estos resultados nos demuestran que el mercado potencial de productos financieros está en el grupo de ahorros, seguido de la solicitud de créditos por lo que las entidades financieras deberían mejorar o incrementar beneficios, calidad de operaciones y servicio en cuanto a estos, a través de estrategias que los vuelvan más atractivos hacia los consumidores.

4. ¿Para qué ahorra usted?

Una de las operaciones más realizadas en el mercado financiero son los ahorros y dentro de las razones de para qué la realizan es:

La mayoría de encuestados representados por el 39% manifiestan hacerlo por seguridad, un porcentaje menor pero considerable del 25% lo hacen por motivos de educación, seguido de porcentajes parejos del 18% para vivienda y salud.

	NÚMERO	%
Seguridad	157	39%
Salud	73	18%
Vivienda	70	18%
Educación	100	25%
TOTAL	400	100%



Elaborado por: La autora

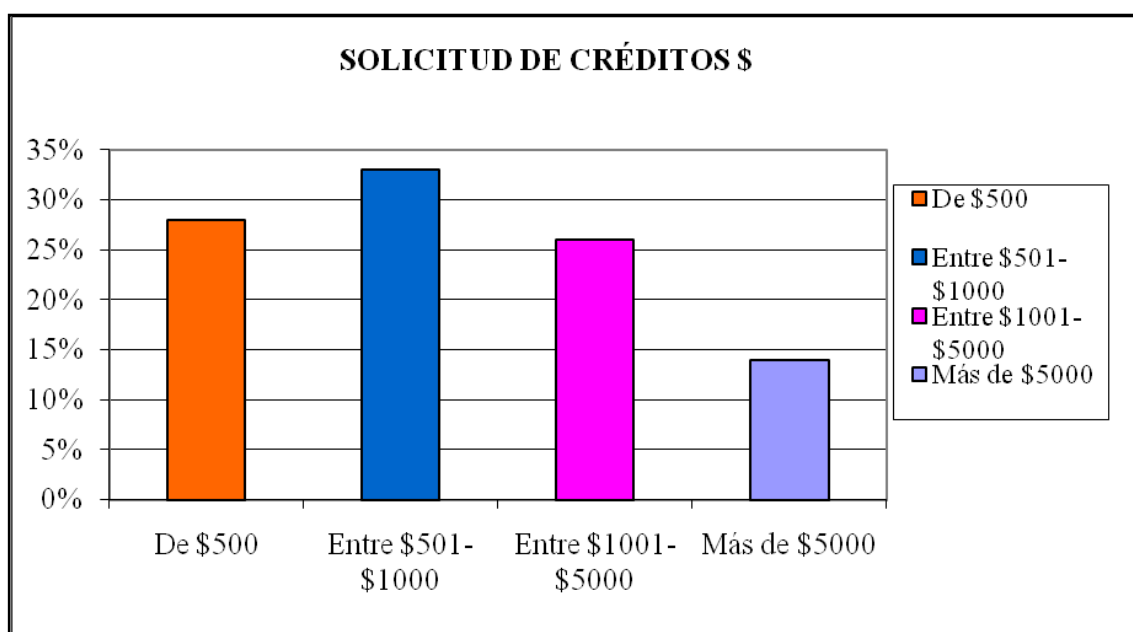
Fuente: Habitantes del sector Norte de la Ciudad de Quito

Lo cual indica que la gran mayoría ahorra para tener una seguridad económica a través de un respaldo de dinero para las diferentes necesidades que se les presente. Mientras que la otra parte lo hace para algo específico como lo es la salud, vivienda y educación.

5. ¿Cuánto solicitaría usted como préstamo?

En cuanto al segundo servicio más solicitado en el mercado financiero, la gran mayoría un 33% reflejó una necesidad de crédito de entre \$501-\$1000, una cantidad casi pareja de entre 26-28% para créditos de \$500 y de \$1000 a \$5000, un porcentaje menor de 14% del total de encuestados para créditos más de \$5000.

	NÚMERO	%
De \$500	110	28%
Entre \$501-\$1000	131	33%
Entre \$1001-\$5000	102	26%
Más de \$5000	57	14%
TOTAL	400	100%



Elaborado por: La autora

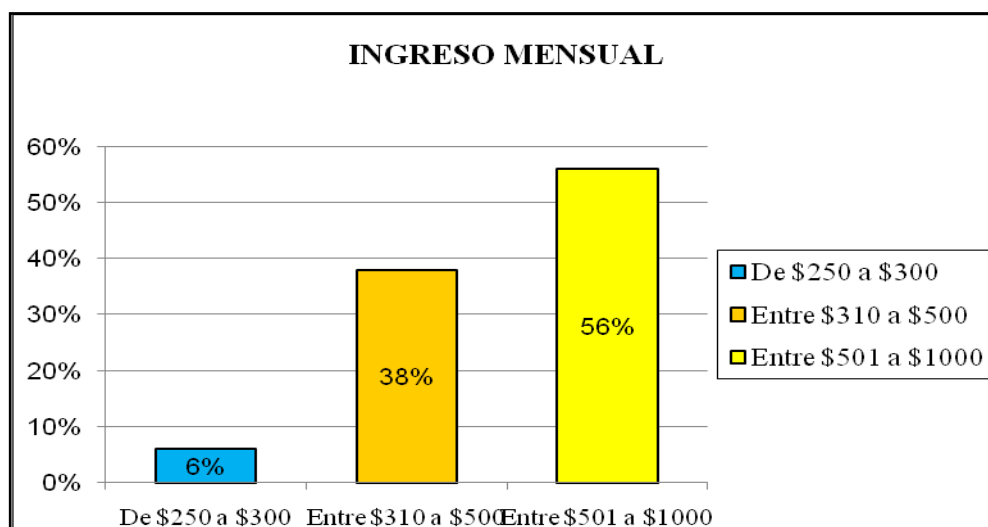
Fuente: Habitantes del sector Norte de la Ciudad de Quito

Esta pregunta nos permitió conocer que la mayoría de encuestados solicitarían un crédito de entre \$500 y \$5000, mientras que un porcentaje mínimo lo solicitaría por más de \$5000.

6. ¿Aproximadamente a cuánto asciende sus ingresos familiares al mes?

Desde el punto de vista socioeconómico la variable ingreso es sin duda, la más importante. En este sentido, se solicitó a los encuestados que indicaran a cuánto asciende aproximadamente el ingreso mensual de su familia. Ante lo cual el 56% manifestó tener ingresos de \$501 a \$1000, un porcentaje considerable del 38% de los encuestados tienen un ingreso de \$310-500 la cual no alcanzan a cubrir una canasta básica familiar estimada en USD\$543.74, mientras que un estrato mínimo del 6% poseen un salario mínimo vital.

INGRESO MENSUAL	F	%
De \$250 a \$300	153	6%
Entre \$310 a \$500	107	38%
Entre \$501 a \$1000	140	56%
TOTAL	400	100%



Elaborado por: La autora

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO

En conclusión la mayoría de encuestados posee un ingreso de \$501 a \$1000 lo cual indica que llegan a un salario promedio que supera al mínimo establecido por la ley.

7. ¿A qué actividad se dedica usted, es decir de qué vive?

En términos de actividad económica principal de los encuestados determinaron que el 69% se dedicaba a ofrecer sus servicios para empresas públicas y privadas, el 25% a la microempresa, el 6% no tienen ninguna actividad económica.

DETALLE	F	%
Empleado Público/Privado	275	69%
Microempresario	100	25%
Jubilado	1	0%
Ninguno	25	6%
TOTAL	400	100%

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL



Elaborado por: La autora

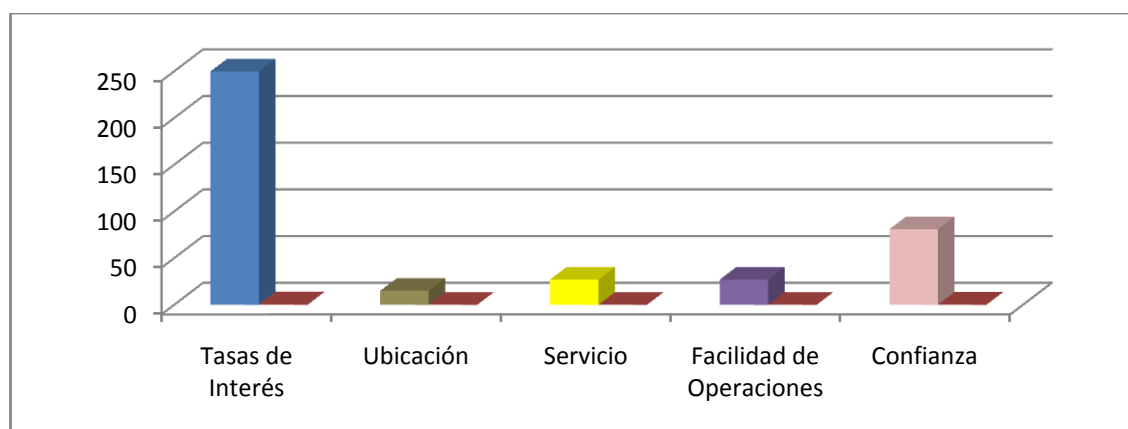
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO

La mayoría de encuestados pertenecen al sector público y privado por lo cual se debería buscar llegar a este tipo de entidades para informar sobre Coopcrédito.

8. ¿Qué aspectos considera al momento elegir una entidad financiera para realizar sus operaciones?

En términos de qué aspectos considera al momento de elegir una entidad financiera para realizar sus operaciones, los encuestados manifestaron en una mayoría representada por el 62% considerar la tasa de interés para elegir a la entidad financiera en donde realizar sus operaciones seguido de 20% para confianza en la entidad a elegir, porcentajes del 7% para facilidad de operaciones y servicio, y un porcentaje mínimo del 4% manifestó tomar en cuenta la ubicación de la entidad antes de elegirla.

ASPECTOS	F	%
Tasas de Interés	250	62%
Ubicación	15	4%
Servicio	27	7%
Facilidad de Operaciones	27	7%
Confianza	81	20%
TOTAL	400	100%



Elaborado por: La autora

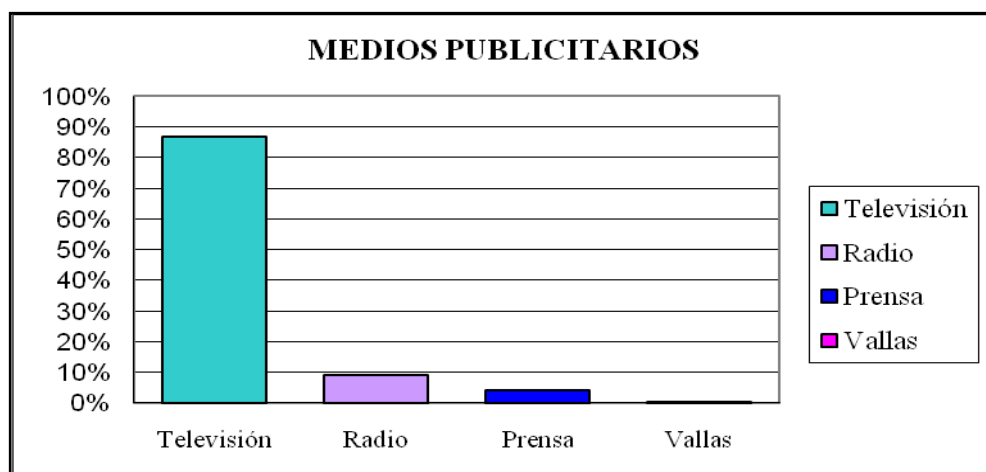
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO

Ante estos resultados se puede concluir que a la gran mayoría le preocupa la tasa de interés que le ofrezcan en estos casos tanto para un crédito como para un rédito, seguidos de la rapidez del servicio y confianza les de la institución a elegir. En cuanto a la ubicación se puede decir que esta no es tomada en cuenta al momento de tomar una decisión de elección.

9. ¿Qué medios ve, escucha o lee usted diariamente?

El medio publicitario más visto y escuchado es la televisión con un 87%, seguido de la radio con un 9% y 4% para prensa escrita.

MEDIO	F	%
Televisión	349	87%
Radio	36	9%
Prensa	15	4%
Vallas	0	0%
TOTAL	400	100%



Elaborado por: La autora

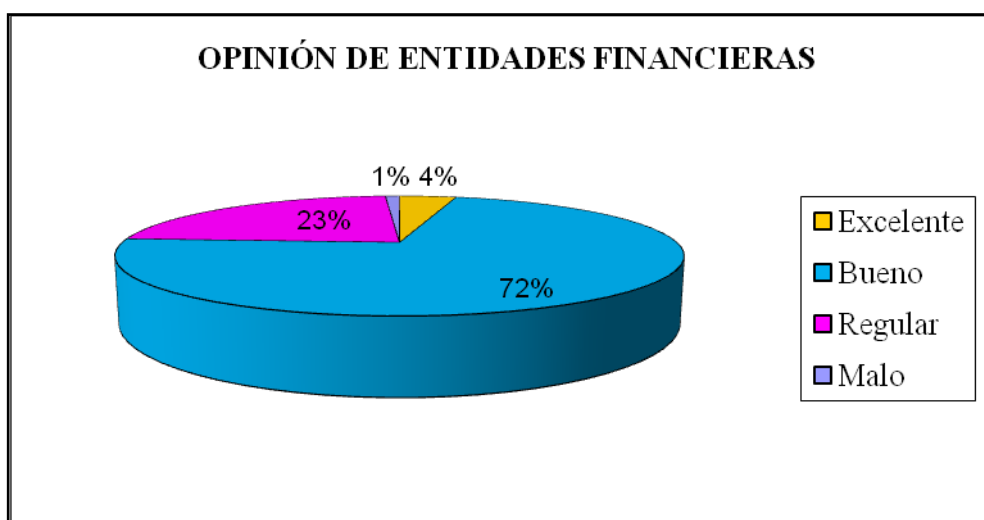
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO

Esto nos demuestra una vez más que el medio de mayor aceptación es la televisión y la radio, por lo cual deberían ser los primeros en elegirse al momento de publicitar.

10. ¿Cuál es su opinión sobre los servicios de las entidades financieras?

Finalmente, el último indicador identificado para medir el grado de aceptación que tienen los encuestados hacia las entidades financieras, buscó conocer qué opinión tenían hacia las entidades financieras, misma que dio como resultado al 72% como bueno, 23% como regular, un inferior del 4% para excelente y un mínimo del 1% como malo.

A	F	%
Excelente	15	4%
Bueno	288	72%
Regular	93	23%
Malo	4	1%
TOTAL	400	100%



Elaborado por: La autora

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO

Esto indica que para la gran mayoría de encuestados las entidades financieras son buenas pero no excelentes, y para otros es regular pero no es mala.

Para realizar el formato de encuestas para clientes internos, se partió por el número total de socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopcrédito y se estableció los siguientes parámetros:

⇒ Para la determinación del tamaño de la muestra se aplicó la fórmula de muestreo proporcional para poblaciones finitas (inferiores a 30000 unidades) y donde se desconocen las probabilidades de ocurrencia. Para lo cual se trabajó con un intervalo de confianza del 95%; y se calculó el tamaño de la muestra de la siguiente manera:

Aquí se tomó para N al número total de socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO que es 240 socios.

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{e^2 (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$n = \frac{1,96^2 (240) (0,5) (0,5)}{(0,1)^2 (240 - 1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5)}$$

$$n = 97$$

Al igual que en la encuesta de clientes externos se trabajará con un total de 100 encuestados a fin de mantener un número mayor de encuestados con el fin de que los resultados sean más objetivos.

Esta encuesta permitirá conocer las características principales, gustos, opiniones y preferencias para la aplicación de medidas correctivas y estratégicas que logren el alcance de su máxima satisfacción en la Cooperativa.

Para realizar el formato de encuestas enfocadas hacia el mercado objetivo socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopcrédito se estableció la búsqueda de información en cuanto a lo referente a:

- **INFORMACIÓN BÁSICA**

En ésta se incluyó el género de los encuestados, su nivel de educación, y la localización de su vivienda, este último será de gran importancia ya que me permitirá conocer cuál es el sector al que más ha llegado la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO y a su vez aplicar las estrategias de marketing que le permitan a la cooperativa seguir creciendo dentro del mercado financiero.

- **PREGUNTAS**

Era necesario partir sobre una pregunta que sería la base de la investigación, ya que me permitiría conocer como COOPCRÉDITO logré captar a cada uno de sus clientes, para ello se eligieron 3 referentes que fueron tomados en base a un previo análisis que realicé mediante diálogo con la gerente de la Cooperativa Lic. Mónica Rodríguez y la oficial de crédito la cual mantiene una relación directa con cada uno de los socios de la cooperativa. Los parámetros elegidos son:

- Referencias Familiares
- Referencias de Amigos
- Publicidad

Una vez identificado el cómo conocieron a Coopcrédito era necesario saber la razón por la cual finalmente la eligieron, por lo cual se tomaron factores divididos en 4 variables:

- Confianza y/o seguridad
- Facilidad de trámite
- Tasas de Interés
- Tiempos de entrega (Sobre todo para créditos)

Posteriormente era necesario conocer la capacidad financiera de los socios para lo cual se tomaron los mismos rangos aplicados en las encuestas externas:

-De \$250 a \$300

-De \$310 a \$500

-De \$501 a \$1000

Para tomar estos 3 rangos también se partió desde el salario mínimo vital, pasando por la canasta básica hasta llegar a un 50% mayor a la canasta básica.

Relacionando a la capacidad económica de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO también era necesario conocer cuál era la actividad que le permitía mantener estos ingresos aquí se tomó tres rangos 3 manejados en la encuesta externa.

-Empleado Público/Privado

-Microempresarios

-Jubilados

En cuanto a créditos se necesitaba conocer si el número de socios que mantenían créditos o lo habían obtenido alguna vez desde que son socios de Coopcrédito y la cantidad en la que fueron otorgados, para lo que se estableció 4 rangos:

-De \$500 a \$1000

-De \$1000 a \$2000

-De \$2000 a \$3000

-De \$3000 a \$5000

Una vez de conocer el porcentaje de socios que han obtenido créditos dentro de la Cooperativa surgía el cuestionamiento de cuál ha sido el grado de aceptación de los mismos a través del número de créditos realizados y su situación actual dentro de la Cooperativa.

Posteriormente era necesario enfocarse hacia lo que es la satisfacción de los socios dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO por lo que se

tomaron 5 factores integrados por requisitos para operaciones de crédito, localización de instalación de la cooperativa y rendimiento económico todos estos integrados por:

- La apertura de una cuenta de ahorros
- La necesidad de mantener encajes.
- La necesidad de contar con garantías.
- La lejanía de la oficina de la Coopcrédito.
- Porcentajes de Interés

Una vez conocidas cuáles habían sido los mayores inconvenientes para obtener el crédito era necesario conocer cuál había sido el destino del mismo, es decir en qué fue utilizado. Para elegir las variables de opción de respuesta a esta pregunta se realizó una investigación previa realizada a través de las solicitudes de crédito facilitadas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO en la cual obtuve como resultado que los créditos solicitados eran solicitados en mayor magnitud para:

- Comprar algún artículo en especial (refrigeradoras, máquinas de coser, televisores, etc.)
- Para la educación de los hijos
- Comprar un vehículo/terreno/casa.
- Pagar deudas (en su mayoría a chulqueros)

Todas estas se aplicaron dentro de la encuestas, posteriormente siguiendo con la satisfacción de los clientes era necesario establecer el grado de satisfacción por parte de los socios dentro de Coopcrédito. Aquí se aplicó 4 grados de satisfacción:

- ⇒ Nada Satisfecho
- ⇒ Poco Satisfecho
- ⇒ Algo Satisfecho
- ⇒ Muy Satisfecho

Estos 4 grados tomados para las variables de:

- ⇒ Monto del Préstamo concedido.
- ⇒ Rapidez de aprobación del crédito.
- ⇒ Plazo de pago
- ⇒ Tasa de Interés del préstamo.

Concluido el análisis de satisfacción era necesario enfocarse hacia la competencia en esta etapa también se realizó una investigación previa que permita tomar a las entidades que en verdad tienen aceptación por parte de los socios de Coopcrédito, aquí se utilizó como apoyo para dicha investigación a la información proporcionada por la central de riesgos de la Superintendencia de Bancos, la cual proporciona a la Cooperativa un detalle sobre las entidades en las cuales está operando actualmente el socio.(Anexo No 2).

Al analizar la información complementaria proporcionada por la Superintendencia de Bancos, en donde se indica las entidades en las cuales operan los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO se obtuvo como resultado:

Por lo que se tomó como variables de elección a las siguientes cooperativas:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Progreso
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía
- Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio
- Banco de Pacífico

Una vez conocidos a los competidores de mayor riesgo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito era necesario analizar si los socios de la cooperativa se encontraban realizando operaciones de ahorro, por lo que se diseñó la pregunta de si ahorrado desde que es socio de la mismo, esta pregunta se la realizó con el fin de conocer qué número de socios han ahorrado y a su vez solicitado créditos o sólo han realizado operaciones de préstamos dentro de Coopcrédito.

En esta encuesta tampoco se podía dejar de lado el análisis de los aspectos que consideraban los socios de Coopcrédito para elegir a una entidad financiera por lo que se aplicó la pregunta de qué aspectos consideraban antes de elegir a una entidad financiera, para lo cual elegí 3 factores:

- Financiero (Tasas de Interés)
- Localización (Ubicación de la entidad financiera)
- Gustos y Preferencias (Servicio, facilidad de operaciones, confianza)

Finalmente se aplicó la pregunta encaminada hacia el conocimiento de los medios publicitarios más elegidos:

- Televisión
- Radio
- Prensa Escrita
- Vallas.

Una vez establecidos todos los parámetros se procedió a realizar la aplicación de la encuesta.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIRIGIDO A CLIENTES INTERNOS

Esta encuesta es realizada con el fin de identificar el nivel de satisfacción de los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO.

Agradezco la colaboración que se sirvan dar los encuestados al responder las preguntas de ésta encuesta, dicha información será utilizadas con fines investigativos y será manejada con absoluta confidencialidad.

FECHA:

SEXO: F ()
M ()

NIVEL DE INSTRUCCIÓN: Primaria ()
Secundaria ()
Superior ()

SECTOR: Norte ()
Centro ()
Sur ()

Marque con una x según su respuesta.

1. ¿Cómo se enteró sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPCRÉDITO”?

- a) Referencia Familiar ()
- b) Referencias de Amigos ()
- c) Publicidad ()

2. ¿Por qué abrió una cuenta con la Cooperativa “COOPCRÉDITO”?

- a) Confianza y/o seguridad ()
- b) Facilidad de Trámite ()
- c) Tasa de interés bajas ()
- d) Entregan crédito rápido ()

3. ¿Aproximadamente a cuánto asciende sus ingresos familiares al mes?

- a) De \$250 a \$300 ()
- b) Entre \$310 a \$500 ()
- c) Entre \$501 a \$1000 ()

4. ¿A qué actividad se dedica usted, es decir de qué vive?

- a) Empleado Público/Privado ()
- b) Microempresario ()
- c) Jubilado ()

5. Desde que es socio, ha obtenido un crédito en la “COOPCRÉDITO”?

- a) Sí () \$500-\$1000 ()
\$1000-\$2000 ()
\$1001-\$500 ()

b) No ()

6. ¿Cuántos créditos ha recibido?

- a) 1 ()
- b) 2 () c) Más de 3 ()

7. ¿Actualmente tiene un crédito vigente?

- a) Sí ()
- b) No ()

8. ¿Cuál cree Usted que fue el principal problema que se le presentó cuando quiso acceder a un crédito en COOPCRÉDITO?

- a) La apertura de una cuenta de ahorros ()
- b) La necesidad de mantener el encaje ()
- 3. La necesidad de contar con garantías ()
- 4. La lejanía de las oficinas de la cooperativa ()
- 5. Porcentajes de Interés ()

9. ¿Para qué usó Usted parte de su crédito?

- a) Comprar un artículo ()
- b) Pagar la educación de los niños ()
- c) Comprar auto / terreno / casa ()
- d) Pagar una deuda ()

10. En una escala del 1 al 4 donde 1 es nada satisfecho, 2 es poco satisfecho, 3 algo satisfecho y 4 es muy satisfecho, cómo calificaría al crédito que Usted recibió de “COOPCRÉDITO” con respecto a los siguientes aspectos:

- a) Monto del préstamo concedido ()
- b) Rapidez en la aprobación del crédito ()
- c) Plazo de pago. ()
- d) Tasa de interés del préstamo ()

11. ¿Usted es socio o cliente de otra institución o entidad que le ofrece servicios financieros?

- a) Sí ()
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Progreso ()
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía ()
- Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio ()
- Banco Pacifico ()

13. ¿Ha ahorrado algo de dinero desde que es socio de “COOPCRÉDITO”?

- a) Sí ()
- b) No he ahorrado ()

14. ¿Qué aspectos considera al momento elegir una entidad financiera para realizar sus operaciones?

- a) Tasas de Interés ()
- b) Ubicación ()
- c) Servicio ()
- d) Facilidad de Operaciones ()

15. ¿Qué medios ve, escucha o lee usted diariamente?

- a) Televisión normal ()
- b) Radio ()
- c) Prensa ()
- d) Vallas ()

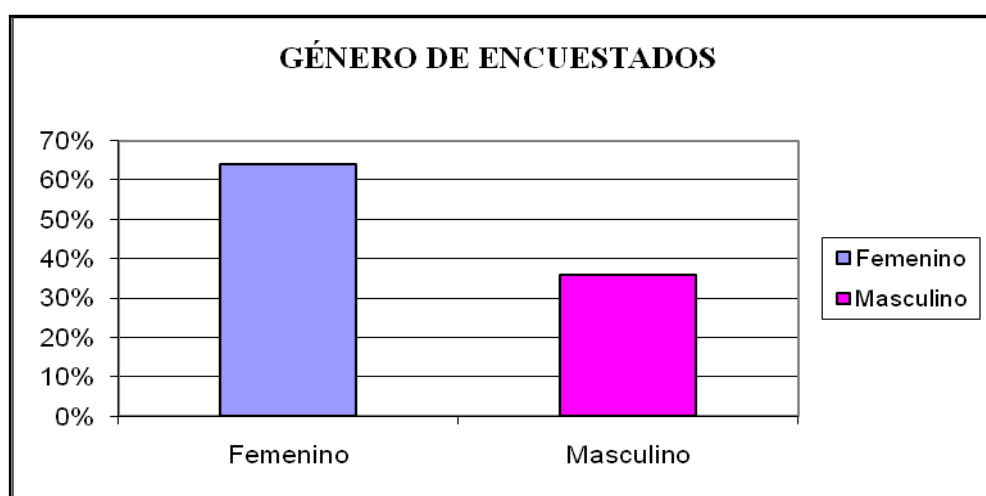
Gracias por su colaboración

A continuación se detalla el procesamiento de la información obtenida de las encuestas realizadas al total de 100 socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Los resultados son:

INFORMACIÓN BÁSICA

En el grupo de análisis para clientes internos, el género de los socios encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO el 64% son mujeres y el 36% hombres.

GÉNERO	NÚMERO	%
Femenino	64	64%
Masculino	36	36%
TOTAL	100	100%



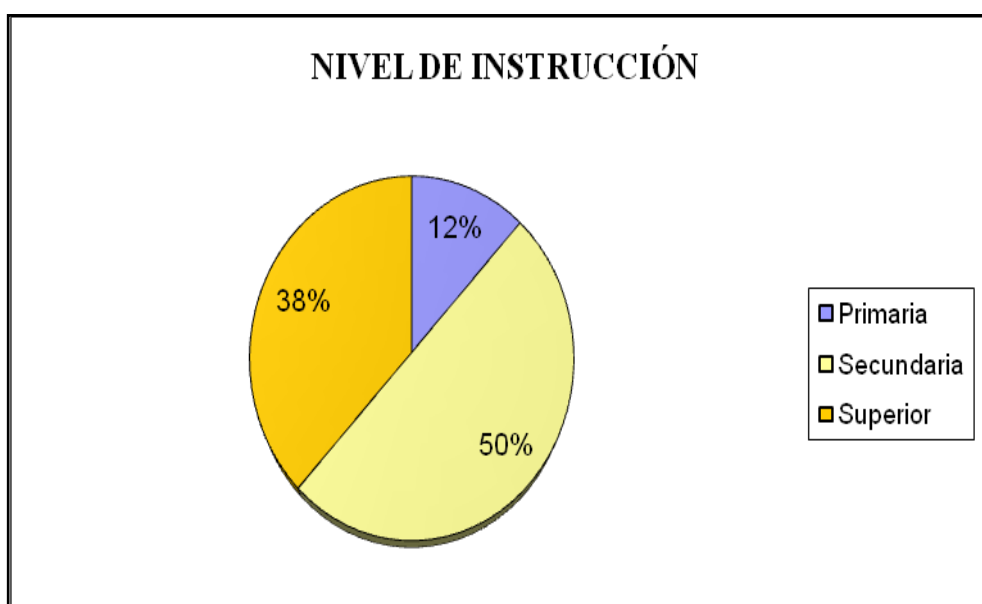
Elaborado por: La autora

Fuente: Habitantes de la Ciudad de Quito

Aquí concluimos que la mayor parte de encuestados y por ende nuestro mayor género de clientes son del sexo femenino.

En cuanto a la instrucción y/o nivel de educación de los encuestados encontramos: El nivel de educación de los socios de Coopcrédito es de la mitad 50% para nivel superior, un 38% para secundaria y 12% para primaria.

INSTRUCCIÓN	NÚMERO	%
Primaria	12	12%
Secundaria	50	50%
Superior	38	38%
TOTAL	100	100%



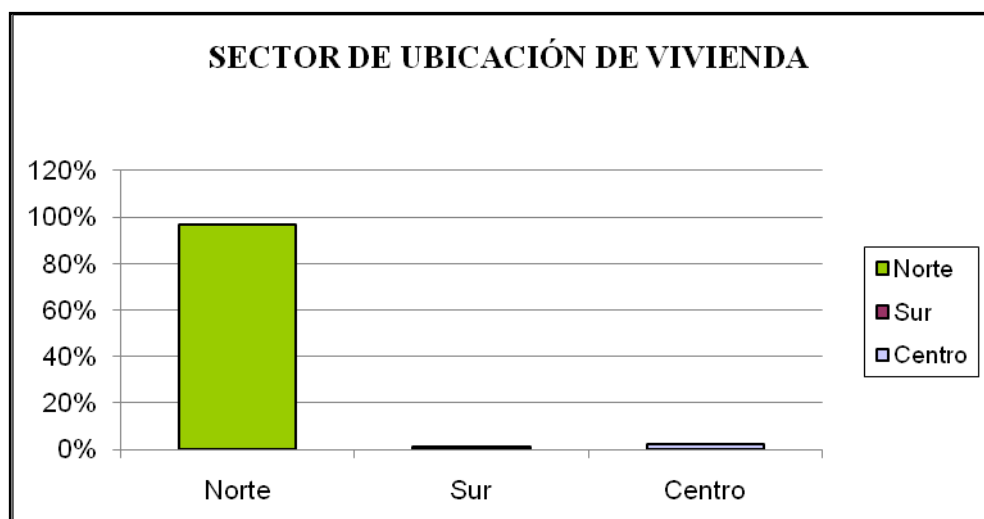
Elaborado por: La autora

Fuente: Habitantes de la Ciudad de Quito

Lo cual indica que la mayoría posee un nivel de educación de secundaria y superior y un mínimo poseen un nivel primario.

La ubicación y/o sector donde viven los encuestados tuvo como resultado. Los socios que viven en el sector norte de la ciudad de Quito son el 97% del total, un 2% habitan en el centro y el 1% en el sur,

UBICACIÓN	NÚMERO	%
Norte	97	97%
Sur	1	1%
Centro	2	2%
TOTAL	100	100%



Elaborado por: La autora

Fuente: Habitantes de la Ciudad de Quito

Esto muestra que todos los socios de la Cooperativa están ubicados en el sector norte, lo cual beneficia mucho a la Coopcrédito ya que su única oficina funciona en este sector.

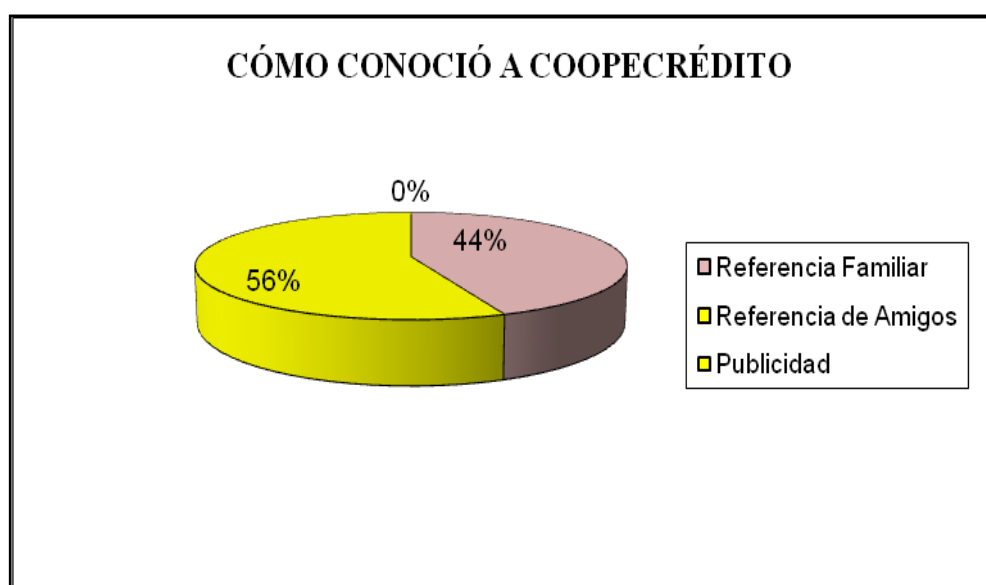
PREGUNTAS

1. ¿Cómo se enteró sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPCRÉDITO”?

Esta pregunta fue realizada con el fin de conocer cuál ha sido el mayor referente para dar a conocer a la Cooperativa.

Se obtuvo dos repuestas casi parejas, el 56% de los socios manifestaron haber conocido a Coopcrédito a través de amigos y el 44% por medio de familiares.

	NÚMERO	%
Referencia Familiar	44	44%
Referencia de Amigos	56	56%
Publicidad	0	0%
TOTAL	100	100%



Elaborado por: La autora

Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO

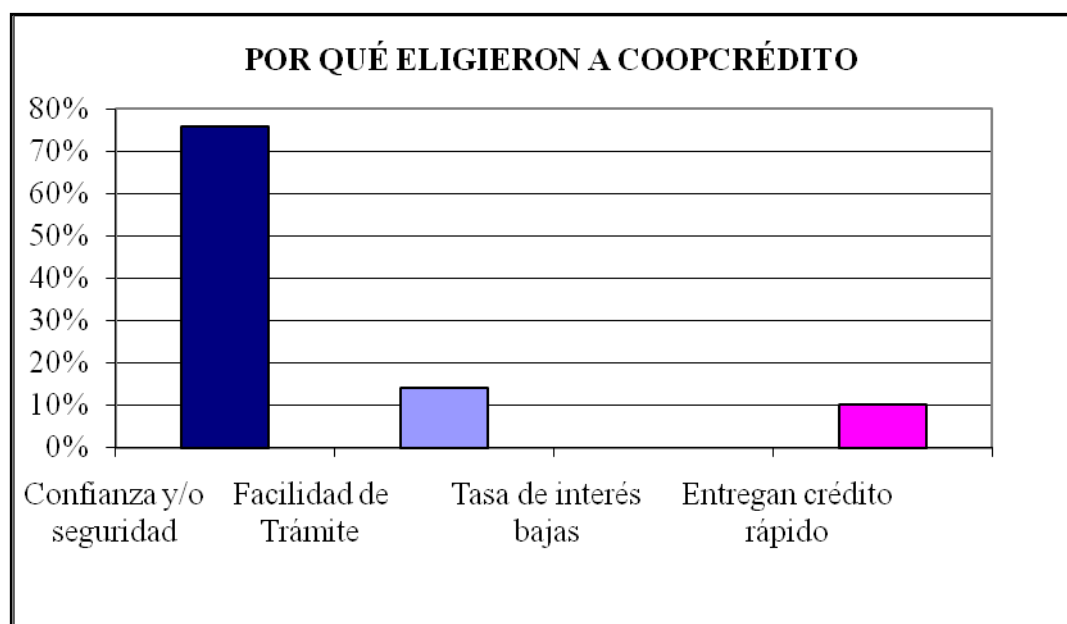
Esto demuestra que los mayores publicistas de la cooperativa son los propios socios, y nos recalca que la publicidad de la empresa es nula.

2. ¿Por qué abrió una cuenta con la Cooperativa “COOPCRÉDITO”?

Esta pregunta se realizó con el fin de saber cuáles fueron las principales razones por las cuales los socios eligieron a Coopcrédito.

El 76% la eligió por confianza y seguridad, el 14% por la facilidad de trámites y el 10% porque entregan créditos rápido.

	NÚMERO	%
Confianza y/o seguridad	76	76%
Facilidad de Trámite	14	14%
Tasa de interés bajas	0	0%
Entregan crédito rápido	10	10%
TOTAL	100	100%



Elaborado por: La autora

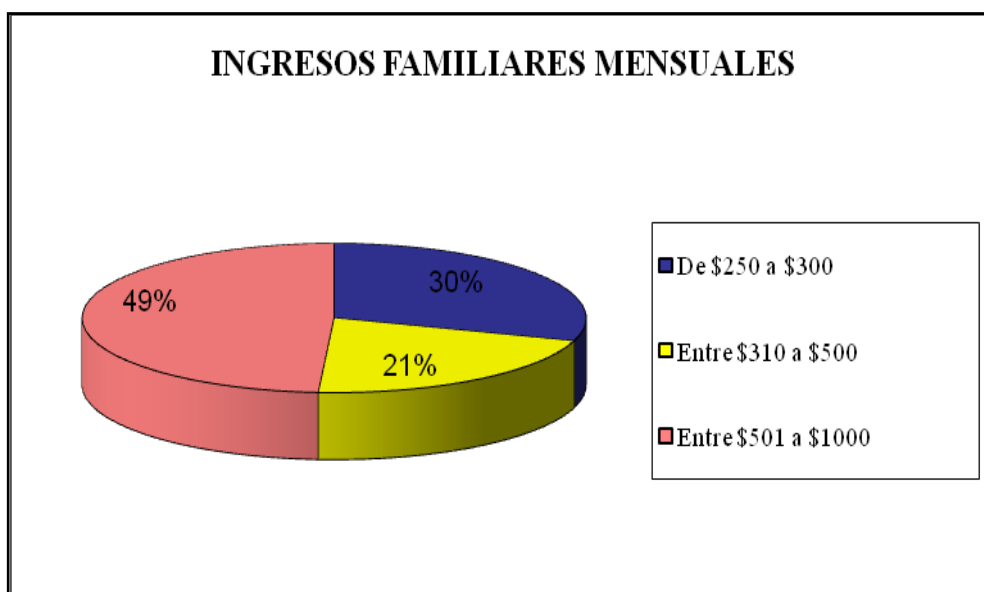
Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO

Esto nos da un resultado óptimo para la Cooperativa ya que nos demuestra que ésta ha sabido ganarse la confianza de sus socios, por lo que poseen seguridad en la misma, y a su vez han calificado al servicio como eficiente.

3. ¿Aproximadamente a cuánto asciende sus ingresos familiares al mes?

Esta pregunta se la realizó con el fin de conocer cuál es la capacidad de los socios de la cooperativa desde el punto de vista económico, para la cual se obtuvieron resultados estrechos, el 49% posee un ingreso de \$501 a \$1000, el 30% un ingreso de \$250 a \$300 y un 21% de \$310 a \$500.

	NÚMERO	%
De \$250 a \$300	30	30%
Entre \$310 a \$500	21	21%
Entre \$501 a \$1000	49	49%
TOTAL	100	100%



Elaborado por: La autora

Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO

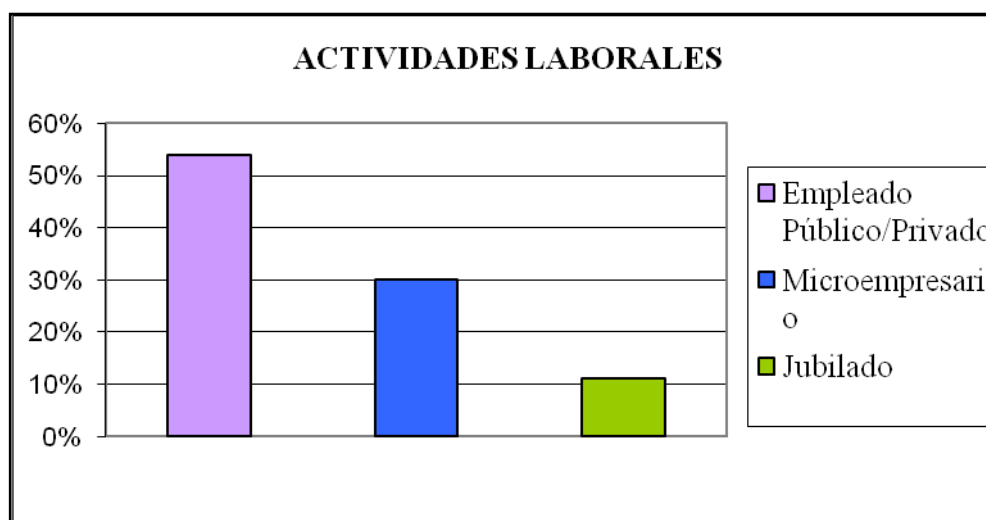
La mitad de los socios cubren la canasta básica familiar mientras que la otra mitad posee un ingreso superior al salario mínimo vital.

4. ¿A qué actividad se dedica usted, es decir de qué vive?

En términos de actividad económica principal de los socios de la cooperativa se determinó que el 54% se dedicaba a prestar servicios tanto para entidades públicas como privadas, el 30% a actividades comerciales de microempresa y el 11% son jubilados.

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL

DETALLE	F	%
Empleado Público/Privado	54	54%
Microempresario	30	30%
Jubilado	11	11%
TOTAL	100	100%



Elaborado por: La autora

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO

Dicha información nos confirma a lo indicado por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, la cual deberá ser tomada en cuenta al momento de diseñar el Plan de Marketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopcrédito.

5. ¿Desde que es socio, ha obtenido un crédito en la “COOPCRÉDITO”?

En términos de créditos otorgados se obtuvo que un gran porcentaje de 90% si lo han recibido, mientras que el 10% restante no lo ha recibido.

	NÚMERO	%
SI	90	90%
NO	10	10%
TOTAL	100	100%

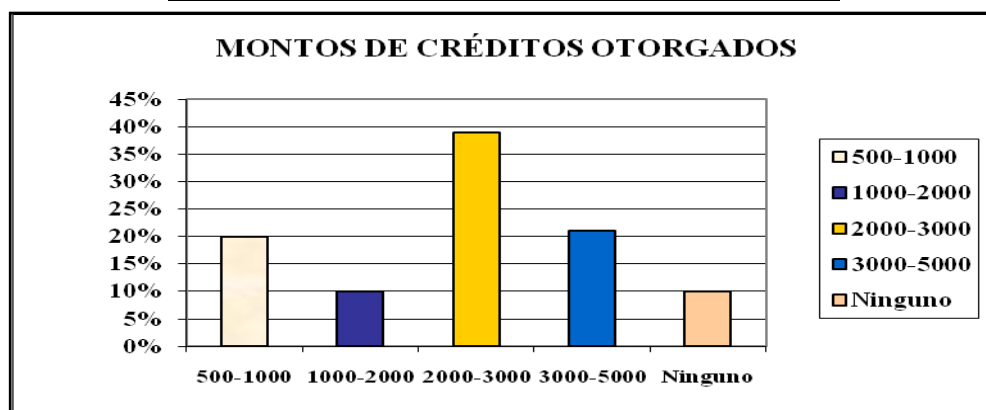
Por lo que se puede concluir que la mayoría ha obtenido un crédito por parte de la cooperativa.

En cuanto a los montos entregados encontramos que un 39% ha recibido de \$2000 a \$3000, un 21% ha recibido de \$3000-\$5000, el 20% de \$500 a \$1000 y un 10% de \$1000 a \$2000 y a su vez no han recibido ningún crédito.

Por la cual se podría concluir que la mayoría realiza préstamos ya sean de \$500 a \$1000 o de \$3000-\$5000, seguido de los que solicitan de \$1000-\$2000.

RANGOS DE MONTOS ENTREGADOS

MONTOS	F	%
500-1000	20	20%
1000-2000	10	10%
2000-3000	39	39%
3000-5000	21	21%
Ninguno	10	10%
TOTAL	100	100%



Elaborado por: La autora

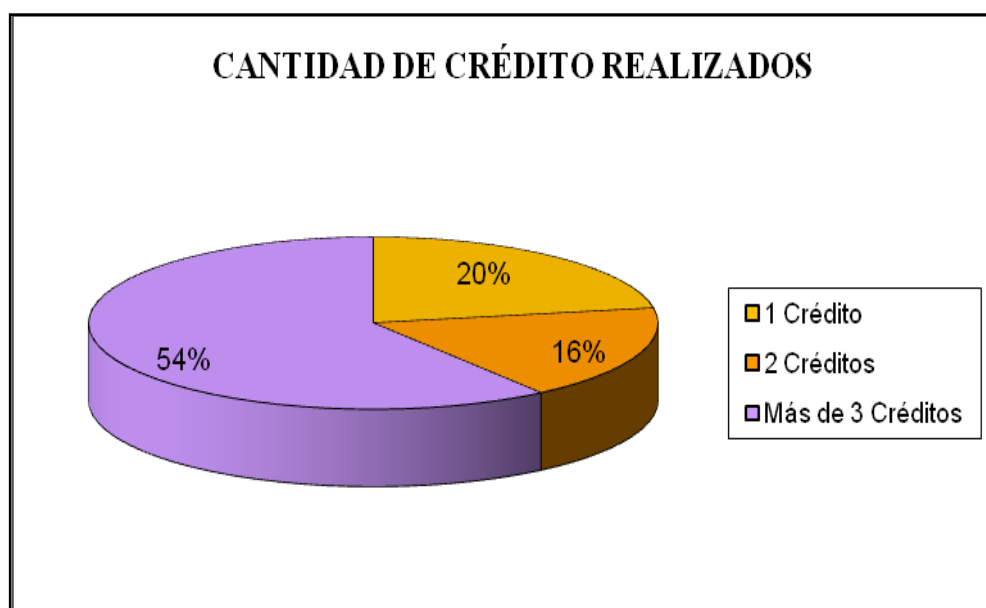
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO

6. ¿Cuántos créditos ha recibido?

En cuanto al crédito, los principales resultados de la evaluación de satisfacción se destacan a continuación. Por número de créditos recibidos se destaca que el 20% de los socios han recibido un crédito, el 16% dos créditos y, el 54% más de tres créditos.

No DE CRÉDITOS REALIZADOS

DETALLE	F	%
1 Crédito	20	20%
2 Créditos	16	16%
Más de 3 Créditos	54	54%
TOTAL	100	100%



Elaborado por: La autora

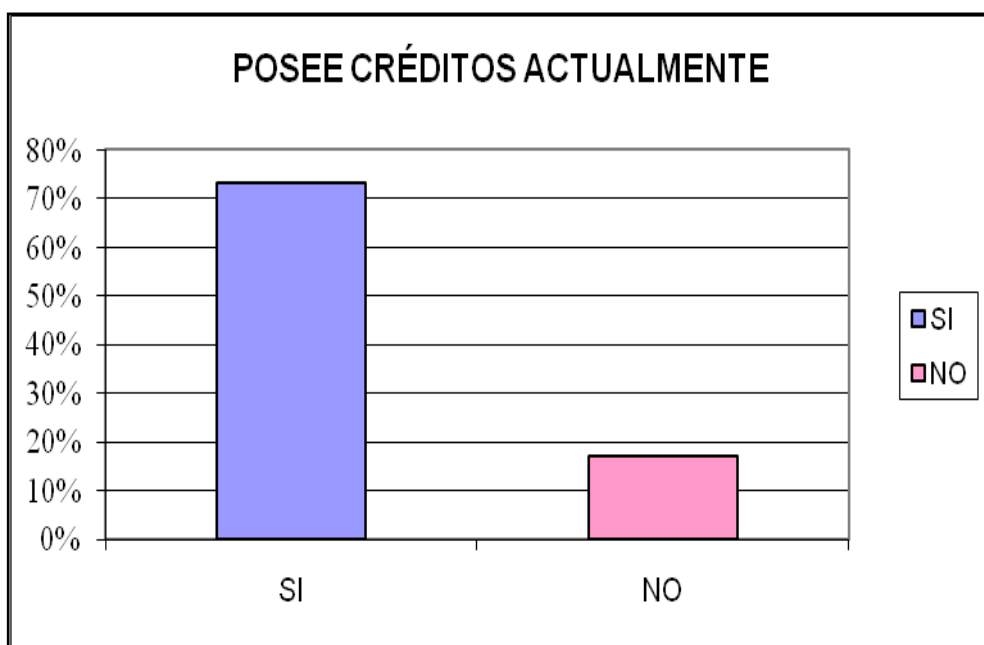
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO

Estos resultados son totalmente satisfactorios para Coopcrédito, ya que nos demuestra la gran fidelidad y aceptación de sus socios, misma que debe ser aprovechada por medio de estrategias que los incentiven a seguir poniendo su confianza en ella y a su vez le proporcionen su ayuda refiriendo nuevos socios para la Cooperativa.

7. ¿Actualmente tiene un crédito vigente?

Los socios antiguos con crédito vigente representan el 73%, mientras que el 17% no poseen créditos.

	F	%
SI	73	73%
NO	17	17%
TOTAL	100	100%



Elaborado por: La autora

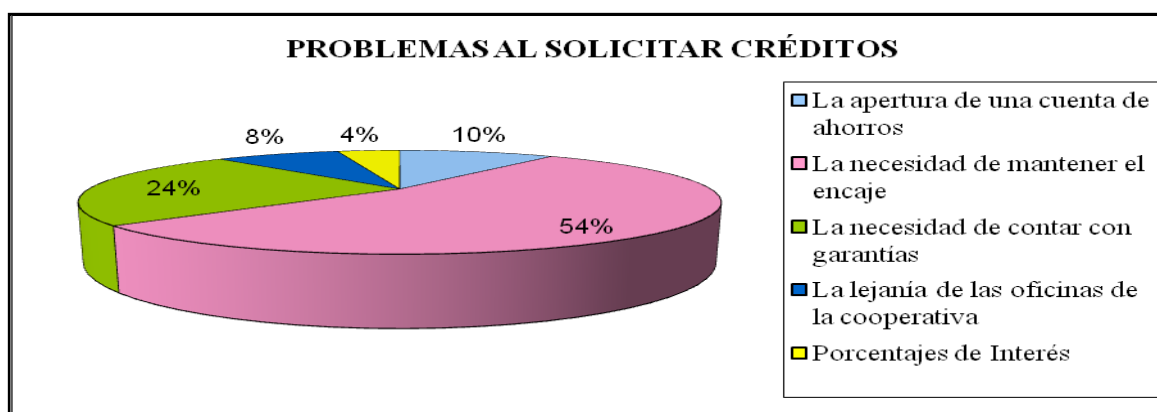
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO

Esto manifiesta la gran demanda de colocación de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, mostrándolo como un producto que se encuentra generando un negocio financiero de crecimiento.

8. ¿Cuál cree Usted que fue el principal problema que se le presentó cuando quiso acceder a un crédito en COOPCRÉDITO?

En cuanto al crédito, los principales resultados de la evaluación de satisfacción se destacan a continuación. Por créditos recibidos se destaca que el 54% de los socios consideran que el mayor inconveniente que han tenido al momento de realizar un crédito es el de mantener un encaje, seguido de un 24%, que consideran un problema el tener que contar con garantías, otro 10% encuentra inconvenientes en la apertura de una cuenta de ahorros, un 8% la lejanía de las oficinas, y un 4% los porcentajes de interés.

PROBLEMA	F	%
La apertura de una cuenta de ahorros	10	10%
La necesidad de mantener el encaje	54	54%
La necesidad de contar con garantías	24	24%
La lejanía de las oficinas de la cooperativa	8	8%
Porcentajes de Interés	4	4%
TOTAL	100	100%



Elaborado por: La autora

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO

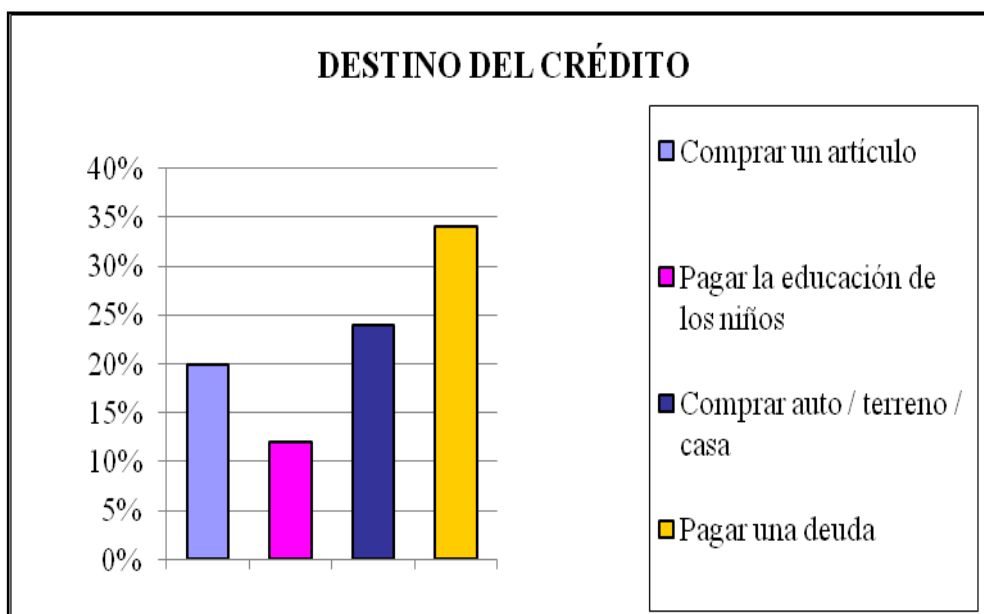
Esto nos demuestra que el mayor problema que encuentran los socios es el de mantener un encaje para lo cual sería necesario realizar un análisis que permita ver qué solución se le podría dar a este inconveniente, en la cual se puede mantener la satisfacción del cliente y la seguridad de la Cooperativa.

En cuanto a la necesidad de tener un garante se puede emplear un estrategia que logre mantener a esta ley pero con un poco más de flexibilidades y comodidades para el cliente.

9. ¿Para qué usó usted parte de su crédito?

Esta pregunta nos dio como resultado que la mayor parte de socios el 34% lo solicitan para pagar deudas, un 24% para comprar casas, terrenos o autos, un 20% para comprar algo en especial y un 12% para educación.

DESTINO	F	%
Comprar un artículo	20	20%
Pagar la educación de los niños	12	12%
Comprar auto / terreno / casa	24	24%
Pagar una deuda	34	34%
TOTAL	100	100%



Por lo cual podemos concluir que se verificaría la preferencia de las personas por solicitar servicios a una entidad financiera que a un prestamista ya que los intereses que estos cobran solo son intereses y no reducen el capital de la deuda, son elevados y muchas veces a rangos exagerados.

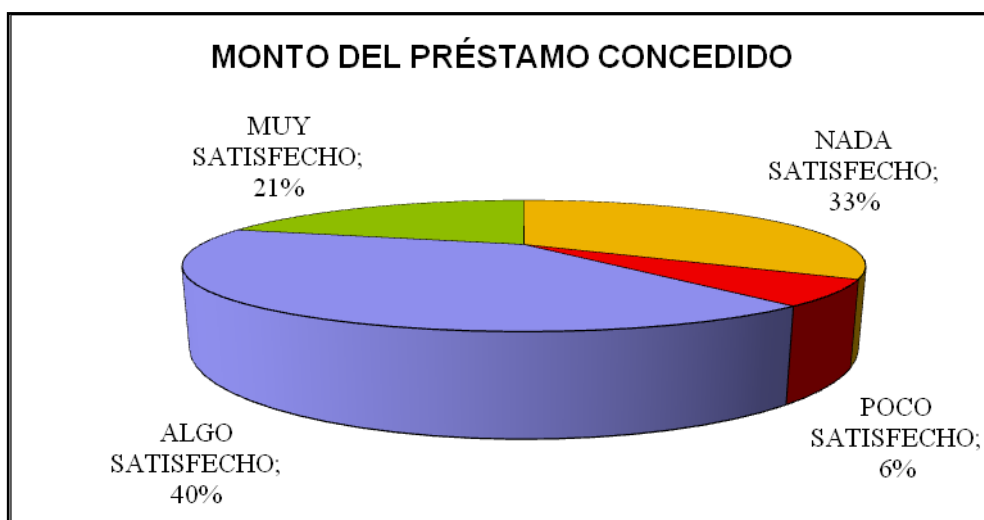
10. En una escala del 1 al 4 donde 1 es nada satisfecho, 2 es poco satisfecho, 3 algo satisfecho y 4 es muy satisfecho, cómo calificaría al crédito que Usted recibió de “COOPCRÉDITO” con respecto a los siguientes aspectos:

Esta pregunta fue realizada con el fin de conocer una de los indicadores que es el de la satisfacción de los socios de la Cooperativa en cuanto a los servicios y productos que les brinda la Cooperativa.

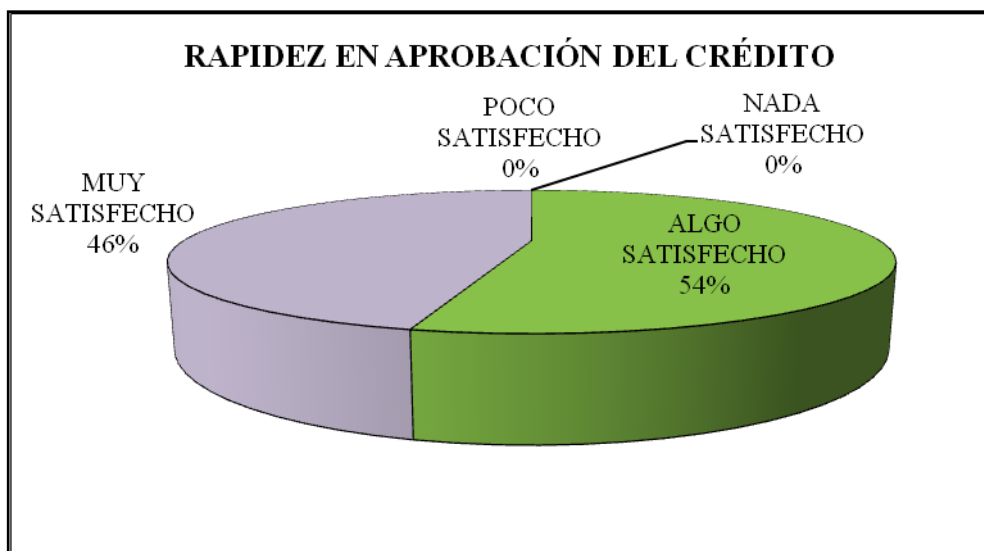
Se solicitó a los encuestados que indique su grado de satisfacción con cuatro variables del crédito: monto, rapidez, plazo y tasa de interés, en una escala de 1 a cuatro donde 1 es nada satisfecho y 4 es muy satisfecho.

Se obtuvo como resultados lo siguiente:

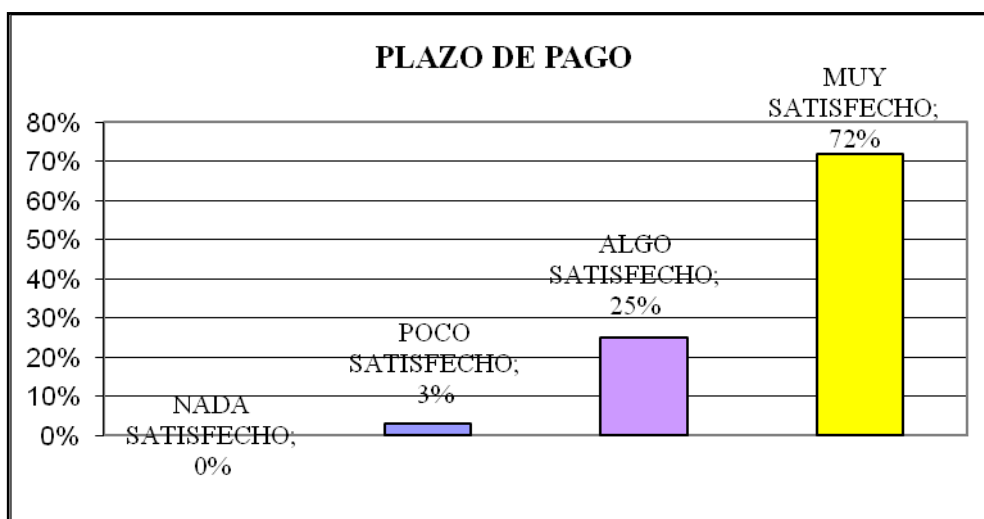
	1		2		3		4		TOTAL
Monto del préstamo concedido	0	0%	9	9%	60	60%	31	31%	100
Rapidez en la aprobación del crédito	0	0%	0	0%	54	54%	46	46%	100
Plazo de pago.	0	0%	3	3%	25	25%	72	72%	100
Tasa de interés del préstamo	0	0%	6	6%	35	35%	59	59%	100



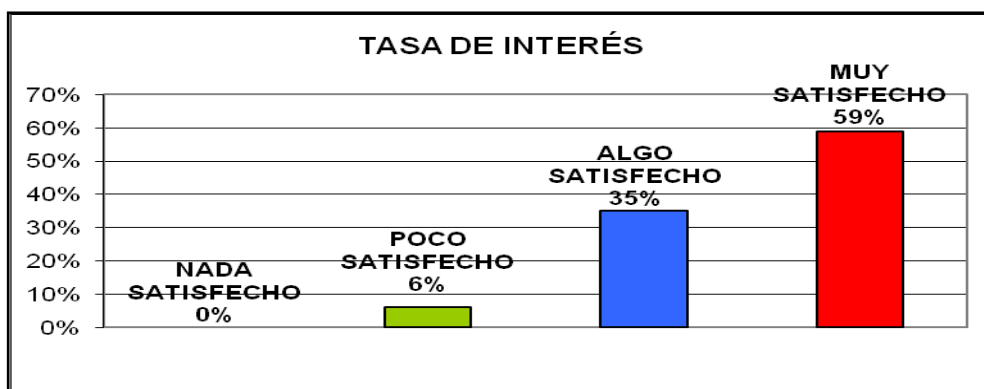
En cuanto al monto del préstamo otorgado encontramos que el 60% de los socios lo encuentran como algo satisfecho, seguido del 30% que lo califica como satisfecho y un número menor del 9% los califica como poco satisfecho.



En cuanto a la rapidez de la aprobación del crédito se encontró que un 54% se encuentran algo satisfechos, un 46% satisfecho.



Para plazo de pago el 72% manifestaron estar satisfechos, seguidos del 25% que está algo satisfecho y el 3% poco satisfecho.



Finalmente en cuanto a tasas de interés el 59% se encuentra satisfecho, un 35% algo satisfecho y el 6% poco satisfecho.

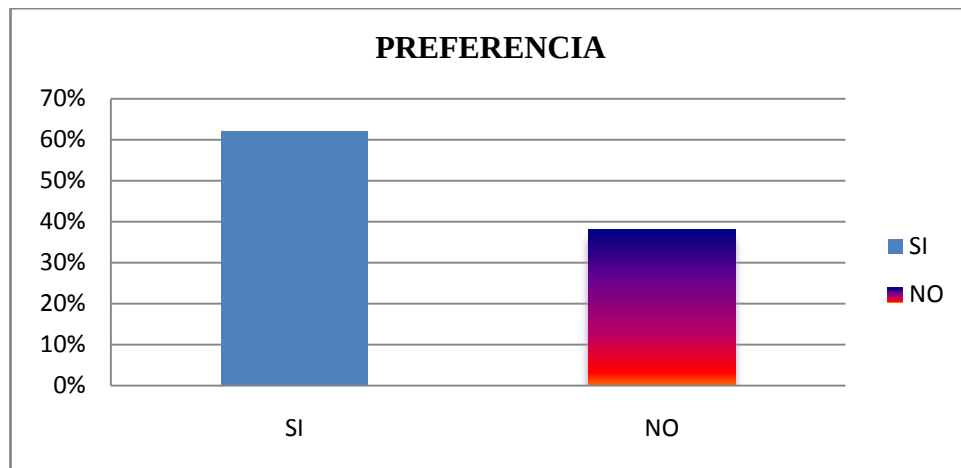
De los resultados se puede determinar que en general los encuestados muestran satisfacción con las cuatro variables, especialmente por el plazo y la tasa de interés. En cuanto a monto los socios supieron manifestar estar algo satisfechos, puesto que el mismo inicialmente es pequeño y desearían que se amplíe.

11. ¿Usted es socio o cliente de otra institución o entidad que le ofrece servicios financieros?

Esta pregunta fue realizada con el fin de conocer el nivel de competitividad y los principales competidores que tiene la Cooperativa.

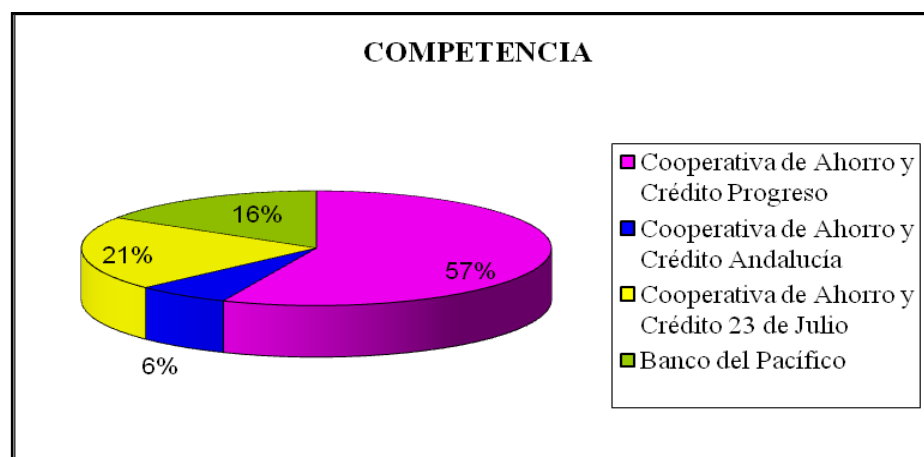
Aquí se encontró que un 62% si son socios de otras cooperativas, o entidades financieras mientras que un 38% solo pertenecen a Coopcrédito.

	F	%
SI	62	62%
NO	38	38%
TOTAL	100	100%



En cuanto a competidores encontramos que existe una mayoría del 64% que manifiestan ser socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Progreso, un 22% de la 23 de Julio, el 10% del Banco del Pacífico y el 4% de la Cooperativa Andalucía.

ENTIDAD	F	%
Cooperativa de Ahorro y Crédito Progreso	35	56%
Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía	4	7%
Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio	13	21%
Banco del Pacífico	10	16%
TOTAL	62	100%

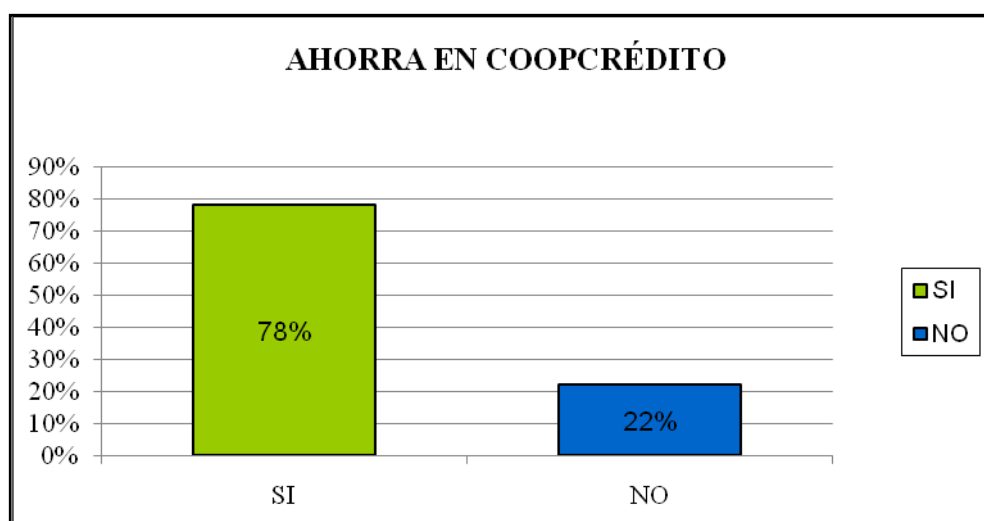


Esta información será de gran ayuda para el desarrollo de la investigación de la competencia dentro del diseño del Plan de Marketing.

12. ¿Ha ahorrado algo de dinero desde que es socio de “COOPCRÉDITO”?

Esta pregunta fue realizada con el fin de conocer el grado ahorro que tienen los socios en la Cooperativa. Aquí se obtuvo como resultado que el 78% si han ahorrado en Coopcrédito, mientras que el 22% no lo ha hecho.

	F	%
SI	78	78%
NO	22	22%
TOTAL	100	100%



Elaborado por: La autora

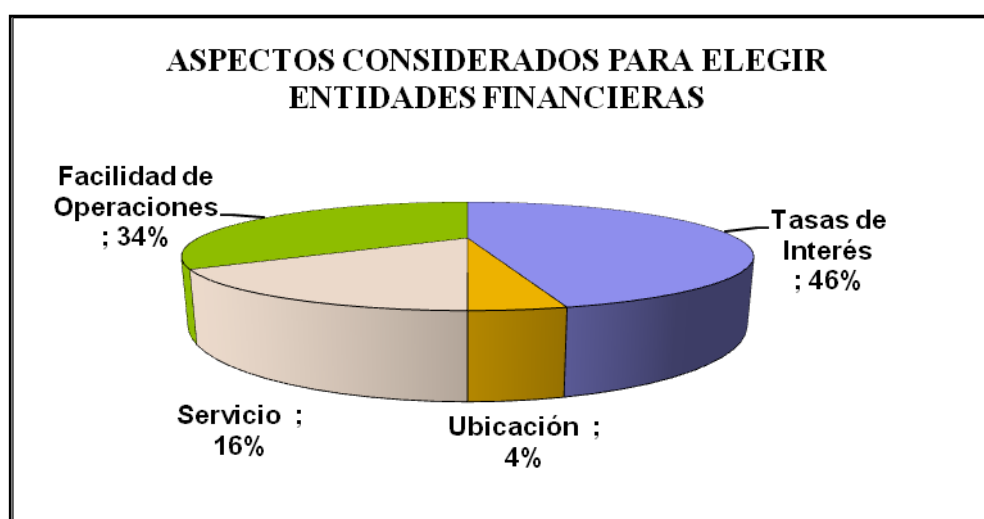
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO

Aquí se muestra que otro producto de gran aceptación dentro de la Cooperativa es el Ahorro.

13. ¿Qué aspectos considera al momento elegir una entidad financiera para realizar sus operaciones?

En términos de qué aspectos considera al momento de elegir una entidad financiera para realizar sus operaciones, los socios de Coopcrédito manifestaron en una mayoría representada por el 46% considerar la tasa de interés para elegir a la entidad financiera en donde realizar sus operaciones, en otro sentido seguido de éste encontramos que un 34% considera la facilidad de los trámites para elegir a la institución, finalmente un 16% considera el servicio y un porcentaje mínimo del 4% toma en cuenta a la ubicación.

ASPECTOS	F	%
Tasas de Interés	46	46%
Ubicación	4	4%
Servicio	16	16%
Facilidad de Operaciones	34	34%
TOTAL	100	100%



Elaborado por: La autora

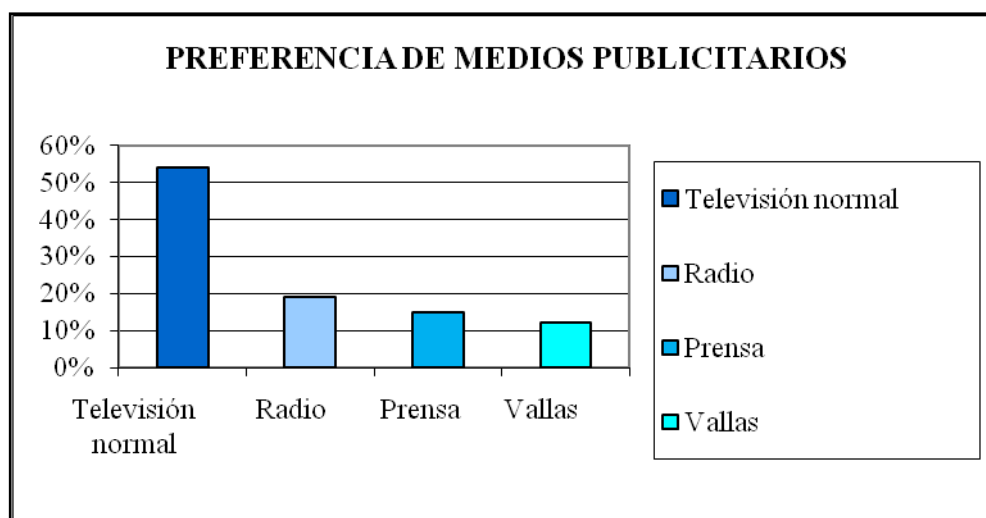
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO

Estos aspectos serán las herramientas de mayor utilidad para el planteamiento de las estrategias del presente Plan de Marketing, ya que en base a estos se podrá buscar incrementar la demanda de socios y clientes para Coopcrédito.

14. ¿Qué medios ve, escucha o lee usted diariamente?

El medio publicitario más visto y escuchado es la televisión con un 54%, seguido de la radio con un 19%, un 15% para prensa escrita y un 12% vallas publicitarias.

MEDIOS	F	%
Televisión normal	54	54%
Radio	19	19%
Prensa	15	15%
Vallas	12	12%
TOTAL	100	100%



Elaborado por: La autora

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO

Esto nos demuestra una vez más que el medio de mayor aceptación es la televisión y la radio, por lo cual deberían ser los primeros en elegirse al momento de publicitar.

Una vez detallado el proceso de información de las encuestas realizadas y analizados los resultados es necesario analizar a la competencia a fin de determinar las estrategias que permitan reposicionar a la cooperativa a través de sus productos y servicios en el mercado actual.

a) Análisis de los Competidores

Con relación a la competencia en sus sectores de influencia, la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO se ha sentido parcialmente afectada por la presencia de bancos y cooperativas reguladas que atacan con mayor agresividad su zona y cuentan con mayores medios y servicios para atraer clientes, aunque evidentemente a costos superiores.

Las cooperativas para vender sus servicios se basan en las campañas publicitarias a través de la radio, hojas volantes, con trípticos, y a través de clientes satisfechos que realizan comentarios favorables a favor de la institución y en este caso la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO que sólo con este tipo de comentarios ha logrado permanecer en el mercado.

⇒ Competidores existentes

Lo constituyen los Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito que actualmente brindan servicios financieros al público de la ciudad de Quito. Pero como competencia directa tenemos a las Cooperativas de Ahorro y Crédito ya que se encuentran en el mismo campo dentro del mercado financiero, éstas se dividen en Cooperativas de Primer y Segundo piso.

-COOPERATIVAS DE PRIMER 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. En la actualidad son 36.

-COOPERATIVAS DE SEGUNDO PISO

En la actualidad existen 324 Cooperativas de Ahorro y Crédito de segundo piso legalmente constituidos dentro de la provincia de Pichincha están 112 y son las que podrían actuar como competidoras de Coopcrédito, estas son:

CUADRO No 17

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE SEGUNDO PISO

Nº	RAZON SOCIAL	CANTON	PARROQUIA	DIRECCIÓN	REPRESENTATE LEGAL.	TELEFONO
1	11 DE FEBRERO	QUITO	ZAMBIZA	AMBATO 1070 Y BOLIVAR	MEZA MEZA JUAN CARLOS	2886608
2	16 DE JULIO LTDA.	CAYAMBE	ASCAZUBI	CALLE GUAYAQUIL N7 Y LIBERTAD	SANTILLAN GORDON WILSON RAFAEL	784-070
3	17 DE MARZO	QUITO	LLANO CHICO	SAN JOSE DE MORAN COOP. LUZ Y VIDA AC1	BUÑAY BRAVO VICTOR MANUEL	2830867
4	2 DE MARZO LTDA	QUITO	SAN BLAS		ESPINOSA GALARZA CARLOS ALBERTO	2504211 EXT 13
5	20 DE FEBRERO	QUITO	CHAUPICRUZ	DIGUJA OE5-105 Y VOZANDES	SANTILLAN AMAGUAÑA LUIS ALBERTO	2495544
6	23 DE MAYO LTDA	QUITO	CHILOGALLO	CARLOS FREIRE NO. OE8-51 Y JOAQUIN RUALE	GARCIA GARCIA JULIO GUILLERMO	2630789 2844301
7	9 DE ENERO	QUITO	CALDERON	CONJUNTO CIUDAD ALEGRIA CASA 74-2		2822352

8	AGROUNIVERSITARIA LTDA.	QUITO	YARUQUI		AGUILAR CARRERA DILON MANUEL	2790-204
9	ALIANZA MINAS	QUITO	SAN JOSE DE MINAS	GONZALES SUAREZ S/N Y ANTONIO FLORES	ESPINOSA VILLALBA MANUEL ROBERTO	2302-243
10	ALIANZA SOCIAL ECUATORIANA LTDA.	QUITO	SANTA PRISCA	CALLE CARLOS IBARRA OE-176 Y AV. 10 DE AGOSTO	GOMEZ MANOSALVAS DANIEL HUMBERTO	2283494
11	ANDRADE SEVILLA	QUITO	CHAUPICRUZ	AV. DE LA PRENSA N949 Y EDMUNDO CARVAJAL	CONSTANTE VILLAREAL VERONICA DEL ROCIO	2252348
12	ATAHUALPA	QUITO	BENALCAZAR	AV. ELOY ALFARO N30-350 Y AV. AMAZONAS	HARO HARO CARMEN DOLORES	2227257 2555216
13	AUCA	QUITO	SAN SEBASTIAN	AV. MALDONADO 2431 Y JUAN BENIGNOVELA	FEECIDA	2958-280
14	AVIACION CIVIL	QUITO	SANTA PRISCA	BUENOS AIRES N° 149 Y 10 DE AGOSTO	ALVAREZ CAMPANA ALEJANDRO ROBERTO	2238516
15	BANCO DEL ESTADO	QUITO	BENALCAZAR	AV. ATAHUALPA OE1-109 Y JUAN BAYAS	FENECIDA	2260723
16	CACSPMEC	QUITO	MIRAFLORES	EL ORO N° 19-22 Y AV. UNIVERSITARIA	YEPEZ MORALES WILSON NEPTALI	2237782 2237642
17	CAPITALIZA LTDA.	QUITO	BENALCAZAR	FINLANDIA 378 Y SUECIA	NUÑEZ PINTO RICARDO	2276014

					ANDRES	
18	CASAG	QUITO	SAN SEBASTIAN	MALDONADO S4-110 Y RECOLETA	GUANIN GUAYASAMIN MAYRA DE LOS AGELES	2454813 2954745
19	CEDES LTDA.	QUITO	TUMBACO	AV. INTEROCEAN ICA KM 18 1/2 EL ARENAL	PARDO JIMENEZ ROBERTH DANILO	2370-322
20	CENDES LTDA	QUITO	LA MARISCAL	AV. VEINTIMILLA E6-49 Y REINA VICTORIA	FENECIO	2547246 2543054
21	CERRADA EL TRANSPORT ISTA	QUITO	CHILLOGALL O	CALLE H S35- 12 Y CALLE B	ALVAREZ SALGADO FELIX RODRIGO	2626-542
22	CHAUPILOM A	PEDRO MONCAYO	TUIGACHI	COMUNIDAD CHAUPILOMA	FENECIO	86048145
23	CHOCO TUNGURAH UA RUNA	QUITO	SOLANDA	AV. TENEIENTE HUGO ORTIZ Y JUAN ANTE	SHACA PACARI SEGUNDO TOBIAS	2683834
24	CIRCULO DE SUBOFICIAL ES POLICIA NACIONAL	QUITO	BENALCAZA R	AV. ORELLANA 1810 Y AV. 10 DE AGOSTO		2540716
25	CIUDAD DE QUITO	QUITO	SANTA PRISCA	AMAZONAS N21-147 Y ROBLES		2564490 2903398
26	COLEGIO 24 DE MAYO	QUITO	CHAUPICRUZ	AV. MARIA ANGELICA CARRILLO Y 6 DE DICIEMBRE	VIVAS VILLARRUEL EDGAR PATRICIO	2245966
27	COLEGIO BENITO JUAREZ	QUITO	LA MAGDALENA	AUSHIRYS OE3-270 Y JACINTO	AYORA ORDOÑEZ GLADYS	2659244 2637350

				COLLAGUAZ O	ELIZABETH	
28	COLEGIO NACIONAL FEMENINO ESPEJO	QUITO	SANTA PRISCA	LUIS FELIPE BORJA 13-129 Y SODIRO	TOAPANTA PAEZ FANNY PIEDAD	2558948
29	COLLAS LTDA.	QUITO	CALDERON	CALDERON BARRIO COLLAS CALLE ALPAHUASI	PILATUÑA SIMBAÑA JORGE JUAN	2829-920
30	CONTADOR ES DE PICHINCHA	QUITO	BENALCAZA R	INAKUITO 835	PACHECO WASHINGTON ESTUARDO	2271480
31	COOCREDIT O LTDA	QUITO	SAN ROQUE	CHECA 2-26 Y MANUEL LARREA	FENECIO	22542788
32	COOPCREDI TO LTDA.	QUITO	COCHAPAMB A	AV. LA PRENSA N° 5451 Y JORGE PIEDRA	RODRIGUEZ PAREDES MONIA DEL ROCIO	2440032 2445742
33	COOPERARE LTDA	MEJIA	UYUMBICHO	SAN SEBASTIAN CALLE ALTAR LOTE 29	VILATUÑA YEPEZ MARGOTH EDELINA	2866750 2867974
34	COOPERATI VA LTDA	RUMIÑAH UI	SANGOLQUI	AV. ABDON CALDERON 7- 20 Y QUITO		2339213 0841624
35	COORPORA CIÓN CENTRO LTDA	QUITO	SANTA PRISCA	SELVA ALEGRE OE2- 06 Y TORIBIO MONTES		22520644
36	COPROFABI LTDA.	QUITO	BENALCAZA R	AYARZA 263	AREVALO ARIZAGA JOSE MARCELO	2250-412
37	CREDICOOP. 10 DE FEBRERO	QUITO	EL INCA	DE LAS ORQUIDEAS 64-A Y AV. DE	ALTAMIRANO ACOSTA JAIME RAMIRO	2434167

				LAS PALMERAS		
38	DE LOS EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA CORFINAL	QUITO	SANTA PRISCA	AV. JUAN LEON MERA 130 Y AV PATRIA		2564900 EXT 210
39	DE LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA FUNCION JUDICIAL DE PICHIN	QUITO	SANTA PRISCA	CLEMENTE PONCE N15-76		2503603
40	DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	QUITO	EL GIRON	AV. 12 DE OCTUBRE N24-157 Y MADRID		2226893 2551370
41	DEL SECTOR ELECTRICO LTDA	QUITO	EL BATAN	AV. ORELLANA E-938 ENTRE YANEZ PINZON Y 6 DE	FENECIO	2524356 0996745
42	DESARROLLO INTEGRAL LTDA. CADI	QUITO	CHILLOGALLO	AV. TENIENTE HUGO ORTIZ NS23-100	TERAN CESPEDES MARIA LUISA	3061208
43	DON BOSCO	QUITO	CHAUPICRUZ	CAPITAN RAMON BORJA E4-96 Y FRANCISCO AGUIRRE	BASANTES NOBOA CECILIA MARGOTH	2812361

44	ECUADOR AGROPECU ARIO	QUITO	CHAUPI CRUZ	AV. GRANDA CENTENO N° 704 Y B. CARONDELET	AULESTIA GAME JUAN FERNANDO	2458997
45	EJERCITO NACIONAL LTDA	QUITO	SAN SEBASTIAN	AV. MALDONADO S5-182 Y ANGEL POLIBIO	FENECIO	2288090 2959036
46	EL MOLINO	QUITO	CALDERON	LLANO GRANDE GARCIA MORENO LOTE 1295	FENECIO	2012122
47	EL MOLINO	QUITO	CALDERON	LLANO GRANDE GARCIA MORENO LOTE 1295	FENECIO	2012122
48	ELOY ALFARO	QUITO	SANTA PRISCA	AV. TARQUI Y ESTRADA N° 15-62	ESPINOSA RUIZ JOSE EDUARDO	2525466
49	EMP. JUB. Y EX EMPLEADOS DEL B.C.E	QUITO	BENALCAZA R	AV. ATAHUALPA 1127 Y J. GONZALEZ	LOAYZA ASTUDILLO MARCO RODRIGO	2279145
50	ESPERANZA DEL FUTURO	QUITO	CONOCOTO	GARCIA MORENO S2- 05 Y BRUNING	FENECIO	2072745
51	ESPERANZA Y PROGRESO DEL VALLE	RUMIÑAH UI	SAN PEDRO DE TABOADA	RUMILOMA CALLE HUANCAVILC A Y PANZALEO		2335072 2335520
52	FENIX LTDA.	QUITO	CHILLOGALL O	PASJ CARLOS LARREA N: S136-137 Y C.3	ROBALINO CASA SEGUNDO NICOLAS	2639092

53	FINANCIER A INDIGENA LTDA	QUITO	SAN ROQUE	BOLIVAR OE- 6-225 E IMBABURA	NINASUNTA NINASUNTA LUIS ALFREDO	2589415
54	FONDO PARA EL DESARROLL O Y LA VIDA	QUITO	COTOCOLLA O	SAN CARLOS FLAVIO ALFARO OE6- 150 Y FCO. DAVIL		2292974
55	FUTURO ESFUERZO Y DISCIPLINA	QUITO	CHAUPICRUZ	ISLA ISABELA Nº 2116 Y DE LOS VINEDOS, SECTOR E		2464064
56	GENERAL ANGEL FLORES	QUITO	COTOCOLLA O	AV. DE LA PRENSA Y PASAJE LUIS ITURRALDE	GALO IVAN VERDESOTO JACOME	2290286
57	GENERAL MOTORS OMNIBUS BB	QUITO	COTOCOLLA O	PANAMERICA NA S/N Y ENRIQUE GUERRERO	JACHO MARTINEZ JOSE ANIBAL	2977700
58	GENERAL RUMINAHUI	QUITO	CHAUPICRUZ	AV. LOS PINOS Y MANUEL CABEZA DE VACA	MARIÑO MARTIEZ ROSA ELENA	2411731
59	GESTION PARA EL DESARROLL O	QUITO	COTOCOLLA O	AV. LA PRENSA 66-37 Y LIZARDO RUIZ	ALMEIDA LLERENA SANDRA IGNACIA	2534689
60	GRUPO COOPERATI VO DE CREDITO MUTUO COOP. GROUP C & M LTDA	QUITO	LA CAROLINA	C. COMERCIAL UNICORNIO OFIC. 117 AV. N.U Y AM	FENECIO	2279-124

61	HELENA CORTES DE GUTIEREZ DEL COLEGIO DE SÑORITAS SIMON BOLIVAR	QUITO	SANTA BARBARA	OLMEDO 1038 Y BENALCAZA R	MOSQUERA ARVAEZ CLARA MAGDALENA	2584292
62	HUAICANA	QUITO	NAYON	CALLE QUITO	PAZMIÑO GONZALES MARCELO TOBIAS	2884882 2884225
63	INIAP LTDA	MEJIA	CUTUGLAHU A	PANAMERICA NA SUR	DIAZ JUMBO NELSON EULACIO	2690691
64	JUAN DE SALINAS	RUMIÑAH UI	SANGOLQUI	SANGOLQUI AV. ABDON CALDERON Y SHIRYS	LOACHAMIN JUANA MARIBEL	2331023
65	JULIO JARAMILLO	QUITO	QUITO	EL PLAYON OE8-129 Y RIO NUEVO	FENECIO	2639639
66	KISHUAR	QUITO	SANTA PRISCA	GERONIMO CARRION E8- 08 Y 6 DE DICIEMBRE		2229795
67	LA CAROLINA	QUITO	CHAUPICRUZ	JUAN PAZ Y NIÑO Y JAIME CHIRIBOGA	REGALADO PADILLA GLORIA TERESA	2435439
68	LA NUEVA JERUSALEN	QUITO	GUAMANI	CALLE T N° S 56-51 Y CALLE D SAN FERNANDO	FENECIO	3018728
69	LICEO FERNANDEZ MADRID	QUITO	SAN MARCOS	BARRIO LA LOMA CALLE ROCAFUERTE 916 Y SALVADO	TAPIA GARCIA HILDA JUDITH	2283758

70	LOS LIBERTADO RES	QUITO	SAN ROQUE	CHIMBORAZ O S/N Y PADRE ALMEIDA	AUCANCELA GUARACA MANUEL	2659141
71	LUZ DEL VALLE	RUMIÑAH UI	SANGOLQUI	ABDON CALDERON 540 E INES GANGOTENA	GUALOTUÑA LEMA JOSE JULIO	2337555
72	MAGISTERI O DE PICHINCHA	QUITO	SAN BLAS	RIOS N13-174 Y SODIRO	ZALDUMBIDE VERDEZOTO CESAR	2230842 2542389
73	MALCHING UI LTDA.	PEDRO MONCAYO	MALCHINGUI	CALLE QUITO 12-01-003 Y AV. LOS ESTADIOS	FENECIO	2158134
74	MAQUITA CUSHUNCHI CN LTDA	QUITO	CHILLOGALL O	AV. CARDENAL DE LA TORRE S15-111 Y AV. AJAVI	ALBARRACIN BARRAGAN VERONICA	2624344
75	MAR Y TIERRA	QUITO	SAN SEBASTIAN	AV. MALDONADO 24-41 Y BENIGNO VELA	FENECIO	2580925
76	MERCADO CENTRAL LTDA.	QUITO		PEDRO FERMIN CEVALLOS 490 Y ESMERALDAS	HERRERA LLIVE KLEVER VINICIO	
77	METEOROL OGIA DAC LTDA	QUITO	CHAUPICRUZ	AV. AMAZONAS AEROPUERTO MARISCAL SUCRE	BRACERO LARA JOSE PATRICIO	3302201
78	MI COOPERATI VA	QUITO	SANTA PRISCA	AV. COLON OE180 Y AV. 10 DE AGOSTO	CASTRO DOMINGUEZ HENRRY FERNANDO	2902705

79	NACIONAL LLANO GRANDE LTDA	QUITO	CALDERON	GARCIA MORENA Y FE Y ALEGRIA	LOACHAMIN SIMBAÑA GONZALO	2822203
80	NUEVA ESPERANZA	PUERTO QUITO	NUEVA ESPERANZA	AV. PRINCIPAL	CHAFLA CHAFLA SEGUNDO AGUSTIN	62720984
81	NUEVA ESPERANZA	QUITO	SAN ROQUE	LA LIBERTAD OE10-17 Y CUMANDA	CHAFLA CHAFLA SEGUNDO AGUSTIN	2659141
82	NUEVA VISION	QUITO	COTOCOLLA O	SAN FRANSISCO DE RUMICUCHO Y AV. OCCIDENTAL	FENECIO	2490688
83	PEDRO MONCAYO LTDA.	PEDRO MONCAYO	TABACUNDO	GONZALEZ SUAREZ ENTRE BOLIVAR Y SUCRE	CALDERON TRUJILLO JUAN CARLOS	2366004 2366685
84	PETROECUA DOR LTDA.	QUITO	BENALCAZA R	AV. REPUBLICA 700 Y PRADERA EDF. MARIA VICTOR	CHUQUIMARC A MERA XIMENA DEL ROCIO	2546474
85	PICHINCHA LTDA.	QUITO	GUAMANI	CALLE LUCIA ALBAN DE ROMERO Y MARISCAL SUCRE	LLUMIQUINGA BAUTISTA LUIS ARTURO	2691153
86	POLICIA NACIONAL LTDA.	QUITO	BENALCAZA R	AV. 10 DE AGOSTO 3660 Y MARIANA DE JESUS	FENECIO	2509302 2220650

87	POLITECNICA LTDA.	QUITO	LA VICENTINA	ISABEL LA CATOLICA S/N Y LADRÓN DE GUEVARA	MERIZALDE RIVADENEIRA JUAN JOSE	2507-141
88	PROFESORES Y EMPLEADOS DEL COLEGIO ALEMAN	QUITO	CUMBAYA	SAN PATRICIO VIA A LUMBISI S/N	SILVA AMORES MEDARDO ANGEL	2894733 EXT. 15
89	PUELLARO LTDA.	QUITO	PUELLARO	CALLE 24 DE MAYO S/N	VEINTIMILLA VILLALVA FRANCISCO EFRAI	22775245
90	RUMINAHUI LTDA	RUMIÑAHUI	SANGOLQUI	AV. LUIS CORDERO Y PICHINCHA	FENECIO	2334910
91	SAN CRISTOBAL LTDA.	QUITO	BENALCAZAR	LAS CASAS OE1-60 Y AV. 10 DE AGOSTO	SALCEDO ROJAS MONICA DEL ROSARIO	2230347 2233879
92	SAN JUAN DE COTOGCHOA	RUMIÑAHUI	COTOGCHOA	BARRIO SAN JUAN OBRERO AV. KURRUBA Y ZAMORA	PUGA CANGAGUAMI JIMENA DEL ROCIO	2331171 3006891
93	SAN MARTIN LTDA.	QUITO	MAGDALENA	CALLE JAMBELI OE3-151	VILATUÑA PAEZ ELICIO PACIFICO	2660874
94	SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	AV. 17 DE JULIO FRENTE A LA IGLESIA MATRIZ	FENECIO	2770308 2770314
95	SAN PEDRO DE CAYAMBE	QUITO	CAYAMBE	SUCRE OE1-87 Y RESTAURACION	VALLADAREZ VASQUEZ SANTIAGO RAMON	2362505

96	SAN SEBASTIAN LTDA.	QUITO	VILLA FLORA	AV. ALONSO DE ANGULO OE1-168	FENECIO	2618925
97	SAN VICENTE DE YARUQUI LTDA.	QUITO	YARUQUI	BARRIO SAN VICENTE CALLE LUIS PALLARES 19-49	BAEZ ARIAS EDGAR CRISTOBAL	2778279
98	SAN VICENTE DEL SUR LTDA	QUITO	CHILLOGALLO	AV. MARISCAL SUCRE S25-129 Y LA MANA	CATOTA JORGE ENRIQUE	2844353 2844813
99	SANTA CLARA DE SAN MILLAN LTDA.	QUITO	SANTA PRISCA	MARCHENA Y VERSALLES	PEREZ RIVERA LUIS MARCELO	2547599
100	SERVIDORES DEL BANCO DEL ESTADO	QUITO		AV. ATHUALPA Oe1-109 Y 10 DE AGOSTO	RODAS MAHUAD DANIEL AUGUSTO	2999600 EXT 2107
101	SUMAK YUYAY LTDA.	CAYAMBE	LA MATRIZ	ROCAFUERTE N287 Y 9 DE OCTUBRE	FENECIO	2110-858
102	TAME	QUITO	EL BATAN	REINA VICTORIA N26 Y LA PINTA	PAVON TOAPANTA EDGAR VINICIO	2549012
103	TARQUI LTDA	QUITO	ELOY ALFARO	GUALBERTO PEREZ Y ANDRES PEREZ S/N	FENECIO	3123405
104	TEXTIL 14 DE MARZO	RUMIÑAHUI	SAN RAFAEL	AV. GENERAL ENRIQUEZ Y CONCORDIA ESQ.	CAIZA IZA FRANKLIN FERNANDO	2865120 2868506
105	TEXTILANA LTDA.	QUITO	CHAUPICRUZ	AV. 6 DE DICIEMBRE N41-245 Y	IMBAGO BENITEZ MARTHA	2243-108

				THOMAS BERLANGA	MARIA	
106	TOTALIFE	QUITO	MARISCAL	AV. MAZONAS N21-252 Y CARRION	GAONA JARAMILLO ULVIA NOHEMI	2553-376
107	TRABAJADO RES HOSPITAL EUGENIO ESPEJO	QUITO	SANTA PRISCA	AV. COLOMBIA YAGUACHI		02250725 EXT 24
108	UNION Y DESARROLL O	QUITO	SANTA PRISCA	RIO DE JANEIRO N17- 02 Y SALINAS	ENDARA BOLAÑOS JOSE PATRICIO	3216222
109	UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR	QUITO	FLORESTA	AV. 12 DE OCTUBRE 1076 Y ROCA	BUENO AREVALO SONIA GUADALUPE	2991664
110	UVECOOP UNION VASCO ECUATORIA NA	QUITO	BENALCAZA R	AV. ORELLAN E938 Y 6 DE DICIEMBRE	FENECIO	2552754
111	VONNELAN	QUITO	CHAUPICRUZ	ISLA SANTA FE N° 43-33 Y TOMAS DE BERLANGA	FENECIO	2454131
112	YUYAK RUNA LTDA	MEJIA	MACHACHI	AV. 11 DE NOVIEMBRE Y BARRIGA	BALTAZAR CHIMBO SEGUNDO ABEL	22310770

Fuente: Ministerio de Bienestar Social

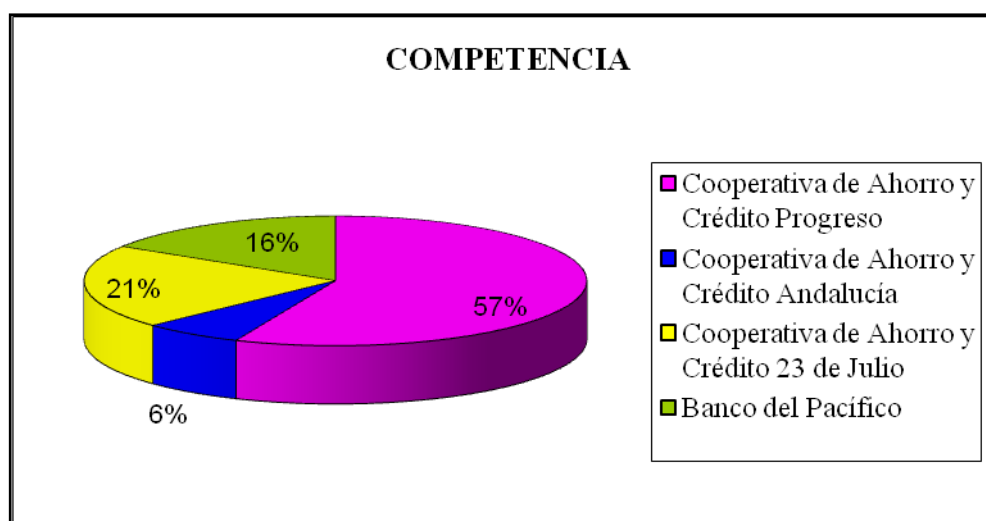
Elaborado por: La autora

Además de tomar a las Cooperativas de Ahorro y Crédito de segundo piso como posibles competidores de COOPCRÉDITO, se tomó en cuenta a sus competidores existentes tomados de los resultados de la investigación de la pregunta de elección por los socios de Coopcrédito, estas cooperativas pertenecen al grupo de

Cooperativas de primer piso controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y son:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Progreso
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía
- Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio

CUADRO No 18
LA COMPETENCIA



Fuente: Encuesta clientes internos Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPECRÉDITO

Elaborado por: La autora

Para analizar la competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO con otras instituciones o agentes financieros en el mercado, se incluyeron preguntas que servirían de análisis para ésta, de las mismas se llegaron a los siguientes resultados:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO es una institución financiera más en el mercado, por lo que el 62% del total de encuestados no la consideran como la única fuente de servicios financieros.

Un 62 de los encuestados son socios o clientes de otras Instituciones financieras entre las que se destaca la Cooperativa COOPROGRESO (57%) seguida de la Cooperativa

de Ahorro y Crédito 23 de Julio con el 21%, del Banco del Pacífico 16% y la Cooperativa Andalucía 6%.

Finalmente se encontramos a un grupo de competidores que no representan gran amenaza para COOPCRÉDITO pero no por ello se los puede dejar de mencionar.

-COMPETIDORES INDIRECTOS

Como prestamistas que se constituyen las personas del medio que otorgan créditos fuera de la Ley.

Una vez analizada la parte interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO es necesario conocer a cada uno de los factores externos que se encuentran de una u otra manera influenciando sobre ella.

3.1.3.3 Entorno

Uno de los principales factores externos es el económico ya que nos señale la distribución y manejo de los recursos de una sociedad tales como liquidez, inflación, empleo, entre otros.

a) Entorno Político-Económico

En 2009 la economía ecuatoriana se benefició de mayor liquidez, producto de mayores ingresos, parte de ellos se destinaron al ahorro, ocasionando que los depósitos en el sistema financiero nacional crezcan a una tasa promedio mensual de 1,7% (frente a 1,4% presentado en 2007). De acuerdo al Banco Central del Ecuador, el total de depósitos a la vista (depósitos de ahorro, depósitos a plazos, operaciones de reporte y otros depósitos) pasó de \$11.978 MM en enero del 2008 a \$14.391 MM en diciembre del 2008.

Paralelamente, el crédito creció a una tasa promedio mensual del 1,9% (frente a 1,1% presentado en 2007) y la cifra pasó de \$11.438 MM a \$14.261 MM de enero a diciembre de 2008. El crédito de las entidades públicas (CFN, BNF, BEV) fue el de

mayor crecimiento (4,9% mensual) seguido de bancos (1,9%) y Cooperativas de Ahorro y Crédito (1,9%).

Con excepción del segmento de micro crédito ampliado, las tasas de interés tendieron a la baja. Sin embargo, este comportamiento estuvo influenciado por la fijación de los factores de riesgo por parte del BCE antes que por aspectos de mercado. Los bancos privados concentraron el 75,3% del total del crédito del sistema, y de acuerdo a la Superintendencia de Bancos, en 2008 el 49,5% de la cartera se destinó a créditos comerciales, 28,4% a créditos de consumo, 13,8% a vivienda y el restante 8,4% a micro crédito.²⁹

A pesar del buen desempeño de algunas variables económicas, la confianza del sector productivo en la economía no se incrementó en el 2008, debido a que uno de los principales temores del sector empresarial privado se concentraron en la creación de un nuevo modelo dictado por la Asamblea Constituyente, que entre otros aspectos, introdujo el concepto de economía solidaria sin definir claramente lo que esto significa en la práctica y la participación del Estado en los sectores estratégicos, en lugar de crear alianzas y fomentar la actividad privada.

Otro aspecto fundamental que influyó sobre las perspectivas, fue la introducción de la nueva fórmula de cálculo del anticipo de impuesto a la renta, que al grabar activos, patrimonio, ventas y costos, redujo el capital de trabajo.

Por otro lado al cerrar 2008, los precios de los diferentes bienes y servicios en el país se incrementaron 8,83%. La inflación en este año fue la más alta desde 2002, y respondió a factores internos y externos. En cuanto a los internos, influenciaron las inundaciones en la costa a inicios de año, el incremento del salario básico y el mayor consumo a través del gasto de gobierno sin aumentos similares en la producción.³⁰

Por otro lado, Ecuador estima que el precio promedio del petróleo sería de 61,2 dólares el barril en el 2010, aunque precisa que debe cotejar esa proyección con la de OPEP. Los ingresos petroleros es la principal fuente de ingresos para Ecuador, cuya

²⁹ Superintendencia de Bancos y Seguros, Destino de Créditos, informe 2009.

³⁰ Banco Central del Ecuador, Boletín Informativo 2009.

economía dolarizada desde el 2000, ha soportado los coletazos de la crisis mundial y le ha obligado a buscar fuentes de financiamiento para garantizar liquidez al mercado local.

El resultado neto de la balanza comercial en el periodo enero-abril 2009 comparado con el mismo periodo de 2008, muestra la fuerte reducción del saldo debido fundamentalmente a la reducción de los precios petroleros y a la caída de la actividad económica también producto de la crisis. Si bien se observa una caída de importancia la misma es significativamente menor a la de exportaciones con lo que finalmente se disminuye la formación de reservas internacionales.

La Balanza Comercial es la diferencia entre el valor monetario de las exportaciones y las importaciones de la producción en una economía en un período determinado.

CUADRO No 19
BALANZA COMERCIAL DEL ECUADOR

BALANZA COMERCIAL					
Período	EXPORT FOB	IMPORT FOB	BALANZA COEMERCIAL	TASAS DE CRECIMIENTO (n/n-1)	
	Total	Total	Total	EXPORT	IMPORT
2008 Enero- Abril	6254	4889	1356	57.17	29.87
2009 Enero- Abril	3626	4426	-799	-42.01	-9.48

Fuente: Asociación de Instituciones Financieras del Ecuador.

Elaborado por: La autora

La canasta de consumo de los hogares es diversa: sus gustos y el ingreso familiar define su estructura. A fin de analizar a la población en su conjunto, es necesario hacer canastas estandarizadas que en el Ecuador, se denomina canasta familiar básica y canasta familiar vital. Al analizar conjuntamente estas dos canastas, es posible determinar la restricción de los hogares en el consumo. Esto es, el porcentaje de la

canasta a la que una familia con determinado ingreso no puede acceder. A enero del 2010, el costo de la canasta básica ascendió a US\$ 543.74 dentro de la ciudad de Quito.

CUADRO No 20
CANASTA FAMILIAR BÁSICA

Canasta Familiar Básica	
Cuenca	545,80
Quito	543,74
Esmeraldas	543,55
Loja	537,55
Guayaquil	532,06
Manta	520,26
Machala	511,58
Ambato	500,19

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: La Autora

CUADRO No 21
CANASTA FAMILIAR VITAL

Canasta Familiar Vital	
Manta	395,71
Esmeraldas	392,61
Quito	388,32
Loja	381,71
Guayaquil	379,22
Machala	375,38
Cuenca	375,10
Ambato	362,16

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: La Autora

-La Dolarización

La dolarización es un elemento importante en el desarrollo del diagnóstico institucional del caso en estudio debido a que en el Ecuador desde el 9 de enero del 2000 cuenta con el dólar como moneda circulante, “lo que ha traído que los sectores

productivos de la nación pierdan competencia con los países vecinos quienes pueden devaluar sus monedas”³¹

El Eco. Rafael Correa ha manifestado que el abandono la dolarización sería muy complicado por sus efectos en la situación financiera de todos los sectores, pero dadas las circunstancias, podría ser que la dolarización no se pueda sostener, por lo que el gobierno ha adoptado medidas para mitigar los efectos negativos de la contracción de la liquidez a través de medidas tales como: reducción del encaje bancario, restricciones a las importaciones, y el control a los flujos de capital.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito deben responder a los problemas económicos a medida de las circunstancias que se vayan presentando.

-Tasa de inflación del Ecuador

En la actualidad el Ecuador no ha logrado estabilizar por completo sus variables macroeconómicas debido a la dolarización, sin embargo el indicador de inflación actualmente se ha encontrado en márgenes aceptables.

CUADRO No 22
INFLACIÓN A MAYO DEL 2010

INFLACIÓN PORCENTAJES	MENSUAL				Comportamiento Mensual
	31-dic-09	31-mar-10	30-abr-10	31-may-10	
Inflación mensual	0,58	0,16	0,52	0,02	Baja
Inflación anual	4,31	3,35	3,21	3,24	Sube

Fuente: Superintendencia Bancos y Seguros, Reporte Macroeconómico Semanal 26 de mayo al 02 de junio de 2010.

Elaborado por: La Autora

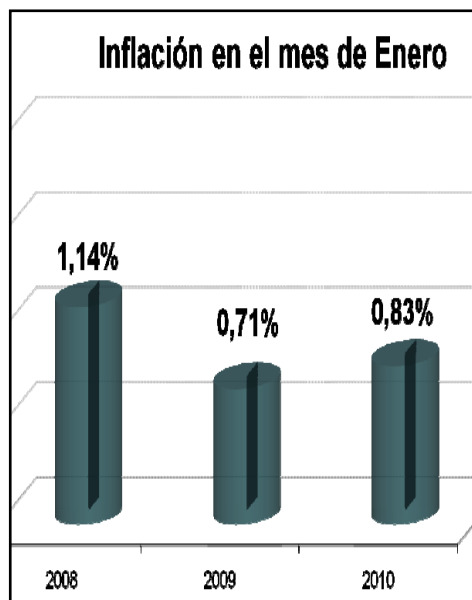
Las variaciones de la inflación durante los dos últimos años no ha sufrido cambios considerables, como se muestra en el reporte anterior encontramos que la inflación mensual en el Ecuador durante los últimos 6 meses ha tenido un comportamiento

³¹ Revista Gestión, febrero 2010

cambiante con tendencia a la baja, pero la inflación anual no ha mostrado variaciones considerables y mantiene un comportamiento con tendencia a la subida en su porcentaje.

Si analizamos el comportamiento de la Inflación durante los 3 últimos años en el Ecuador, encontramos que en el 2008 la inflación fue la más alta, mientras que entre el año 2009 bajo en un 0,43%, mientras que del 2009 al 2010 ha tenido un incremento del 0,12%.

GRÁFICO No 13
INFLACIÓN A ENERO DEL 2008-2009-2010



Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE, Boletín Anuario Inflación 2010.

Elaborado por: La autora

Al realizar un análisis comparativo de la inflación del Ecuador con respecto a otros países encontramos:

CUADRO No 23
INFLACIÓN RESTO DEL MUNDO

INFLACIÓN RESTO DEL MUNDO	MENSUAL				
INFLACIÓN PORCENTAJES	31-dic- 09	31-mar- 10	30-abr- 10	31-may-10	Comportamiento Mensual
Inflación Anual Perú	0,25	0,76	0,76	1,04	Sube
Inflación Anual Colombia	2	1,84	1,98	2,07	Sube
Inflación Anual Chile	-1,4	0,3	0,9	1,5	Sube
Inflación Anual Estados Unidos	2,72	2,31	2,24	nd	Sube

Fuente: Superintendencia Bancos y Seguros, Reporte Macroeconómico Semanal 26 de mayo al 02 de junio de 2010.

Elaborado por: La autora

Este cuadro nos indica que el Ecuador a pesar de ser un país pequeño el cual ha enfrentado crisis económicas y cambiantes como la del cambio de moneda ha logrado mantenerse dentro de los niveles de inflación de países totalmente más grades como lo es los Estados Unidos que en la actualidad mantiene un inflación más alta entre otros países de América del sur, y a su vez al realizar un análisis global del comportamiento de la inflación en los países mostrados anteriormente encontramos que la tendencia es a la subida en todos los países, por lo que resultará importante que el gobierno del presidente Eco. Rafael Correa mantenga su estrategia económica y mejore los puntos débiles de la economía ecuatoriana a fin de que logremos ir bajando la inflación en nuestro país, ya que resulta vital no olvidarnos de que el Ecuador es un país dolarizado, por lo que su economía debe presentar una inflación relativamente baja.

Existen otras variables que condicionan a la economía de un país tales como: los sueldos y salarios de sus habitantes y ofertas laborales que marcan las pautas para el crecimiento económico de su población y su actividad económica.

CUADRO No 24
SALARIOS ECUADOR

SALARIOS Enero 2010	
Salario mínimo vital nominal promedio	254,21
Salario unificado nominal	218,00
Salario real	205,98

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La Autora

Otro factor de vital importancia en la economía de todo país en la del mercado laboral la cual está condicionada por varios factores, en el Ecuador la falta de competitividad ha sido uno de los factores fundamentales dentro del incremento del desempleo.

La oferta de trabajo está condicionada por varios factores: el sistema productivo, el entorno legal, la riqueza natural, el crecimiento demográfico, la población económicamente activa (PEA), migración interna y externa y crecimiento del sector informal.

La crisis económica y las restricciones de empleo reflejan la escasa capacidad de generación de fuentes de trabajo, por lo que los porcentajes de subocupación en el Ecuador son relativamente altos.

-Nivel de empleo en el Ecuador

Las características de la oferta de trabajo pueden dar pautas sobre los indicadores del tipo de economía, su desarrollo y la constitución de la sociedad.

En el Ecuador a partir de la década de los noventa el desempleo se incrementa por dos vías³²:

³² Banco Central de Ecuador, Niveles de empleo en el Ecuador, 2009.

Primero. Por la restricción de la demanda de empleo en el sector moderno de la economía, que refleja la poca o ninguna capacidad del mercado para generar fuentes de trabajo acordes con la necesidad del mismo.

Segundo. Por el crecimiento de la población en edad de trabajar.

A inicios del nuevo milenio la PEA ha sufrido un crecimiento, el mismo que responde al constante agravamiento de la crisis económica que afecta al Ecuador, por lo que cada vez un mayor número de personas ingresan o buscan ingresar a la actividad económica.

CUADRO No 25
TASA DE DESEMPLEO

	TRIMESTRAL						Comportamiento Mensual
	2008-III	2009-I	2009-II	2009-III	2009-IV	2010-I	
TASA DE DESEMPLEO	7,10%	8,60%	8,30%	9,10%	7,90%	9,10%	Sube

Fuente: Superintendencia Bancos y Seguros, Reporte Macroeconómico Semanal 26 de mayo al 02 de junio de 2010.

Elaborado por: La autora

Al cerrar el año 2009, el desempleo fue mayor al nivel alcanzado en el año 2008 (7.10% frente a 7.9% en 2009)³³ debido principalmente a los efectos de la crisis internacional que ha golpeado al mercado laboral, mostrando una ligera tendencia al alza en los niveles del desempleo. Por su parte, el desempleo en el 2010 ha mostrado un incremento del 1,2% lo que demuestra una tendencia a la subida, por lo cual se puede concluir que el mercado laboral en el Ecuador nos muestra un comportamiento más o menos preocupante, el cual debe ser atendido por el gobierno entre uno de los principales puntos de atención, ya que de este depende la economía y el desarrollo del país.

³³ Banco Central de Ecuador, Niveles de empleo en el Ecuador, 2009.

El Producto Interno Bruto es otro de los factores de que marcan consecuencias dentro de la economía de un país ya que miden el valor de la producción a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país.

-Crecimiento del PIB en el Ecuador

A partir de la crisis de sistema financiero del año 1999, la actividad de servicios de intermediación financiera, ha tenido una posición débil dentro del contenido total de PIB.

CUADRO No 26
PIB ECUADOR

PRODUCTO INTERNO BRUTO 2008 - 2009	
Tasa de variación anual USD 2000)	(6,52%)
PIB (millones USD 2000)	23.530 23.760
PIB per cápita (USD 2000)	1.704 1.696
PIB (millones USD corrientes)	54.686 51.386
PIB per cápita (USD corrientes)	3.961 3.669

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La autora

-Tipos de interés

La tasa de interés es el precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero, existen dos tipos de tasas de interés:

Tasa de interés activa: Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

Tasa de interés pasiva: Precio que se recibe por un depósito en los bancos.

CUADRO No 27
MERCADO NACIONAL

MERCADO NACIONAL							
TASA DE INTERES	dic-09	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	Comportamiento Mensual
PASIVA REFERENCIAL	5,24%	5,24%	5,16%	4,87%	4,86%	4,57%	Baja
ACTIVA REFERENCIAL	9,19	9,13	9,1	9,21	9,12	9,11	Baja

Fuente: Superintendencia Bancos y Seguros, Reporte Macroeconómico Semanal 26 de mayo al 02 de junio de 2010.

Elaborado por: La autora

La tasa activa es un indicador que se la puede comparar con el nivel de ingreso de la población en el Ecuador y se puede concluir que se comportan de manera irregular en el país, pero durante los últimos 6 meses como se muestra en el cuadro encontramos que tanto la tasa de interés pasiva y activa mantiene una tendencia a la baja.

CUADRO No 28
TASAS DE INTERÉS

	MERCADO NACIONAL						
TASA DE INTERES	dic-09	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	Comportamiento Mensual
Tasa Activa Efectiva Referencial Empresarial	9,90%	9,97%	9,92%	9,94%	9,91%	9,88%	Baja
Tasa Efectiva Máxima Empresarial	10,21%	10,24%	10,21%	10,21%	10,21%	10,21%	Se mantiene
Tasa Activa Efectiva Referencial Corporativa	9,19%	9,13%	9,10%	9,21%	9,12%	9,11%	Baja
Tasa Efectiva Máxima Corporativo	9,33%	9,33%	9,33%	9,33%	9,33%	9,33%	Se mantiene
Tasa Activa Efectiva Referencial PYMES	11,28%	11,19%	11,38%	11,35%	11,49%	11,35%	Baja
Tasa Efectiva Máxima PYMES	11,83%	11,83%	11,83%	11,83%	11,83%	11,83%	Se mantiene
Tasa Activa Efectiva Referencial Consumo	17,94%	18,08%	18,10%	16,80%	15,97%	15,95%	Baja
Tasa Efectiva Máxima Consumo	18,92	18,92	16,30%	16,30%	16,30%	16,30%	Se mantiene
Tasa Activa Efectiva Referencial Vivienda	11,15%	11,11%	11,05%	10,94%	10,87%	10,77%	Baja
Tasa Efectiva Máxima Vivienda	11,33%	11,33%	11,33%	11,33%	11,33%	11,33%	Se mantiene
Tasa Activa Efectiva Referencial Microcrédito	23,29%	23,07%	22,90%	23,06%	23,01%	22,78%	Baja
Tasa Efectiva Máxima Microcrédito	25,50%	25,50%	25,50%	25,50%	25,50%	25,50%	Se mantiene

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE, Boletín Anuario (varios números), Cuentas Nacionales del Ecuador No. 17, e Información Estadística Mensual (varios números).

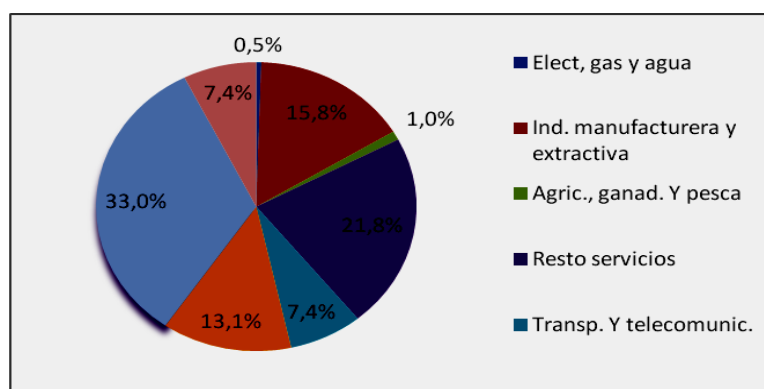
Elaborado por: La autora

El comportamiento del sistema financiero durante los últimos dos años es el reflejo de la incertidumbre del entorno macroeconómico y específicamente del segmento financiero en torno al discurso del gobierno y a las nuevas regulaciones en relación a las tasas de interés y restricción de comisiones.

Aspectos Socio Económicos (PEA).

En el Ecuador la Población Económicamente Activa a junio del 2009 es de 4.582.177, de esta población se dividen 6 grupos los cuales están repartidos en las siguientes actividades de electricidad, gas y agua, manufactura, agricultura, ganadería, pesca, transporte, telecomunicaciones y otros servicios.

GRÁFICO No 14
POBLACIÓN OCUPADA POR RAMA DE ACTIVIDAD



Fuente: Banco Central del Ecuador, Coyuntura de la PEA en el mercado laboral.

-Créditos

Dentro del actual contexto de las condiciones prevalecientes en el mercado para el segundo semestre del 2009 las financieras, mutualistas y cooperativas de ahorro y crédito del sistema ecuatoriano tienen como mayor desafío el fondeo de los créditos.

Sólo las Cooperativas de Ahorro y Crédito han mantenido en los meses de mayo a octubre del 2008 un crecimiento aunque muy reducido, a tal punto que el mes de septiembre ingresaron en variaciones negativas con la complicación del incremento de variaciones de saldos vencidos.

El desafío al cual tendrá que enfrentarse el sistema financiero será el de implantar estrategias que permitan captar recursos para que una vez superada la crisis se vaya incrementando la demanda de créditos.

En base al cuadro de activos y pasivos de entidades financieras detallado por la Superintendencia de Bancos y Seguros encontramos que los bancos son las entidades de mayor cantidad de activos y pasivos, seguida de las cooperativas de ahorro y crédito, por lo cual podemos concluir que las Cooperativas de Ahorro y Crédito mantienen una tendencia de subida y desarrollo dentro del mercado financiero.

CUADRO No 29
ACTIVOS POR ENTIDAD FINANCIERA

	TOTAL DE ACTIVOS					TENDENCIA
	31-dic-09	31-mar-10	30-abr-10	31-may-10	02-jun-10	
Bancos	17.525.590	18.268.125	18.563.072	18.680.578	18.204.400	Sube
Sociedades Financieras	963.596	985.268	984.074	1.027.865	1.033.222	Baja
Cooperativas de Ahorro y Crédito	1.936.792	2.034.743	2.092.322	2.130.196	2.256.448	Sube
Mutualistas	385.586	387.175	397.159	402.208	398.515	Baja

Fuente: Superintendencia Bancos y Seguros, Reporte Macroeconómico Semanal 26 de mayo al 02 de junio de 2010.

Elaborado por: La autora

Desde hace cuatro años el sistema cooperativo financiero es el segundo más dinámico después del sistema bancos. Esto pese a la competencia importante de instituciones controladas y no controladas y la baja representación que este sub sistema financiero lo anotado respondió a una mayor liquidez en el sistema, proveniente de ingresos por remesas de emigrantes y otros.

También la tendencia de fortalecimiento patrimonial se mantiene tanto en bancos, cooperativas y mutualistas.

CUADRO No 30
PASIVOS POR ENTIDAD FINANCIERA

	TOTAL DE PASIVOS					
	31-dic-09	31-mar-10	30-abr-10	31-may-10	02-jun-10	TENDENCIA
Bancos	15.655.922	16.376.142	16.657.518	16.754.061	16.286.022	Sube
Sociedades Financieras	786.791	806.004	801.977	846.723	851.179	Baja
Cooperativas de Ahorro y Crédito 1/2	1.606.719	1.693.579	1.746.701	1.780.591	1.883.387	Sube
Mutualistas	347.354	348.472	358.211	363.233	362.939	Sube

Fuente: Superintendencia Bancos y Seguros, Reporte Macroeconómico Semanal 26 de mayo al 02 de junio de 2010.

Elaborado por: La autora

En cuanto a captaciones encontramos que el mayor número de captaciones lo logran obtener los bancos, seguido de las Cooperativas de Ahorro y Crédito lo cual es justificable, ya que sus activos son de mayor magnitud en comparación a las Cooperativas.

CUADRO No 31
CAPTACIONES POR ENTIDAD FINANCIERA

	CAPTACIONES DEL PÚBLICO					
	31-dic-09	31-mar-10	30-abr-10	31-may-10	02-jun-10	TENDENCIA
Bancos	14.036.111	14.712.171	14.809.014	15.008.903	14.840.859	Sube
Sociedades Financieras	466.230	462.060	487.315	516.028	520.411	Sube
Cooperativas de Ahorro y Crédito 1/2	1.423.480	1.503.113	1.563.908	1.594.548	1.689.786	Sube
Mutualistas	322.866	325.506	335.152	340.130	339.918	Sube

Fuente: Superintendencia Bancos y Seguros, Reporte Macroeconómico Semanal 26 de mayo al 02 de junio de 2010.

Elaborado por: La autora

Otro factor de análisis importante es la morosidad misma que hasta diciembre del 2008 se mantuvo en los mismos niveles, más bien adecuados, que en el 2007 al igual que la cobertura de la cartera total y de la cartera en riesgo con provisiones. Así mismo, los niveles de liquidez del sistema durante los últimos años han sido estables y holgados para cubrir los requerimientos de los depositantes y la gestión de las instituciones.

	MOROSIDAD AMPLIADA						
	31-dic-09	31-mar-10	30-abr-10	31-may-10	26-may-10	02-jun-10	TENDENCIA
BANCOS 3/	2,88%	3,28%	3,09%	3,15%	4,26%	3,63%	Baja
SOCIEDADES FINANCIERAS	5,65%	6,35%	6,06%	5,75%	8,04%	8,69%	Sube
COOPERATIVAS DE PRIMER PISO 4/	4,17%	4,37%	4,23%	4,36%	6,73%	5,01%	Baja
MUTUALISTAS 5/	3,78%	3,96%	4,17%	4,18%	5,08%	4,19%	Baja

Fuente: Superintendencia Bancos y Seguros, Reporte Macroeconómico Semanal 26 de mayo al 02 de junio de 2010.

Elaborado por: La autora

La morosidad de la cartera muestra incremento en todos los segmentos durante los dos primeros meses del año. La cartera de microcrédito es la que muestra mayor deterioro y la que presenta niveles más altos de morosidad. La cobertura de la cartera total y la cartera en riesgo se mantiene en los niveles de los últimos años gracias a una mayor provisión anual que afecta también los resultados. Durante los dos primeros meses del año la tendencia negativa de los resultados operativos se profundiza por una menor generación sobre los activos promedio (contracción del margen bruto financiero sobre activos productivos promedio) y el decrecimiento de los activos productivos. Los gastos de operación y las provisiones en relación a los ingresos siguen creciendo manteniendo la presión sobre el margen operativo.

De lo dicho anteriormente y de las tendencias observadas se desprende que los mayores riesgos para el sistema financiero giran alrededor de su capacidad de generación. Esta capacidad de generación se relaciona a la posibilidad de al menos mantener el fondeo en un ambiente de incertidumbre y de pérdida de confianza, y de producir activos de buena calidad en un entorno macroeconómico que afecta la capacidad de pago tanto de empresas como de personas.

Adicionalmente, el efecto negativo en la capacidad de pago de los deudores del sistema financiero se agravaría por la falta de liquidez que restringiría las probabilidades de refinanciamiento de las deudas y promovería el aumento de la morosidad del sistema.

b) Entorno Político-Legal

En la actualidad el presidente constitucional de la República Eco. Rafael Correa Delgado ha manifestado sus deseos y planes de facilitar el acceso a recursos financieros, a través de la consolidación del Sistema Nacional de Micro finanzas que se basa en el fomento y fortalecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social, tiene la firme decisión, no sólo de permitir el funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito, sino de contribuir a su fortalecimiento y desarrollo.

Para esto, ha emprendido un proceso de saneamiento de la Dirección Nacional de Cooperativas, con el objetivo de eliminar la corrupción que allí imperaba y mejorar sus servicios. Entre las acciones que destacan en este sentido constan: la digitalización del archivo de la Dirección Nacional de Cooperativas; la creación del sistema de información del sistema cooperativo, que permitirá procesar y consolidar la información periódica de todas las cooperativas del país; la descentralización de los servicios de las cooperativas, con facilidades de acceso para los usuarios en cada provincia; un programa de educación y capacitación cooperativa; la producción de un Reglamento General para el sistema cooperativo, que actualiza la aplicación de la Ley de Cooperativas, con un capítulo especial para las cooperativas de ahorro y crédito, cuyo borrador se ha terminado de discutir con el sistema cooperativo

nacional y se espera su aprobación en las próximas semanas, y la preparación de una propuesta de Ley para la economía popular y solidaria, que incluye a las cooperativas, 1 221 cooperativas de ahorro y crédito benefician a más de un millón de socios y alrededor de cuatro millones de personas vinculadas indirectamente. Estas cooperativas se ubican hasta en los sectores más apartados de la geografía ecuatoriana y realizan un esfuerzo permanente por brindar un apoyo solidario a quienes deciden engrosar sus filas.³⁴

Esta es una decisión muy positiva y alentadora, pues los ciudadanos, especialmente rurales, reciben de estas cooperativas los servicios que otras entidades financieras no son capaces de proporcionarles; circunstancia que les ha permitido ganar confianza del público y crecer significativamente en los últimos años.

-Obligaciones Legales

Según la Constitución, las Cooperativas de Ahorro y Crédito prestan servicios de orden público (art. 308), son parte del sistema financiero nacional, integran el sector financiero popular y solidario y deben tener normas propias y ente específico de control (art. 309).

En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito que no están bajo supervisión de la Superintendencia de Bancos, están reguladas por el Ministerio de Bienestar Social.

El control efectivo que el Ministerio de Bienestar Social ejerce sobre las cooperativas es mínimo, teniendo que cumplir con muy pocos requisitos, como es entregar un balance semestral y un informe de auditoría externa por año. Estas entidades no cuentan con un plan uniforme de cuentas, ni difunden sus actividades e información financiera al público, en forma consolidada.

c) Entorno Demográfico

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito se ubican hasta en los sectores más apartados de la geografía ecuatoriana y realizan un esfuerzo permanente por brindar un apoyo solidario a quienes deciden engrosar sus filas, esto es muy positivo y alentador, pues

³⁴ Revista El Nuevo Empresario.

los ciudadanos, especialmente rurales, reciben de cooperativas los servicios que otras entidades financieras no son capaces de proporcionarles; circunstancia que les ha permitido ganar confianza del público y crecer significativamente en los últimos años.

-Distribución por edad

Es un criterio fundamental a la hora de segmentar a los clientes, dado que es evidente que sus necesidades varían en función de su edad. Un ejemplo de la utilización de este criterio por parte de las entidades financieras queda reflejado en el denominado "ciclo de vida del cliente", el cual analiza la tendencia al ahorro o la necesidad de financiación dependiendo de la edad del cliente.

-Distribución por sexo

Este se lo ha ido aplicando frente a los diversos cambios que ha presentado el papel de la mujer en la sociedad, el cual es cada vez más importante desde el punto de vista laboral, no sólo en cuanto al número cada vez mayor de mujeres que trabajan sino también en la existencia de mujeres en actividades especializadas de tipo profesional, provocando el desarrollo de productos y servicios adecuados a sus necesidades específicas.

d) Entorno Socio-Cultural

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito de segundo piso se ubican principalmente en las zonas urbano marginales y rurales del país, concediendo préstamos a las personas más pobres, las cuales no tienen acceso al sistema financiero formal, razón por la que el crecimiento del sector micro financiero ha aumentado significativamente en los últimos años y se espera que continúe en los próximos años.

-Estilos de Vida

Alrededor del mundo lo que atrae de Ecuador a más de la belleza natural es la diversidad de culturas por lo que somos conocidos como país pluricultural y mega diverso.

-Educación

Es una de las variables más importantes dentro del campo socioeconómico, por lo cual fue necesario conocer el nivel de educación de los asociados para lo cual se realizó una investigación que determinó que un 12% cursó los estudios primarios, un 50% los secundarios y un 38% los estudios universitarios.³⁵

-Transformación de Necesidades

No hay situación que se mantenga inmutable a través del tiempo ya que todo está en permanente cambio. No existe un ritmo uniforme de transformación sino períodos de aceleración, de marcha pausada o de desaceleración.

La construcción de la transformación de necesidades en los ecuatorianos se da inmersa en un contexto de múltiples actores que interactúan entre sí, cada quien con sus necesidades, sus valores y sus cambiantes intereses y emociones.

- Medios de comunicación líderes de opinión

Tomando como base a la encuesta realizada durante esta investigación, en cuando a medios de comunicación se obtuvo como resultado:

CLIENTES INTERNOS

MEDIO	F	%
Televisión	349	87%
Radio	36	9%
Prensa	15	4%
Vallas	0	0%
TOTAL	400	100%

³⁵ Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopcrédito

CLIENTES EXTERNOS

MEDIOS	F	%
Televisión normal	54	54%
Radio	19	19%
Prensa	15	15%
Vallas	12	12%
TOTAL	100	100%

PROMEDIO

MEDIO	F	%
Televisión	403	81%
Radio	55	11%
Prensa	30	6%
Vallas	12	2%
TOTAL	500	100%

Estos resultados nos refleja que el medio de comunicación de mayor sintonía es la televisión, mientras que la radio ocupa un segundo lugar pero no de mayor porcentaje, al igual que la prensa escrita.

Una vez definidos los gustos y preferencias en cuanto a tipos de medios de comunicación, resulta importante conocer dentro de los 3 más representativos cuales son lugares de la empresas que ocupan estas áreas de comunicación por lo cual se utilizó la información obtenida del estudio de mercado realizado por el Equipo Nizkor en el 2009, el cual se resume a continuación.

CUADRO No 32
MEDIOS DE COMUNICACIÓN

TELEVISIÓN	665	GAMAVISIÓN 	128
		TELEAMAZONAS 	193
		ECUAVISA 	247
		RTU 	97
PRENSA	160	EL COMERCIO 	87
		EL HOY 	73

RADIO	545	SONORAMA 	152
		CANELA 	314
		EXA 	79

Fuente: Equipo Nizkor, encuesta 2009, habitantes de la ciudad de Quito

Elaborado por: La autora

Esta encuesta nos permite ratificar que el medio de mayor afluencia es la televisión, seguido de la radio y prensa escrita, los canales, emisoras, y editoras fueron tomados en base a la investigación realizada a través de una encuesta aplicada a 1370 habitantes de la ciudad de Quito.

En cuanto al medio televisivo de mayor rating encontramos al canal 8 Ecuavisa con un porcentaje del 37% de aceptación de televidentes seguido de Teleamazonas con el 29%, Gamavisión 19% y RTU con el 15%.

Para el medio de radiodifusión encontramos a radio Canela con el 57% de radio escuchas seguido de Sonorama con el 28% y EXA con el 15%.

Finalmente en prensa escrita se obtuvo a El Comercio con el 54% seguido de El Hoy con el 46%.

e) Entorno Tecnológico

Son las nuevas maneras de abordar la producción de bienes y servicios, nuevos procedimientos y nuevos equipos. Así como lo relacionado con los conceptos y técnicas de administración de la calidad y del mejoramiento continuo.

-Disponibilidad Tecnológica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPECRÉDITO utiliza como Software operativo, a la corporación SYSTECOOP, que es una empresa jurídica amparada por las leyes ecuatorianas, creada por el sistema cooperativo de ahorro y crédito para beneficio del mismo sistema.

Participan como propietarios de la Corporación: La Federación Nacional de Cooperativas, las empresas de servicios especializados y las cooperativas de ahorro y crédito usuarias de los servicios proporcionados por la Corporación.

SYSTECOOP es un sistema instalado en varias instituciones financieras del Ecuador y Latinoamérica, el sistema es arrendado a la Compañía diseñadora (MACOSA), por lo que depende de ellos para cambios en los productos o nuevos requerimientos, lo cual tiene un costo importante.

La entidad no tiene página Web, ni provee servicio de cajeros automáticos a sus socios, en conclusión se aprecia cierto riesgo tecnológico por la dependencia del proveedor y por la inadecuada estructura física en la que se encuentran instalados los equipos.

-Tecnología requerida

Desde hace algunos años la industria financiera viene haciendo uso de nuevas tecnologías para mejorar sus procesos y servicios, grandes cantidades de dinero se siguen invirtiendo para hacer los sistemas más rápidos, ágiles y eficientes.

Las innovaciones recientes en el área de la tecnología aplicada a la actividad financiera, han sido los cajeros automáticos, el uso de la telefonía, fax se introdujeron con facilidad, comodidad y seguridad para beneficio de los clientes y la evolución reciente observada en los servicios bancarios por Internet, son elementos

tecnológicos de especial significación para el desarrollo de las finanzas en las operaciones de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Las mejoras tecnológicas sobre seguridad en cuanto a identificación personal, el ámbito individual de las entidades financieras el tema del comercio electrónico y el papel que tendrán las Cooperativas en cuanto en su desarrollo futuro son elementos primordiales a la hora de establecer criterios sobre el desarrollo tecnológico del sector.

3.1.4 DIAGNÓSTICO INTERNO

Para tener información veraz y un conocimiento a fondo sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopcrédito resulta vital la realización de una investigación que permita obtener la mayor información de la cooperativa a fin de “estudiar y evaluar todas las fuerzas internas de la empresa, en las que incluyen los recursos humanos, técnicos, financieros, etc.”.³⁶

CUADRO No 33
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOPCRÉDITO

PRINCIPALES DATOS	
Tipo de entidad	Cooperativa no regulada
Año inicio de operaciones	1998
Representante Legal	Lic. Mónica Rodríguez
Mercado Objetivo	Ninguno en específico
Total de Empleados	2 administrativos de planta 5 operativos esporádicos
Total de Socios	240
Cobertura Geográfica	Sector norte de la ciudad de Quito
Auditores Externos	Hedfarip

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO

Elaborado por: La Autora

³⁶ KOTLER, Phillip, Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall, 1.985, p.32.

3.1.4.1 CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS

El Presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO es el Ing. Jaime Mendoza, quien ha sido parte también del Consejo de una Cooperativa Regulada, relacionada con el FEPP, por lo que cuenta con experiencia en tema cooperativo.

La relación entre el Consejo y Gerencia es fluida y las reuniones son generalmente mensuales.

Los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia no perciben remuneración alguna.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito cuenta con un gran nivel de carga hacia la Gerencia General, la representante legal de la Cooperativa es la Gerente General, que es la Lic. Mónica Rodríguez, quien se encuentra al frente de la Institución desde el año 2002.

El organigrama funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO nos muestra que las actividades y decisiones que se toman dentro de esta organización tienen una carga operativa hacia el nivel Gerencial en donde se representa una concentración de funciones, en donde probablemente la explicación a esto es el personal limitado.³⁷

Cabe recalcar que a pesar del número limitado de personal los niveles de coordinación y comunicación son ágiles y fluidos, existe un comité de apoyo gerencial que se reúne una vez por mes para seguimiento del cumplimiento del plan operativo.

³⁷ Organigrama Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO.

a) Funciones y Responsabilidades de Mandos Directivos de COOPCRÉDITO

La Estructura Jerárquica de mandos directivos dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO está formada por unidades administrativas que son conformadas por la estructura siguiente:

1. La Asamblea General de Representantes
2. El Consejo de Administración
3. El Consejo de Vigilancia
4. El Comité de Crédito
5. El Gerente

1. La Asamblea General: Es la máxima autoridad de la cooperativa, y sus decisiones son obligatorias para todos los socios. Estas decisiones se tomarán por mayoría de votos.

2. El Consejo de la Administración: Es el organismo directivo de la cooperativa, y estará compuesto por un mínimo de tres miembros y un máximo de nueve, elegidos por la Asamblea General.

3. El Consejo de Vigilancia: Es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los administradores, de los jefes y demás empleados de la cooperativa.

4. El Comité de Crédito: Es el encargado de resolver las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones determinados por el consejo de administración en el reglamento de crédito.

5. El Gerente

El Gerente es el representante legal de la cooperativa y su administrador responsable, y estará sujeto a las disposiciones de esta Ley, del Reglamento General y del Estatuto. Sus funciones dentro de la cooperativa son:

- 1) Coordinar campañas continuas de promoción, reforzando campañas masivas.
- 2) Realizar visitas corporativas y establecer convenios empresariales.
- 3) Brindar el mejor de los servicios en todas las áreas.

- 4) Ratificar los objetivos específicos con capitalización a través de estrategias, establecer metas claras.
- 5) Capacitar al personal para mejor manejo de sus cargos.
- 6) Desarrollar productos para el sector micro empresarial.
- 7) Desarrollar nuevos productos tanto de captación como de colocación.
- 8) Brindar un buen ambiente de trabajo, apoyo, reconocimientos e incentivos al personal.
- 9) Conocer productos y servicios de la competencia
- 10) Capacitar al personal en seguridad y situaciones de riesgo.
- 11) Mantener al día contratos de trabajo convenios y demás que comprometan a la cooperativa.
- 12) Revisión, supervisión y aprobación de la cartera de crédito, tanto en colocaciones y recuperaciones.
- 13) Aprobación de créditos.
- 14) Elaboración del flujo de caja de la institución e índices financieros trimestrales.
- 15) Revisión y supervisión de los estados financieros de la cooperativa.
- 16) Actualización de las políticas de crédito y captaciones.
- 17) Establecimiento de presupuesto anual y cumplimiento del mismo.
- 18) Sondeo trimestral de cumplimiento de metas y estrategias.
- 19) Arqueos de caja sorpresivos.
- 20) Pruebas de fidelidad del personal.
- 21) Realización trimestral de inventario de pagarés.
- 22) Supervisión y control de la buena imagen de la institución.
- 23) Controlar los montos de autorización para la otorgación de créditos.
- 24) Dar cumplimiento a lo establecido en el reglamento de crédito.

3.1.4.2 Capacidad de Recursos Humanos

El crecimiento institucional que ha tenido COOPCRÉDITO no ha significado paralelamente un aumento importante en el número de personal contratado, pues apenas cuenta con 7 personas:

- 1) Presidente del consejo administrativo
- 2) Presidente del consejo de vigilancia

- 3) Gerente general
- 4) Secretaria
- 5) Contadora
- 6) Asesor en sistemas
- 7) Asesor legal.

Cabe recalcar que los 7 empleados no trabajan de planta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO es por ello que se ha tomado en cuenta sólo a 2 empleados, la secretaria y la gerente las cuales laboran 8 horas diarias de Lunes a Viernes, mientras que la contadora, el asesor legal, de sistemas y el presidente del consejo administrativo y vigilancia trabajan para la empresa de forma esporádica es decir cuando la Cooperativa lo requiere, tal como:

Contadora- Cada fin de mes para registros contables, y cada 6 meses para elaboración de los estados financieros.

Asesor de Sistemas- Cuando se presentan problemas en el sistema o daños en los equipos.

Asesor Legal- Cuando se presentan inconvenientes de carácter jurídico.

Presidente del Consejo Administrativo y Vigilancia- Mensualmente para supervisión del funcionamiento administrativo de la Cooperativa y semestralmente para apoyo, elaboración, análisis e interpretación de los balances.

A) FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Contador General

- 1) Registro de comprobantes de ingreso, egresos.
- 2) Revisión diaria de cuadros de caja (gerente-secretaria)
- 3) Conciliaciones bancarias mensuales y confirmación de saldos diarios.
- 4) Coordinación y entrega de procesos a fin de mes.
- 5) Realización de Estados Financieros.

- 6) Consolidación de Estados financieros con anexos.
- 7) Elaborar ajustes contables y provisiones que corresponda para la adecuada presentación de los estados financieros.
- 8) Emitir información oficial que requieran las autoridades de control como:
 - *Ministerio de Finanzas, Ministerio de Bienestar Social, Superintendencia de
 - *Bancos y Seguros, IESS, Ministerio de Trabajo y Dirección de Cooperativas.
- 9) Cancelación de facturas a proveedores de acuerdo al calendario de pagos.
- 10) Declaración de impuestos y cancelación de los mismos.
- 11) Trámites legales con el SRI
- 12) Actualización del plan de cuentas de acuerdo a la disposición de la Superintendencia de Bancos.
- 13) Control y registro del archivo general de la institución.
- 14) Manejo de la cuenta bancaria como firma conjunta.
- 15) Elaboración de roles de pago de la institución.
- 16) Analizar la capacidad de pago, el riesgo del negocio y calidad de garantía presentada.

b) Análisis de Capacidades

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO a pesar de contar con un número reducido de personal ha logrado seguir manteniéndose en el mercado financiero e ir incrementando sus logros y avances, esto se debe al buen manejo administrativo que le han dado sus empleados y socios principales.

Sin embargo se ha estancado en todo lo referente a un manejo de la Cooperativa en base a nuevos procedimientos y técnicas que deberían ser aplicadas como el marketing acompañado de un plan estratégico que le permita trazarse metas y cumplirlas a través de estrategias que logren a traer mayor número de clientes y a su vez mejorar la satisfacción de sus clientes actuales.

En conclusión la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO se ha manejado en base a una administración antigua

c) Disponibilidad y Costos de Capacitación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO no cuenta con ningún tipo de presupuesto asignado para cubrir gastos de capacitación para su personal debido a falta de planificación de recursos humanos de la cooperativa en la cual se refleja un número reducido de 2 empleados integrados por la gerente y una oficial de crédito.

3.1.4.3 Capacidad Financiera

El estudio financiero se realizó con los Balances de Situación y de Resultados auditados correspondientes a enero del 2010. (Anexo No 1)

El análisis de los diferentes índices, permite evaluar la calidad de los activos, incluyendo el riesgo crediticio, liquidez y fondeo, suficiencia de capital, así como rentabilidad y eficiencia de la Cooperativa.

ACTIVOS

La Cooperativa al 30 de junio del 2010 alcanzó un total de Activos de USD 279.987,86, incrementándose en USD 46.403,5 en relación a diciembre de 2009, reflejando un crecimiento del 19.9 %.

El Activo se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Fondos Disponibles	17.051,97	6.1%
Cartera de Crédito	219.874,65	78.5%
Cuentas por Cobrar	13.690,52	4.9%
Propiedades y Equipo	25.470,33	9.1%
Otros Activos	3.900,39	1.4%
Total Activos	279.987,86	100%

1. Fondos Disponibles, este rubro tuvo un crecimiento de USD 1.137,7 dólares, es decir el 7,15 % frente al saldo de diciembre de 2009.

2. Cartera de Crédito, crece en USD 55.052,2; esto es, 33.40% más que a diciembre del 2009, debido a la importante colocación y renovación de cartera realizada, que en promedio asciende a un valor superior a USD 50 mil dólares mensuales.

3. La Cartera por Vencer creció en USD 54.603,6; es decir aumentó en 36.86% en relación a diciembre del 2009; el saldo de la Cartera que no Devenga Interés al 30 de junio del 2010 es USD 225; en tanto que, el saldo de la Cartera Vencida se mantiene sin cambios, en relación a diciembre del 2010. La provisión para Créditos Incobrables registra una disminución de USD 347.6 que en términos porcentuales significa el 22.2% de merma, esto debido a una mejora importante en la calidad de la cartera de crédito.

4. Activo Fijo, a junio 30 del 2010 presenta un activo fijo total neto (después de depreciaciones) de USD 25.470, que con relación al registrado a diciembre del 2009, crece en el 1.74%, este aumento se debe a la modernización del mobiliario de la Cooperativa.

5. Otros Activos, decrecen en USD 154,4 que representa el -3.71%; en esta cuenta se registra principalmente los aportes a organismos de integración cooperativa.

PASIVOS

El total de Pasivos contabilizado por la Cooperativa a junio 30 del 2010 es de USD 217.024,74; incrementándose en el 22.27 % frente al valor registrado a diciembre del 2009.

El Pasivo total representa el 77.5% de los Activos Totales y encuentra distribuido de la siguiente manera:

Obligaciones con el Publico	USD 212.807,09	76.0 %
Cuentas por Pagar	4.217,65	1.5 %
TOTAL PASIVOS	217.024,74	77.5%

1. Obligaciones con el Público, aumentaron en USD 38.470,3 equivalente al 22,07 % frente a diciembre de 2009; debido a un repunte en las captaciones de ahorro y de Depósitos a Plazo que crecen en USD 10.208,2 y 28.262,1 respectivamente.

Se observa un interesante esfuerzo realizado por la Administración de la Cooperativa para captar nuevos recursos y depender solamente de la recuperación de cartera para generar un flujo de caja apropiado para la concesión de nuevos créditos.

PATRIMONIO

Al 30 de junio del 2010, el Patrimonio de la Cooperativa es de USD 62.963,12, que representa el 22.5 % del Activo Total, incrementándose en USD 6.875,9 equivalente al 12,26 % más del registrado a diciembre de 2009.

El Patrimonio se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Capital Social	USD 60.798,57	17,9 %
Reservas	622,06	4,0 %
Resultados Acum.	1.542,49	0.7 %
TOTAL PATRIMONIO	62.963,12	22.6 %

1. Capital Social (Aporte de Socios) registra un saldo de USD. 60.798,57 observándose un aumento de USD 16.432,2, con relación al 31 de diciembre del 2009, esto debido fundamentalmente a la autorización otorgada por la Dirección Nacional de Cooperativas , para capitalizar los USD 10.500 dólares de aportes

realizados por los socios para futura capitalización. El saldo de esta cuenta representa el 96,56 % del Patrimonio de la Cooperativa.

2. Reservas presentan un saldo de USD 622,06; observándose un gran descenso debido a lo comentado en el párrafo anterior. Esta cuenta representa el 0.9 % del total del Patrimonio.

3. Excedentes se incluye el valor de USD 962.24 dólares que corresponde al excedente a junio del presente año y USD 580,25 que corresponde a excedentes de años anteriores. Esta cuenta representa el 2,4 % del total del Patrimonio.

RESULTADOS

1. CUENTAS DE RESULTADOS - ACREEDORAS

La Cooperativa al cierre del año 2009 obtuvo ingresos por un total de USD 40.003,05 equivalente al 13.75 % más respecto al 2008 que fue de USD 35.167,36.

Los rubros más significativos corresponden a “Intereses de Cartera de Crédito” con USD 35.048,26; “Comisiones Ganadas” con USD 3.152,13 y “Otros Ingresos” con USD 1.561,55, montos que representan el 88,0 %; 7.9 % y 3.9 % respectivamente de los ingresos generados en el ejercicio 2009.

2. CUENTAS DE RESULTADOS - DEUDORAS

Los Egresos de la Cooperativa a junio del presente año totalizan USD 20.366,97, valor que representa el 95.5 % de los ingresos totales.

En este grupo los rubros más representativos se concentran en las cuentas “Intereses y Comisiones Causadas” con USD 6.624,3; y en “Gastos de Operación” USD 13.742,67; que representan el 32.52 y, 67.48% de los gastos totales, en el orden indicado.

3. RESULTADO NETO

COOPCREDITO obtiene un resultado neto favorable a junio de 2010 de USD 962.24, mismo que ya supera al del ejercicio 2009 que fue de USD 580.25 dólares.

INDICADORES FINANCIEROS

1. Liquidez, la Cooperativa a junio del 2010 presenta una liquidez del 8.0%, ligeramente inferior a la presentada en el ejercicio 2009 que fue del 9.1%.

2. Cartera en Riesgo, a junio del 2010 el indicador es del 8.3%, inferior al registrado en el 2009, que fue del 11%, lo que refleja que una mejoría sostenida de calidad de la Cartera, sin embargo, hay que seguir trabajando hasta llegar a tener mejores indicadores.

3. La Rentabilidad, sobre el patrimonio es del 1.6%, en tanto que sobre activos es del 0.4%, indicadores aún por debajo de la media del sector, por lo que en este aspecto habrá que seguir trabajando hasta llegar a cubrir al menos el costo del capital del país más una prima por el riesgo.

4. Eficiencia Microeconómica, La Cooperativa a diciembre del 2009 en la relación Gastos de Operación sobre Activos Totales presenta un indicador de 5.4%, en tanto que, en el indicador Gastos de Personal sobre Activos Promedios el 2.8%, estos indicadores son similares a los alcanzados el año anterior.

5. Eficiencia Financiera, en la relación Activos Productivos sobre Pasivos con Costo la Cooperativa presenta un indicador del 95%, porcentaje superior al de diciembre del 2009 pero aun inferior al de la media del sector de cooperativas pequeñas presenta un índice de 132.75%. De igual manera, se deberá mejorar esta relación a fin de cumplir más eficientemente la actividad de intermediación financiera.

3.1.4.4 Capacidades de Marketing

La Cooperativa de Ahorro y Crédito no cuenta con un departamento de marketing, ni tampoco ha asignado personal que se encargue de manejar el marketing y publicidad de la Cooperativa.

a) Identidad

Dentro de la identidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopcrédito se encontrará a la presentación física de la misma a través de su logotipo, mismo que deberá estar reflejado en las demás presentaciones físicas que tenga, tales como: afiches, tarjetas de presentación de productos, facturas, papeletas de depósito y ahorro, formularios de solicitud de créditos, cartolas, recibos, etc.



b) Imagen

A pesar del desconocimiento que tiene la Cooperativa en el mercado, sus socios y clientes se han creado una imagen sólida de la cooperativa como una entidad financiera de confianza relativamente familiar a la que acuden cuando necesitan un crédito y/o ponen su confianza en ella para guardar sus ahorros.

c) Publicidad

COOPCRÉDITO no maneja ni ha manejado ningún tipo de publicidad, por lo cual no se ha podido estimular ni dar relevancia a sus productos y servicios, ocasionándole así un estancamiento en cuanto al incremento de socios y clientes, por lo cual resulta de vital importancia crear técnicas de comunicación que sirvan de información al público con el fin de motivarlo.

3.1.4.5 Capacidad Tecnológica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO trabaja con un sistema computarizado llamado SYSTECOOP el cual lleva más de diez años al servicio del Sistema Cooperativo de ahorro y crédito, aportando a su fortalecimiento y apoyando a la gestión administrativa - financiera; éstas soluciones informáticas se han convertido en uno de los productos más vendidos en las cooperativas pequeñas, medianas y grandes con un récord de 80 instalaciones en las tres regiones del país.

La Corporación SYSTECOOP es una empresa jurídica amparada por las leyes ecuatorianas, creada por el sistema cooperativo de ahorro y crédito para beneficio del mismo sistema.

Participan como propietarios de la Corporación: La Federación Nacional de Cooperativas, las empresas de servicios especializados y las cooperativas de ahorro y crédito usuarias de los servicios proporcionados por la Corporación.

La entidad no tiene página Web, ni provee servicio de cajeros automáticos a sus socios, lo cual puede ser una desventaja frente a competidores, sobre todo los regulados.

En conclusión se aprecia cierto riesgo tecnológico por la dependencia del proveedor y por la inadecuada estructura física en la que se encuentran instalados los equipos.

3.1.5 Análisis de Matrices

Dentro de las actividades de Planeación Estratégica, resulta importante partir de análisis previos que nos permitan determinar las características tanto internas como externas de la Cooperativa, ya que esto no permitirá tomar decisiones que resulten de gran beneficio de la empresa.

3.1.5.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

CUADRO No 34
MATRIZ EFI

<u>Factores</u>	<u>Peso</u>	<u>Calificación</u>	<u>Valor</u>
<i>Debilidades</i>			
1) Número reducido de socios activos	0,05	2	0,1
2) Talento Humano limitado	0,08	2	0,16
3) Dependencia total con proveedores del sistema informático	0,02	1	0,02
4) Estructura patrimonial con dependencia en aporte de socios	0,18	3	0,54
5) Dificultad sistémica para incrementar de manera rápida el capital	0,15	1	0,15
6) Débil acción de marketing y publicidad	0,05	1	0,05
7) Falta de servicios y productos para los socios en comparación a otras cooperativas	0,18	3	0,54
<i>Fortalezas</i>			
1) Estabilidad gerencial y del Consejo Administrativo	0,05	3	0,15
2) Buen nivel de información Gerencial	0,05	4	0,2
3) Contar con auditoría externa sin observaciones	0,02	3	0,06
4) Costos Administrativos más bajos dentro del sistema financiero	0,08	3	0,24
5) Servicio Personalizado	0,06	3	0,18
6) Agilidad de Trámites	0,03	4	0,12
TOTAL	1		2,51

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCREDITO

Elaborado por: La autora

Los resultados de la Matriz de Factores Internos dieron un resultado de 2.51 lo cual demuestra que se encuentra dentro del promedio ponderado de factores internos buenos dentro de lo aceptable, pero no en un nivel de excelencia, lo que obliga a COOPCRÉDITO a buscar mejoras en el aprovechamiento de sus fortalezas y ataques hacia sus debilidades a fin de que le ayuden a subir por lo menos en un punto.

Esto no sólo beneficiaría a la Cooperativa de forma interna sino también externamente.

3.1.5.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

CUADRO No 35

MATRIZ EFE

<u>Factores</u>	<u>Peso</u>	<u>Calificación</u>	<u>Valor</u>
Amenazas			
1) Sobreendeudamiento de socios y clientes	0,15	3	0,45
2) Competencia Agresiva de entidades financiera	0,08	2	0,16
3) Nacimiento de entidades no financieras que ofrecen créditos	0,10	1	0,1
4) Coopcrédito es una Cooperativa de escaso conocimiento en el mercado financiero	0,25	3	0,75
Oportunidades			
1) Conocimiento del desenvolvimiento de las Cooperativa de Ahorro	0,02	3	0,06
2) Incremento de la demanda en el sector financiero cooperativo	0,05	3	0,15
3) Futuro menos incierto que permite negociar a largo plazo	0,08	3	0,24
4) Conocer a fondo a todos los socios con los que se trabaja	0,20	4	0,8
5) Crecimiento del sector microempresario	0,05	2	0,1
6) Apoyo del Gobierno hacia las Cooperativas de Ahorro y Crédito	0,02	2	0,04
TOTAL	1		2,85

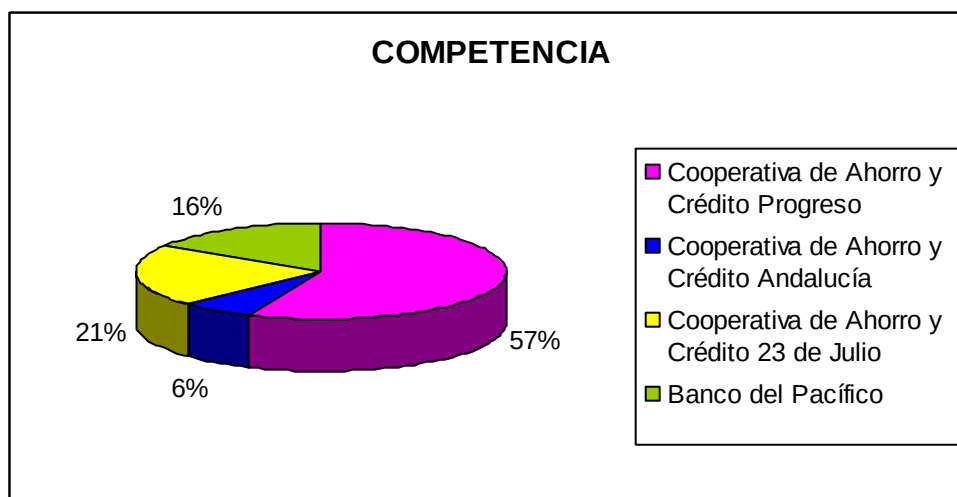
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCREDITO

Elaborado por: La autora

El resultado de la Matriz de factores Externos supera a la de factores internos, haciendo un análisis podemos decir que esto se debe a las grandes oportunidades que tiene Coopcrédito dentro del mercado cooperativista, mismas que deben seguir siendo aprovechadas ya que sus amenazas sobre todo en cuanto a competencia son muy fuertes y a su vez difíciles de vencer. Para ello será necesario que COOPCRÉDITO aproveche en un alto porcentaje sus oportunidades ya que dejarlas pasar por alto sería demasiado grave para la institución.

3.1.5.3 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

A través de la realización de una investigación interna hacia los socios y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO se obtuvo como resultado lo siguiente:



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCREDITO

Elaborado por: La autora

Se encontró que los tres principales competidores directos de COOPCREDITO son:

- ⇒ La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso
- ⇒ La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía
- ⇒ La Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio

Por lo cual se procedió a tomar a las tres para su aplicación en la matriz del perfil competitivo.

1 = mayor debilidad

2 = menor debilidad

3 = mayor fuerza

4 = menor fuerza

CUADRO No 36

MATRIZ MPC

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO												
FACTOR	COOPERATIVA COOPCRÉDITO			COOPERATIVA PROGRESO			COOPERATIVA ANDALUCIA			COOPERATIVA 23 JULIO		
	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	VALOR	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	VALOR	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	VALOR	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	VALOR
Calidad del Servicio	2	0,3	0,6	4	0,3	1,2	2	0,3	0,6	3	0,3	0,9
Variedad de Productos	2	0,1	0,2	4	0,1	0,4	3	0,1	0,3	3	0,1	0,3
Fidelidad de Clientes	2	0,25	0,5	2	0,25	0,5	2	0,25	0,5	2	0,25	0,5
Ubicación de Oficinas	1	0,15	0,15	4	0,15	0,6	2	0,15	0,3	4	0,15	0,6
Comunicación Clientes	3	0,2	0,6	4	0,2	0,8	2	0,2	0,4	3	0,2	0,6
TOTAL	10	1	2,05	16	1	3,5	12	1	2,1	14	1	2,9

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCREDITO

Elaborado por: La autora

Para realizar la Matriz del Perfil Competitivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopcrédito se tomó a los tres competidores identificados como más cercanos para ella en base a la investigación realizada anteriormente, para determinar los factores claves del éxito de la matriz se eligieron a las siguientes variables:

- Calidad del servicio
- Variedad de Productos
- Fidelidad de los Clientes
- Ubicación de Oficinas
- Comunicación con los clientes

Para los valores de calificaciones se tomó a muy fuertes (los que están en calificación 4), a los fuertes (los que están en la calificación 3), los menos débiles los que están en la calificación 2, y los débiles (los que están en la calificación 1).

Una vez identificadas las variables y los valores de calificación se procedió a realizar una investigación previa en cada una de las cooperativas identificadas como principales competidoras de Coopcrédito en cuanto a cada una de dichas variables.

Se realizó una inspección sobre los tiempos de espera y la atención que brindan los en cada una de las cooperativas para lo cual se procedió a realizar una visita a cada una de éstas.

-Cooperativa de Ahorro y Crédito Progreso

Al ingresar a esta cooperativa fuimos recibidos de manera amable y cordial desde el guardia que se encontraba en el acceso de entrada hasta el oficial de crédito que nos atendió, al ingresar a las instalaciones pudimos apreciar que en las 3 sucursales que visitadas (Pomasqui, Av. de La Prensa, Av. Amazonas) existe un número promedio de 3 oficiales de crédito por lo que la agilidad del servicio relativamente muy buena y eficaz, posteriormente se procedió a solicitar información en cuanto a productos aquí la atención fue optima ya que en las 3 oficinas sus oficiales se esmeraron en dar la información necesaria a través de folletos publicitarios, tarjetas de costos e intereses, y comunicación directa. En total nos proporcionaron 4 dípticos y 1 tarjeta de presentación.

Los dípticos tenían relación a los productos básicos de ahorro y crédito y la tarjeta de presentación mostraba una información detallada de los canales de información del sistema inteligente con el que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Progreso.

En cuanto a la variedad de productos se encontró:

-AHORROS

1.1 Cuenta oro

Es una cuenta de ahorro planificado con tasas preferenciales para brindar una mayor rentabilidad al socio.³⁸



a) Beneficios

Cero Costo de Mantenimiento

b) Características

Monto de Apertura \$20

Depósito Mínimo \$5

Plazo 1 año

Tasa 5%

³⁸ Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso

1.2 Cuenta Platinum

Es una cuenta de ahorro planificado con tasas preferenciales para brindar una mayor rentabilidad al socio.



a) Beneficios

Cero Costo de Mantenimiento

b) Características

Monto de Apertura \$20

Depósito Mínimo \$5

Plazo 2 años

Tasa 6.5%

1.3 Cuenta Progresar Socios



a) Características

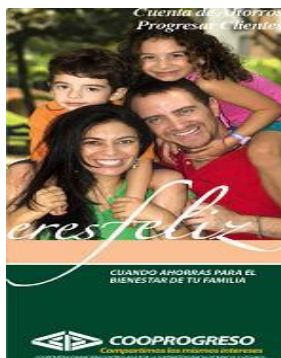
Cero Costo de Mantenimiento

Seguro de Vida, (Con cobertura de hasta \$1.000).

Servicios médicos y odontológicos, a través de un debito mensual de US. \$1.25

Créditos

1.3.1 Cuenta Progresar Clientes



a) Beneficios

Cero Costo de Mantenimiento.

Rentabilidad hasta de 2,50%.

-CRÉDITOS

1. Crédito Comercial de Operación

Para capital de operación para empresas productivas

Para personas naturales y jurídicas

Siempre que cumplan requisitos y cuyas ventas o ingresos brutos superen los \$100.000

2. Crédito Comercial de Inversión

Para inversión en actividades productivas, para personas naturales y jurídicas

Siempre que cumplan requisitos y cuyas ventas o ingresos brutos superen los \$100.000

3. Crédito Vivienda

En lo referente a créditos para vivienda la Cooperativa de Ahorro y Crédito ofrece tres tipos, que son:

a) Vivienda Nueva

Monto máximo \$5600

Monto mínimo \$5000

Plazo máximo 84 meses

Plazo mínimo 12 meses

b) Vivienda Mejorada

Monto máximo \$2650

Monto mínimo \$500

Plazo máximo 24 meses

Plazo mínimo 12 meses

c) Vivienda Propia

Monto máximo \$25000

Monto mínimo \$2500

Plazo máximo 60 meses

Plazo mínimo 6 meses

4. Crédito de Consumo

Este crédito es ofrecido por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Progreso para las siguientes operaciones:

a) Crédito Automotriz (Vehículos Nuevos, Vehículos Usados)

b) Crédito de Microconsumos

c) Crédito Rol de Pagos

d) Crédito Credivalor (en base a pólizas)

e) Crédito Automático (en base a ahorros)

En cuanto a productos encontramos que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso ha realizado una segmentación muy minuciosa de su mercado objetivo, lo cual le ha permitido satisfacer en gran magnitud las necesidades de sus socios y clientes tanto en ahorros como en créditos identificando los tipos de consumidores con características similares, seleccionando el grupo más atractivo para su negocio, enfocándose sólo en él, logrando así una mayor efectividad. Por lo que ha captado un gran número de asociados y clientes.

Finalmente para lo que es localización encontramos que esta cooperativa cuenta con un total de 11 sucursales dentro de la ciudad de Quito distribuidas en sector norte, centro, sur y valles, por lo que su mercado es verdaderamente amplio y lo ha abarcado de manera estratégica ubicándose en los sectores principales de la capital. Todos los aspectos analizados y aplicados en la matriz le dan como resultado total de 3.5 lo cual nos indica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Progreso es una competidora indirecta muy fuerte para Coopcrédito.

-Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía

Para el análisis de esta cooperativa se visitaron 3 de sus sucursales, la matriz que se encuentra la Av. Jorge Piedra, la del centro en la calle Guayaquil, y la del sur en la Av. Alonso de Angulo, la atención en éstas presentó un grado servicio regular, la atención fue un tanto conflictiva al momento de obtener información de los productos que esta ofrece ya que se tuvo que pasar por una serie de interrogantes para obtenerla, es decir en general no existió una predisposición de una comunicación y atención.

Los productos encontrados fueron:

-Ahorros

- 1.Plazo Fijo
- 2.Ahorro Abierto

-Créditos

Finalmente para lo que es localización encontramos que esta cooperativa cuenta con un total de 6 sucursales dentro de la provincia de Pichincha distribuidas en sector norte, centro y sur. Todos los aspectos analizados y aplicados en la matriz le dan como resultado total de 2.1 lo cual nos indica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía es una competidora débil para Coopcrédito.

-Cooperat iva de Ahorro y Crédito 23 de Julio

Esta cooperativa fue analizada al igual que en a las otros 2 cooperativas en tres de sus agencias (norte, centro, sur).

Su servicio fue relativamente bueno, la información que se ofreció fue la necesaria, se presentaron folletos de los productos, y formulario de atención al cliente para detallar quejas, sugerencias y reclamos.

Para lo que es variedad de productos se encontró:

-AHORROS

1. Ahorros a la vista



“Ganando interés día a día con la mejor tasa diferencial del mercado, cálculo diario y acreditación mensual”.³⁹

Beneficios

- a) Seguro de vida y fondo mortuario sin límite de edad.
- b) Acceso al crédito y seguro de desgravamen.
- c) Sin costo de mantenimiento.
- d) Retiros a nivel nacional en nuestras oficinas, en la red de cajeros automáticos con su tarjeta de débito genial los 365 días y en los puntos de atención servipagos.
- e) Formar parte de la Institución adquiriendo certificados de aportación y tener la posibilidad de elegir y ser elegido como miembro de la Asamblea de Representantes

³⁹ Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio.

2. Inversiones a Plazo Fijo

- a) La mejor tasa del mercado y a menor riesgo Calificación de Riesgos BBB+
- b) Cobertura a nivel nacional y flexibilidad en plazos de entrega de documentos.
- c) Inversiones desde los 200 dólares en adelante
- d) Plazos de 30 días hasta 1 año de inversión.

3. Mi cuenta mágica

Destinado a los niños y jóvenes menores de edad creando en ellos una cultura de ahorros, incluye seguro de vida y accidentes, resguardado por su representante.

4. Créditos de Consumo

Para cualquier tipo de consumo para comprar o pagar un vehículo, vacaciones, electrodomésticos, estudios, tratamientos médicos.

De \$300 a \$1.000 20 meses

De \$1001 a \$3.000 24 meses

De \$3001 a \$6.000 36 meses

De \$6.001 a \$24.000 48 meses

5. Microcréditos

Actividades en pequeña escala, microempresas e iniciativas de comercio, producción, comercialización o servicios.

De \$100 A \$1.500 24 MESES

De \$1.501 A \$6.000 36 MESES

De \$6.001 A \$20.000 48 MESES

6. Crédito Oportuno

Dirigido a apoyar a socios con experiencia crediticia favorable, es decir que hayan tenido al menos un préstamo con calificación A. Créditos aprobados con la sola presentación de la solicitud de crédito y la firma del deudor y su cónyuge.

MONTO: \$ 3.000

PLAZO: 24 MESES

CUOTA FIJA O DECRECIENTE

Finalmente para lo que es localización encontramos que esta cooperativa cuenta con un total de 5 sucursales dentro de la provincia de Pichincha distribuidas en sector norte, centro y sur. Todos los aspectos analizados y aplicados en la matriz le dan como resultado total de 2.9 lo cual nos indica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio es una competidora fuerte para Coopcrédito.

-COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOPCRÉDITO

Para realizar el análisis de Coopcrédito dentro de la Matriz de Perfil Competitivo es necesario recalcar que COOPCRÉDITO es una cooperativa de segundo piso relativamente pequeña en el mercado por lo que sus principales competidores encontrados a través de la investigación son de gran fuerza y ventajas sobre ella.

Coopcrédito no cuenta con ninguna sucursal, su personal es limitado es decir el necesariamente básico y su publicidad es nula. A pesar de estos factores en contra hay que recalcar que Coopcrédito ha sabido llegar y mantener a sus socios a través de una comunicación directa lo cual le ha permitido ir creciendo poco a poco.

En cuanto a servicios se encuentra ofreciendo los servicios básicos:

-AHORROS

Corrientes

A plazo fijo

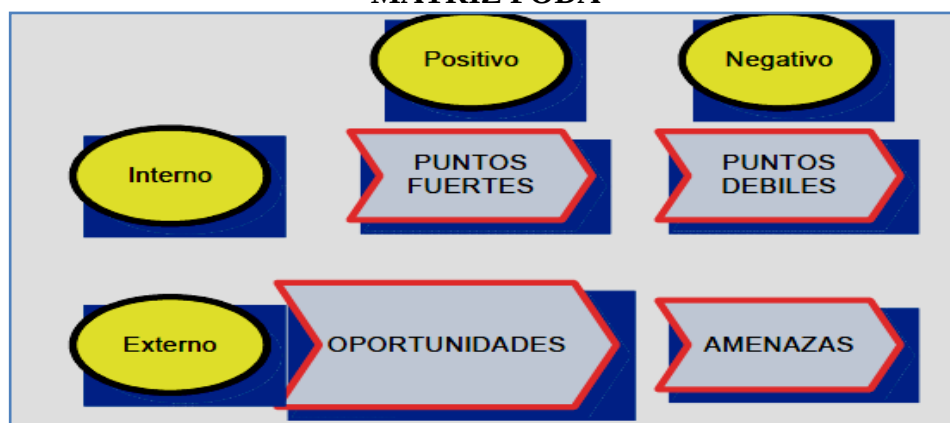
- CRÉDITOS

Coopcrédito es una cooperativa pequeña pero tiene todo lo necesario para poder proyectarse hacia un gran crecimiento, esto lo demuestra el resultado obtenido del 2,05 que a pesar de ser bajo logra casi equiparar al resultado de la Cooperativa de

Ahorro y Crédito Andalucía misma que a pesar de su tamaño, tiempo en el mercado y publicidad no ha crecido en una magnitud considerable, lo que debería impulsar a Coopcrédito a tomar decisiones estratégicas que le permita enfrentar a la competencia de manera pausada pero firme hacia un futuro de éxito no lejano y posición alta dentro del mercado financiero.

3.1.5.4 Matriz FODA

GRÁFICO No 15
MATRIZ FODA



Fuente: HIEBING, Roman. *“Como Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia”*, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 1994.

Elaborado por: La autora

a) Fortalezas

- ⇒ Estabilidad gerencial y del Consejo de Administración.
- ⇒ Buen nivel de información gerencial.
- ⇒ Contar con auditoría externa sin observaciones relevantes.
- ⇒ Costos administrativos notablemente más bajos dentro del sistema cooperativo
- ⇒ Agilidad en el trámite de créditos.
- ⇒ Servicio personalizado.
- ⇒ Conocimiento del desenvolvimiento del sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito por parte de sus directivos y propietarios.
- ⇒ Conocemos a cada uno de los clientes y socios que integran a la cooperativa

b) Oportunidades

- ⇒ Incremento de la demanda de micro crédito en el país.
- ⇒ Futuro menos incierto que permite negocios a largo plazo
- ⇒ Incremento de la demanda en el sector micro financiero.
- ⇒ Crecimiento del sector microempresario.
- ⇒ Apoyo del gobierno hacia las cooperativas de ahorro y crédito

c) Debilidades

- ⇒ Bajo porcentaje de socios activos.
- ⇒ Limitado talento humano dentro la cooperativa
- ⇒ Dependencia y cierta concentración de funciones operativas en la Gerencia General.
- ⇒ Dependencia total de proveedores externos para manejo del sistema informático.
- ⇒ Estructura patrimonial depende principalmente de aportes de crédito que socios pueden retirar al salir de la Cooperativa.
- ⇒ Dificultad sistémica para incrementar de manera rápida capital.
- ⇒ Ausencia de acción de marketing.
- ⇒ Falta de productos y servicios al cliente comparada con otras entidades.
- ⇒ Falta de seguimiento de cuentas inactivas.

d) Amenazas

- ⇒ Sobreendeudamiento de clientes.
- ⇒ Competencia agresiva.
- ⇒ Surgimiento de entidades no financieras que ofrecen crédito.
- ⇒ Pocos conocen de la existencia de la Cooperativa

CUADRO No 37

FODA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPCRÉDITO

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCREDITO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1) Estabilidad gerencial y del Consejo Administrativo	1) Incremento de la demanda en el sector financiero cooperativo
2) Buen nivel de información Gerencial	2) Futuro menos incierto que permite negociar a largo plazo
3) Contar con auditoría externa sin observaciones	3) Crecimiento del sector microempresario
4) Costos Administrativos más bajos dentro del sistema financiero	4) Apoyo del Gobierno hacia las Cooperativas de Ahorro y Crédito
5) Servicio Personalizado	
6) Agilidad de Trámites	
7) Conocimiento del desenvolvimiento del sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito por parte de sus directivos y propietarios.	
8) Conocemos a cada uno de los clientes y socios que integran a la cooperativa	
DEBILIDADES	AMANEZAS
1) Número reducido de socios activos	1) Sobreendeudamiento de socios y clientes
2) Talento Humano limitado	2) Competencia Agresiva de entidades financiera
3) Dependencia total con proveedores del sistema informático	3) Nacimiento de entidades no financieras que ofrecen créditos
4) Estructura patrimonial con dependencia en aporte de socios	4) Coopcrédito es una Cooperativa con bajo capital de trabajo
5) Dificultad sistémica para incrementar de manera rápida el capital	
6) Débil acción de marketing y publicidad	
7) Falta de servicios y productos para los socios en comparación a otras Cooperativas	

Elaborado por: La autora

MATRIZ DE ANÁLISIS FODA

1. ESTRATEGIAS FO

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

FO1 Mantener el servicio personalizado y reforzarlo hacia todos los clientes y socios de COOPCRÉDITO lo cual permita conocer sus gustos, quejas y opiniones, con el fin de buscar mejoras y realizar las modificaciones necesarias para el alcance de la satisfacción plena de sus clientes.

FO2 Ofrecer los servicios de COOPCRÉDITO a microempresarios a través de un servicio enfocado exclusivamente hacia ellos tanto en términos económico financieros y personales.

FO3 Aprovechar la demanda de clientes hacia el sector cooperativista dando a conocer los beneficios que ofrece COOPCRÉDITO, su estabilidad dentro del mercado financiero, costos administrativos, etc. a través de un plan de marketing efectivo.

FO4 Explotar todos los conocimientos y experiencias que tiene el consejo de administración de COOPCRÉDITO dentro del mercado cooperativista, tanto para su administración interna y externa.

FO5 Buscar el apoyo del gobierno para el crecimiento de COOPCRÉDITO tomando como respaldo a los resultados de su auditoría interna y externa.

ESTRATEGIAS FA

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

FA1 Enfrentar a la competencia aplicando como defensa a los beneficios y ventajas que ofrece COOPCRÉDITO ante ellos, dándolos a conocer tanto a sus socios, clientes actuales y potenciales a través de una comunicación directa a través de los

cuales se pueda recibir impresiones sobre el servicio, productos y conocimiento en sí de la Cooperativa, percepciones, lo cual permitirá llevar un registro del grado de aceptación de Coopcrédito.

FA2 Aprovechar al servicio personalizado que se ofrece para dar a conocer a COOPCRÉDITO y a su vez establecer alianzas con los socios a fin de atraer a nuevos clientes a través de ellos.

ESTRATEGIAS DO

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

D01 Buscar el crecimiento de la Cooperativa y mejoras de calidad de sus servicios aprovechando el apoyo económico del gobierno.

D02 Fidelizar a los clientes a través de la búsqueda de la conversión de estos en accionistas

D03 Aplicar todos los conocimientos que tiene el talento humano de COOPCRÉDITO en el sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito en la elaboración de estrategias financieras que permitan despuntar a COOPCRÉDITO en el mercado financiero a través del manejo de servicios que satisfagan a sus clientes y socios para incentivar su inversión dentro de la cooperativa, lo cual le permitirá incrementar su capital contando así con un fondo que le permita invertir en mejoras tales como la creación de su propio sistema informático.

ESTRATEGIAS DA

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

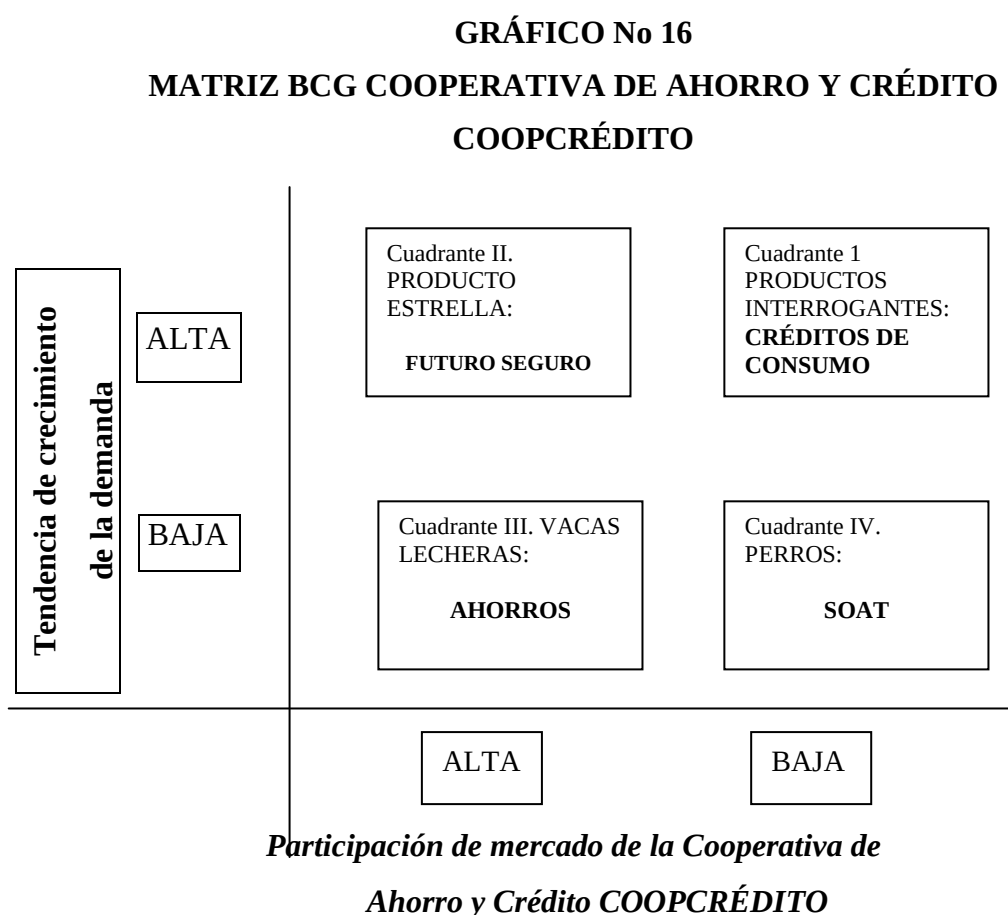
DA1 Analizar el Talento Humano de COOPCRÉDITO a través de una auditoría de trabajo que permita conocer cuáles son los tiempos de respuesta y ejecución; a fin de encontrar cuellos de botella y buscar las soluciones que permitan dar servicio ágil, eficiente y otras mejoras que permitan enfrentar a la competencia formal.

DA2 Obtener el mayor conocimiento posible sobre las estrategias financieras actuales a fin de aplicarlas en el marketing de la Cooperativa con el objeto de obtener mayores recursos para un patrimonio netamente propio.

DA3 Enfrentar a la competencia a través de un plan de marketing que permita buscar mayor demanda de los clientes y socios de la Cooperativa por medio del ofrecimiento de servicios y productos necesarios para su satisfacción y a su vez lograr un aumento considerable del capital.

3.1.5.5 Matriz BCG

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO se determinó a través de la Matriz del Boston Consulting Group los Productos interrogantes, estrella, vacas lecheras y los perros esta información se la presente en la figura.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCREDITO

Elaborado por: La autora

A través de estudio de la matriz BCG se puede decir que el producto estrella de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO es futuro seguro el cual reflejó en la investigación un 67%⁴⁰ de demanda frente a los demás productos de la cooperativa, esto indica que mantiene un alto crecimiento y participación el mercado de socios y clientes de COOPCRÉDITO, por ello se considera necesario implementar estrategias que ayuden a seguir creciendo su curva de oferta y demanda.

En cuanto a los créditos de consumo encontramos que estos se ubican en productos en el segundo cuadrante de vacas lecheras, ya que ocupan un posicionamiento considerable dentro de la Cooperativa con el 25%⁴¹, generan más dinero del que necesita la empresa para ofrecerlo y son ordeñadas con gran frecuencia por lo que se encuentran generando un negocio financiero de crecimiento.

Al contrario los ahorros a plazo fijo se ubican en el cuadrante de las interrogantes, ya que abarca una parte relativamente pequeña 8%⁴² dentro del mercado de COOPCRÉDITO, no genera muchos gastos para su manutención pero tampoco genera mucho efectivo para la empresa.

Dentro del producto perro se encuentra la venta del SOAT, el cual no es un producto propio de la cooperativa sino es un servicio que se ofrece en alianza con seguros Coopseguros, éste tiene una escasa parte relativa del mercado.

3.1.5.6 Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter

a) La rivalidad entre las empresas que compiten

La competencia que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito está formada por las siguientes cooperativas:

- Cooperativa de ahorro y crédito Coopprogreso Ltda.
- Cooperativa de ahorro y crédito 23 de Julio.

⁴⁰ Análisis de Ventas por producto Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO

⁴¹ Ídem

⁴² Ídem

Estas cooperativas son las mayores competidoras para COOPCRÉDITO son cooperativas de primer piso, por tanto poseen capitales de gran cantidad, una cartera de clientes extensa, una participación y reconocimiento en el mercado de un alto nivel.

Con la ayuda del personal de la Cooperativa que tiene una buena experiencia y un conocimiento del entorno Cooperativo, se pudo identificar los siguientes factores comunes entre la Cooperativa y su competencia.

- Lealtad de los socios
- Calidad del servicio

b) La entrada potencial de competidores nuevos

El ingreso de nuevas Cooperativa de Ahorro y Crédito al mercado financiero podría traer un tanto de complicaciones ya que a pesar del número extenso de cooperativas que existen en la actualidad éstas podrían optar por estrategias más fuertes para impedir su ingreso.

A pesar de que ésta amenaza es poco probable la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO deberá enfrentarse a sus actuales competidores, manteniendo fieles a sus clientes y socios, y a su vez lograr captar a nuevos socios que incrementen el mercado de Coopcrédito, ya que en la actualidad posee un posicionamiento relativamente reducido dentro del mercado financiero, para ello es importante tomar en cuenta a las 112 Cooperativas de Ahorro y Crédito que actualmente se encuentran dentro de las Cooperativas de segundo piso legalmente constituidas y controladas a su vez por el Ministerio de Bienestar Social ubicadas en la provincia de Pichincha.

c) El desarrollo potencial de productos sustitutos

La utilización de productos o servicios financieros se ven afectadas por los costos generados en la utilización de los servicios, la imagen desfavorable de las entidades bancarias, las comisiones, tasa e impuestos que en todas las entidades tienen gran similitud.

Sin embargo, en cuanto a las cooperativas, estas aprovechan brindando los mismos servicios en mayor o menor proporción satisfaciendo las necesidades de los clientes que ven de manera similar su utilidad o funcionamiento. De ahí que las cooperativas ven como oportunidad el brindar productos o servicios que puedan desempeñar la misma función que los bancos pero a menor costo.

d) El poder de negociación de los proveedores

Proveedores son todas aquellas empresas que se encargan de entregar a las cooperativas asesoría, crédito, control, pues existen federaciones y empresas que proveen a las cooperativas servicios de auditoría, asesoría y otros, además en algunos casos de las cooperativas con problemas de liquidez, hay instituciones nacionales e internacionales que toman su administración por un tiempo limitado y les proveen de dinero fresco.

Otro tipo de proveedores son aquellos que proporcionan los medios necesarios para llevar a cabo las operaciones de la Cooperativa, en este caso sería SYSTECOOP, que es la empresa que provee a COOPCRÉDITO el sistema informático.

e) El poder de negociación de los consumidores

En este caso el poder negociador de los compradores con respecto al sector Financiero se puede dividir en dos Grupos:

Primero, en donde no existe dicho poder, puesto que las adquisiciones que se realizan en este sentido son los gastos indirectos que sirven para el funcionamiento y operaciones, sistemas en redes y otros insumos que pueden adquirirse en más de un lugar.

Segundo, se podría decir que un factor fundamental para el normal funcionamiento de estas instituciones es el capital de trabajo que en su mayoría es adquirido por el ingreso de dinero a través de depósitos, inversiones y otros, en este caso estos organismos trabajan para conseguirlo mediante publicidad, nuevos servicios, entre otros, lo que no garantiza un 100% la captación de dichos fondos, puesto que la decisión de depositar o invertir en éstos, queda bajo consideración del cliente.

Por lo tanto, en este se puede apreciar que estas instituciones que captan (o quieren comprar) cuentas, mantienen un poder de compra débil porque el cliente es quien decide.

3.1.6 Análisis de Elementos Operativos

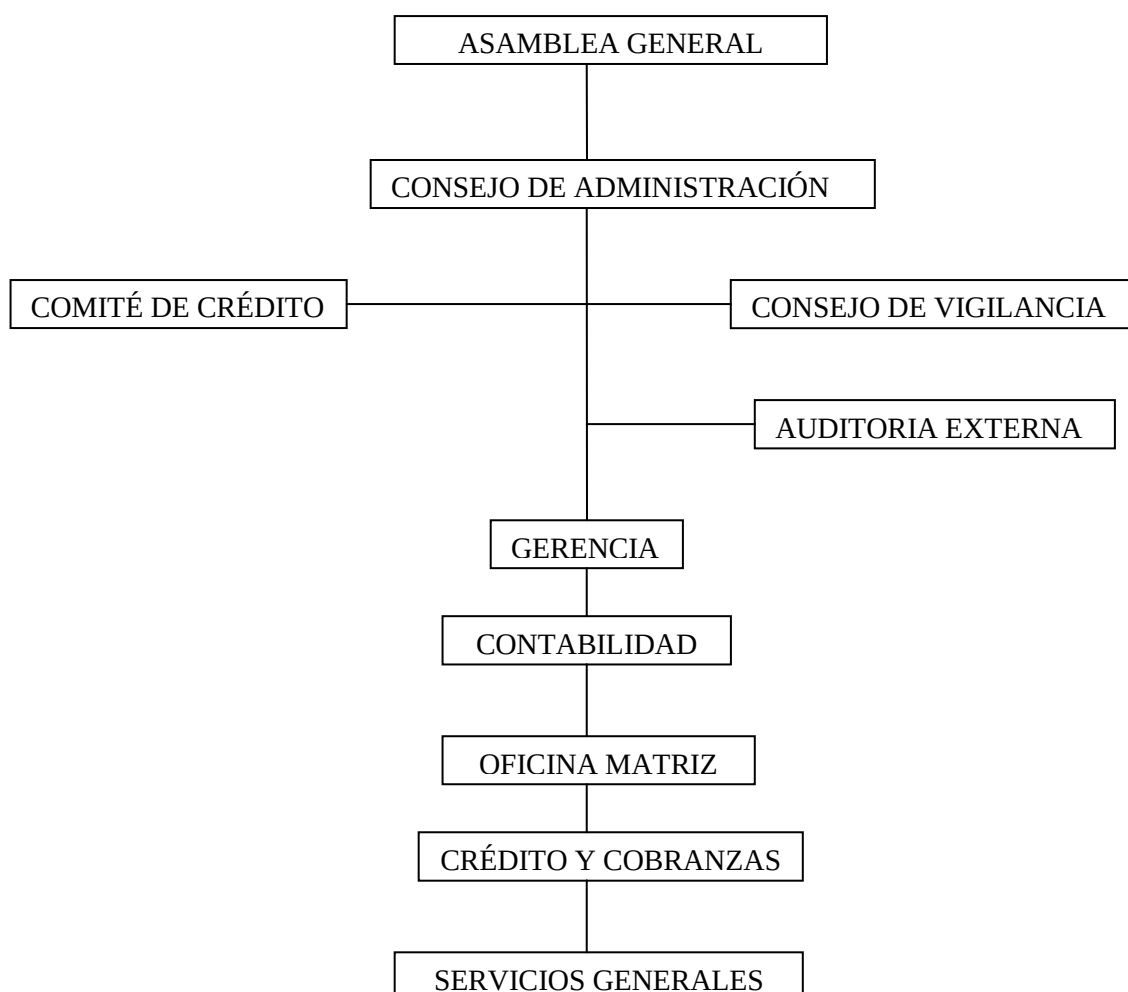
Como se señalaba los elementos operativos son básicos en toda empresa u organización ya que definen las áreas claves de desempeño ajustándose a los valores y objetivos trazados por la misma, con el fin de mejorar los aportes e inversiones de cada grupo de trabajo en búsqueda de su desarrollo.

El organigrama deberá buscar minimizar la toma de decisiones de arriba abajo sobre los valores, esto consiste en intercambiar ideas y puntos de vista con todos y cada uno de los integrantes de la Cooperativa.

Los valores planteados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO serán el jefe máximo y la autoridad a la cual se deberán regir siempre.⁴³

⁴³ BLANCHARD, Ken, Administración por valores, Editorial Norma, Bogotá Colombia 1997, p.54

3.1.6.1 Organigrama Estructural

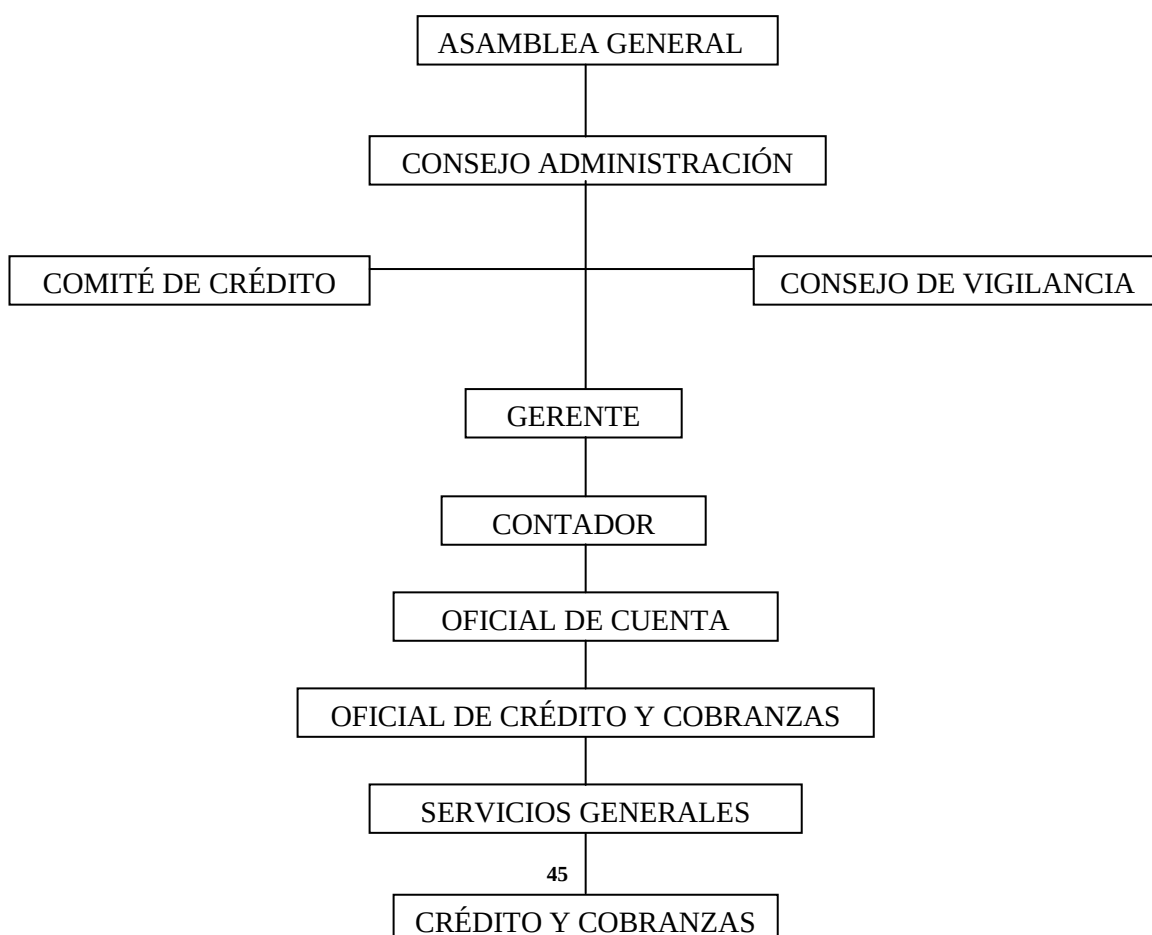


44

La estructura vigente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO presenta un ordenamiento organizacional con niveles de operación básicos para su tamaño pero se encuentra como debilidad a la ausencia de lineamientos y políticas escritas que le permitan manejarse de manera más optima en cuanto a la definición de funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la estructura funcional de la cooperativa, lo que podría ocasionar errores y falencias en sus actividades diarias y a su vez generar problemas a futuro.

⁴⁴ Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopcrédito

3.1.6.2 Organigrama Funcional



El organigrama funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopcrédito al igual que su organigrama estructural nos muestra un componente organizativo básico que se ajusta a sus características pero no a la aplicación de sus operaciones reales, es decir nos muestra componentes organizativos que actualmente no se encuentran funcionando dentro de la cooperativa tales como: Oficial de crédito y cobranzas y servicios generales, por lo cual existe una gran cantidad de funciones que han recaído sobre la gerente de la cooperativa ocasionándole así una sobrecarga de responsabilidades dentro del manejo de la misma, por lo que resulta vital una reorganización y planteamientos formales de lineamientos para su desarrollo dentro del mercado financiero.

⁴⁵ Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopcrédito

3.1.6.3 Planes a Futuro

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO no ha establecido planes específicos en ninguna de las áreas, por lo que no posee un detalle de cuáles son sus metas y las estrategias que utilizarían para alcanzarlas. La gerente y sus representantes tanto socios como accionistas han planteado de manera verbal una sola propuesta la cual es de llegar a tener 500 socios activos cada uno con un préstamo de \$5000, todo esto con el fin de lograr la capitalización de la Cooperativa.

Lamentablemente la propuesta de la propia Cooperativa no tiene ningún tipo de análisis para su aplicación y consecución.

3.1.6.4 Evaluación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO es una empresa relativamente nueva en el mercado de Cooperativas de Ahorro y Crédito, por lo que no ha logrado aún tener un posicionamiento considerable, a su vez sus integrantes han trabajado en ella a base de la experiencia de sus socios tomando decisiones en la juntas de manera vaga sin ningún análisis profundo que le permita a la Cooperativa seguir creciendo, mejorar sus debilidades y eliminar sus amenazas a través de estrategias, planes y/o guías específicas para las operaciones de COOPCRÉDITO en el mercado financiero.

Para realizar una evaluación estratégica será necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

a) Revisar las base estratégicas

Consistirá en analizar cada uno de los puntos estratégicos planteados a fin de revisar los cambios que han registrado como por ejemplo en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cooperativa. Se debe mantener presente que el fin de las estrategias es el de transformar nuestras debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

Este análisis nos permitirá conocer como ha estado reaccionando la competencia frente a las estrategias, como está evolucionando la empresa tanto en factores económicos como en demanda de clientes de esta manera se sabrá si las estrategias están siendo eficaces, para de esta forma tomar las acciones correctivas a tiempo.

b) Análisis del desempeño de la cooperativa

Aquí será necesario realizar el comparativo entre los resultados esperados con los resultados obtenidos, lo cual permitirá analizar el desempeño del talento humano de la Cooperativa y el avance logrado a través del alcance de los objetivos establecidos.

c) Realizar correctivos

La última actividad para evaluar las estrategias consiste en tomar medidas correctivas a través del planteamiento de cambios que permitan colocar a la empresa en la posición competitiva deseada por la Cooperativa.

3.1.7 Análisis de Productos

Es uno de análisis de mayor importancia, ya que con esto lograremos conocer que productos se encuentra ofreciendo la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO y cuáles son las características que estos tienen.

AHORROS	AHORROS A LA VISTA
	DEPÓSITOS A PLAZO
	FUTURO SEGURO

1. AHORROS A LA VISTA: Son depósitos realizados por los socios por un monto no menor a \$10, son disponibles al momento de requerir créditos ordinarios ya que el socio o cliente deberá tener una libreta de ahorros a partir del mes de su ingreso, presentar dos garantes. Cuando no son garantía de préstamo generan el 2% anual a través de una capitalización trimestral.

2. DEPÓSITOS A PLAZO: Son ahorros que se los recibe para ser entregados en un tiempo determinado mínimo a 3 meses plazo y con un monto mínimo de \$500.

3. FUTURO SEGURO: Es un ahorro programado mínimo a un año plazo, se apertura la cuenta con \$20.00 mínimo capitalización mensual, tiene un seguro de accidentes gratis a un porcentaje del 5.25% anual. Está dirigido para los niños y puede destinarse a fondo de vacaciones, emergencia, educación, cesantía y navidad.

CRÉDITOS	MICROCRÉDITOS
	CRÉDITOS PARA ADECUACIONES
	CRÉDITOS DE CONSUMO

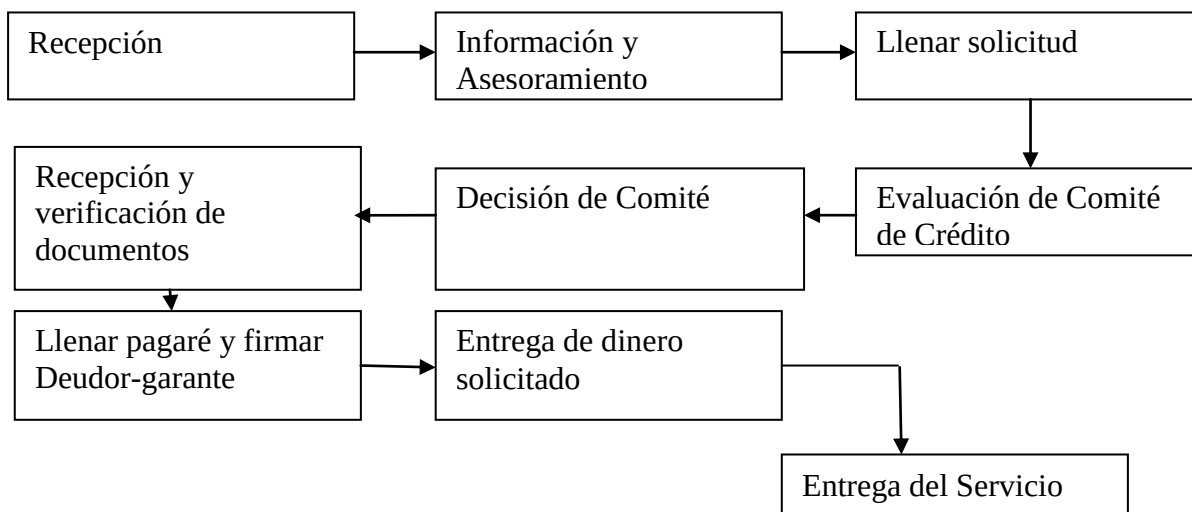
Las personas que pueden realizar este tipo de operaciones dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO son las siguientes:

- El socio de la cooperativa que haya presentado la solicitud de crédito, cuando menos un mes posterior a su afiliación
- El socio que mantenga su cuenta de ahorros en forma regular y cumpla oportunamente con el pago de créditos anteriores dentro de la Cooperativa o con otras entidades financieras registradas en la Central de Riesgos.

Además debe cumplir con los siguientes requisitos.

- El encaje en ahorros podrá en forma operativa abonarse a la deuda al inicio de la operación o podrá ser utilizado para la cancelación del saldo final de la deuda, siempre y cuando cierre totalmente sus operaciones en COOPCRÉDITO.
- Los menores de edad, socios de la cooperativa no serán beneficiarios del servicio de crédito.

El ciclo del servicio para la Concesión de créditos se representa en el siguiente diagrama:



- a) **Recepción, Información y Asesoramiento.**- Corresponde a la Gerente informar acerca de los beneficios de contar con el apoyo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPCRÉDITO”, asesorarle sobre como el potencial cliente puede canalizar su crédito de tal manera que asegure su recuperación.
- b) **Recepción y verificación de documentación.**- Se receipta del cliente los documentos de acompañamiento necesarios tanto suyos como de los garantes, para ejecutar el trámite del préstamo.
- c) **Llenar formularios.**- Las solicitudes de crédito son llenadas sobre la base de la información del cliente y garantes, la cual deberá ser comprobada por la Gerente de la Cooperativa.
- d) **Evaluación del Comité de Crédito.**- El comité de crédito resuelve sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones determinados por el consejo de administración y el reglamento de crédito, y aprobar o negarlo en base a dicho análisis
- e) **Llenar Pagares.**- Una vez aprobado el crédito la gerente llena los pagares que acompañan al resto de información ya recolectada.

f) **Firma de documentos.**- El cliente y garantes firman los documentos correspondientes.

3.1.7.1 VENTA DEL SOAT

El SOAT es un seguro para víctimas de accidentes de tránsito, que garantiza las siguientes coberturas, con sus respectivos montos:

- Gastos médicos, hasta USD 2.500 por víctima y por evento
- Gastos para traslado de heridos, entiéndase ambulancias, hasta USD 50 por persona y por evento.
- Indemnización por Incapacidad total y permanente, hasta USD 3.000 por víctima y por evento.
- Indemnización por muerte, USD 5.000 por víctima.
- Reembolso por gastos funerarios, hasta USD 400 por víctima.

La tarifa de prestaciones médicas es regulada por el Ministerio de Salud Pública y de obligatoria utilización por los servicios médicos públicos y privados.

El SOAT no cubre:

- Daños materiales al propio vehículo o bienes propios.
- Daños materiales a bienes de terceras personas.

Actualmente COOPCRÉDITO está trabajando con Seguros Coopseguros para lo que es el seguro del SOAT cuyos precios se detallan a continuación:

PRECIOS DE SOAT

Uso

Particular (No prestan servicio público de alquiler)

Clase	Antigüedad	Cilindraje (cc)	Costo total del SOAT
Motocicleta	No aplica	< de 100	\$ 29,78
		100 a 249	\$ 37,10
		> de 249	\$ 45,46
Todo terreno y camioneta	0-9 años	< de 1500	\$ 58,01
		1500 a 2499	\$ 69,50
		> de 2499	\$ 81,01
	> 9 años	< de 1500	\$ 71,60
		1500 a 2499	\$ 83,10
		> de 2499	\$ 93,56
Automóviles	0-9 años	< de 1500	\$ 31,87
		1500 a 2499	\$ 40,23
		> de 2499	\$ 47,55
	> 9 años	< de 1500	\$ 43,37
		1500 a 2499	\$ 50,69
		> de 2499	\$ 56,96
Oficial especial	No aplica	< de 1500	\$ 73,70
		1500 a 2499	\$ 93,56
		> de 2499	\$ 112,37

Público (Prestan servicio público de alquiler)

Clase	Modalidad	Número de pasajeros	Antigüedad	Cilindraje (cc)	Costo total del SOAT
Vehículo	Taxis, turismo y alquiler	5	0 - 9 años	< de 1500	\$ 48,87
				1500 a 2499	\$ 61,60
				> de 2499	\$ 76,88
	Taxis, turismo, escolares y alquiler	6 a 16	> 9 años	< de 1500	\$ 64,15
				1500 a 2499	\$ 76,88
				2500 o más	\$ 89,61
			0 - 9 años	< de 2500	\$ 71,78
				2500 a más	\$ 95,96
			> 9 años	< de 2500	\$ 89,61
				2500 a más	\$ 115,06

Clase	Modalidad	de carga (tn)	Antigüedad	Cilindraje (cc)	Costo total del SOAT
Camioneta	Carga liviana y mixta	3,5	0 - 9 años	< de 2500	\$ 71,78
				2500 a más	\$ 95,96
			> 9 años	< de 2500	\$ 89,61
				2500 a más	\$ 115,06

Clase	Modalidad	Número de pasajeros	Costo total del SOAT
Busetas, buses y omnibuses	Turismo, inter/intra provincial y escolar	17 a 31	\$ 121,42
		32 o más	\$ 165,97

Clase	Modalidad	Capacidad de carga (tn)	Costo total del SOAT
Camiones, tractocamiones	Carga semipesada, pesada y extrapesada	< de 5	\$ 119,60
		5 a 14.99	\$ 138,52
		15 o más	\$ 159,43

Clase	Modalidad	Costo total del SOAT
Busetas, buses, omnibuses y trolebús	Servicio urbano y escolar urbano	\$ 115,06

Clase	Antigüedad	Capacidad de carga (tn)	Costo total del SOAT
Carga o mixto	No aplica	< de 5	\$ 64,28
		5 a 14.99	\$ 91,47
		15 o más	\$ 120,74

Clase	Tipo	Número pasajeros	Costo total del SOAT
Transporte de pasajeros particular	Bus	24 o más	\$ 91,42
	Buseta	17 a 23	\$ 82,33
	Furgoneta		
Vehículos especiales		7 a 16	\$ 73,24
	No indica	No indica	\$ 123,24

Fuente: Coopseguros

3.1.7.2 Cartera de Clientes

Una variable importante al momento de evaluar la sostenibilidad de los sistemas económicos es la del ahorro interno como impulsor de financiamiento de actividades productivas.

En la sociedad ecuatoriana se puede distinguir que existe una cultura de ahorro y crédito por lo que las instituciones han crecido sostenidamente, las tasas de interés juegan un papel decisivo. A nivel general los servicios ofrecidos por las cooperativas de crédito es dar varias alternativas a las necesidades de sus socios.

En la cooperativa de ahorro y crédito COOPCRÉDITO los clientes exclusivos son aquellos que han mantenido su confianza en la Cooperativa durante un tiempo no menor a dos años, en el cual hayan demostrado su compromiso mutuo a través del cumplimiento de sus obligaciones y a su vez la confianza que ellos han depositado en la Cooperativa.

Las necesidades y observaciones los clientes/socios son:

- Requerimiento de un servicio de calidad
- Atención personalizada.
- Agilidad en la solicitud de créditos

3.1.7.3 Costos de los Productos

AHORROS A LA VISTA	
Emisión Libreta	\$10
Certificado de Aportación	\$100
Interés	2%

FUTURO SEGURO	
Apertura	\$20
Certificado de Aportación	\$0
Seguro de Vida	\$0
Depósito mensual mínimo	\$10
Interés	5,25% anual

PRÉSTAMOS	
Apertura	\$10
Encaje	Depende del Monto
Interés	16% anual

CAPÍTULO 4

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

4.1 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

El presente plan estratégico de marketing es realizado con el fin de que éste le dé a conocer a la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO dentro del mercado financiero a través de procesos integrales involucrados en las áreas de mercadeo y creación de relaciones con el cliente, tales como: comportamiento del consumidor, necesidades de producto y servicio, comunicaciones integradas , ventas y satisfacción y lealtad del cliente, aplicando conocimientos técnicos y gerenciales avanzados, necesarios para una efectiva gestión organizacional.

Es necesario entender la necesidad de centrar la atención de la empresa y los esfuerzos de mercadeo en satisfacer y deleitar al cliente y el mercado como una vía para desarrollar ventajas diferenciales sostenibles. Diseñando una estrategia de marketing a corto y mediano plazo, coherentes con la dirección estratégica de la entidad financiera y la dinámica del mercado que garanticen una mejor posición competitiva.

Un servicio, al estar bien posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores.

4.1.1 Cultura Organizacional

En los doce años de existencia que lleva la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO no se ha realizado modificaciones o ajustes sobre las políticas, normas y creencias de dicha organización, lo cual indica que la organización en la actualidad no cuenta con una base sólida para evaluar sus prácticas administrativas a través de una misión, visión y valores claros que rijan el desempeño y las actividades que realiza la Cooperativa en su día a día.

Por ello resulta de vital importancia el definir o redefinir sus propósitos y valores para que estos sean utilizados en su vida diaria por medio de todas y cada una de las personas que la conforman.

4.1.1.1 Misión

“Una vez que la organización tenga una clara visión de su misión y sus valores, cuenta con una base sólida para evaluar sus prácticas administrativas y ponerlas de acuerdo con la misión y valores expresados” ⁴⁶

La misión dentro de toda empresa u organización resulta de gran importancia dentro de todo plan estratégico, ya que ésta marca el punto desde el para qué existe la empresa hasta lo que pretende llegar a ser, por tanto resulta indispensable el análisis detenido de la misión con la que cuenta actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO a fin de realizar las modificaciones necesarias que le permitan contar con una misión optima que conforme una base sólida y se ajuste a sus características valores y objetivos.

La misión actual de COOPCRÉDITO es:

“Somos una organización financiera comprometida con los valores y principios ético morales referentes a la solidaridad cooperativista, apoyada con un talento humano comprometido con un servicio de calidad y eficiente que brinde seguridad y se encamine hacia la búsqueda del desarrollo y bienestar socio económico de nuestros clientes y socios”.

Primero que todo, es necesario obtener la aprobación de los directivos de la Cooperativa para iniciar un proceso de restructuración de la misión para COOPCRÉDITO.

Como ésta ya cuenta con una declaración de misión se necesitará determinar si esta refleja los valores identificados dentro de Coopcrédito e integra los 9 puntos básicos de toda misión:

⁴⁶ BLANCHAR, Ken, “*Administración por valores*”, Editorial Norma, Bogotá Colombia 1997, p.9

- 1) Los clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- 2) Los productos ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- 3) El mercado ¿Dónde compete la empresa?
- 4) La tecnología ¿De qué tecnología dispone la empresa?
- 5) El Interés de crecimiento y rentabilidad ¿Existe compromiso de crecimiento?
- 6) La Filosofía (valores, principios y creencias que rigen en la empresa).
- 7) La Ventaja Competitiva ¿Cuál es su capacidad distintiva?
- 8) La Preocupación por la imagen pública. ¿Qué atención da la empresa a lo ambiental y social?
- 9) El Interés en todos los integrantes de la empresa u organización. ¿Qué interés da la empresa a sus integrantes?

También se procedió a analizar a cada uno de los valores que posee la Cooperativa:

- 1) Solidaridad
- 2) Responsabilidad Social
- 3) Orientación al Cliente
- 4) Integridad
- 5) Conciencia Organizacional

Partiendo de los análisis anteriores se llegó al establecimiento de la nueva misión adaptada a los valores y características de Coopcrédito:

“Somos una organización financiera que satisface las necesidades de soluciones financieras de gente con espíritu emprendedor por medio de servicios ágiles y oportunos con valores y principios ético morales referentes a la solidaridad cooperativista, apoyado con talento humano comprometido con un servicio de calidad, inmejorable y eficiente que brinde seguridad y se encamine hacia la búsqueda del desarrollo y bienestar socio económico de nuestros clientes y socios con una responsabilidad compartida hacia la comunidad ”.

4.1.1.2 Visión

Se tuvo presente los elementos básicos de una declaración efectiva de visión:

- 1) Claridad alejada de la ambigüedad.
- 2) Una escena dibujada.
- 3) Una descripción del futuro.
- 4) Aspiraciones realistas.
- 5) Alineación con los valores y cultura de la organización.
- 6) Orientación a las necesidades del cliente.

Se llegó a la estructuración de la siguiente visión.

“Para el 2015 buscamos alcanzar altos niveles de eficiencia, seguridad, reconocido prestigio y liderazgo dentro del mercado financiero, basados en una administración transparente y sólida estructura financiera, contribuyendo efectivamente al desarrollo socio económico de los socios y clientes a través de la eficiencia y calidad del servicio.”

4.1.1.3 Valores

Se mantienen los actuales pero será necesario crear una cultura organizacional que les permita a sus integrantes adquirir un cumplimiento de cada uno de ellos en todas sus operaciones de trabajo.

Estos son:

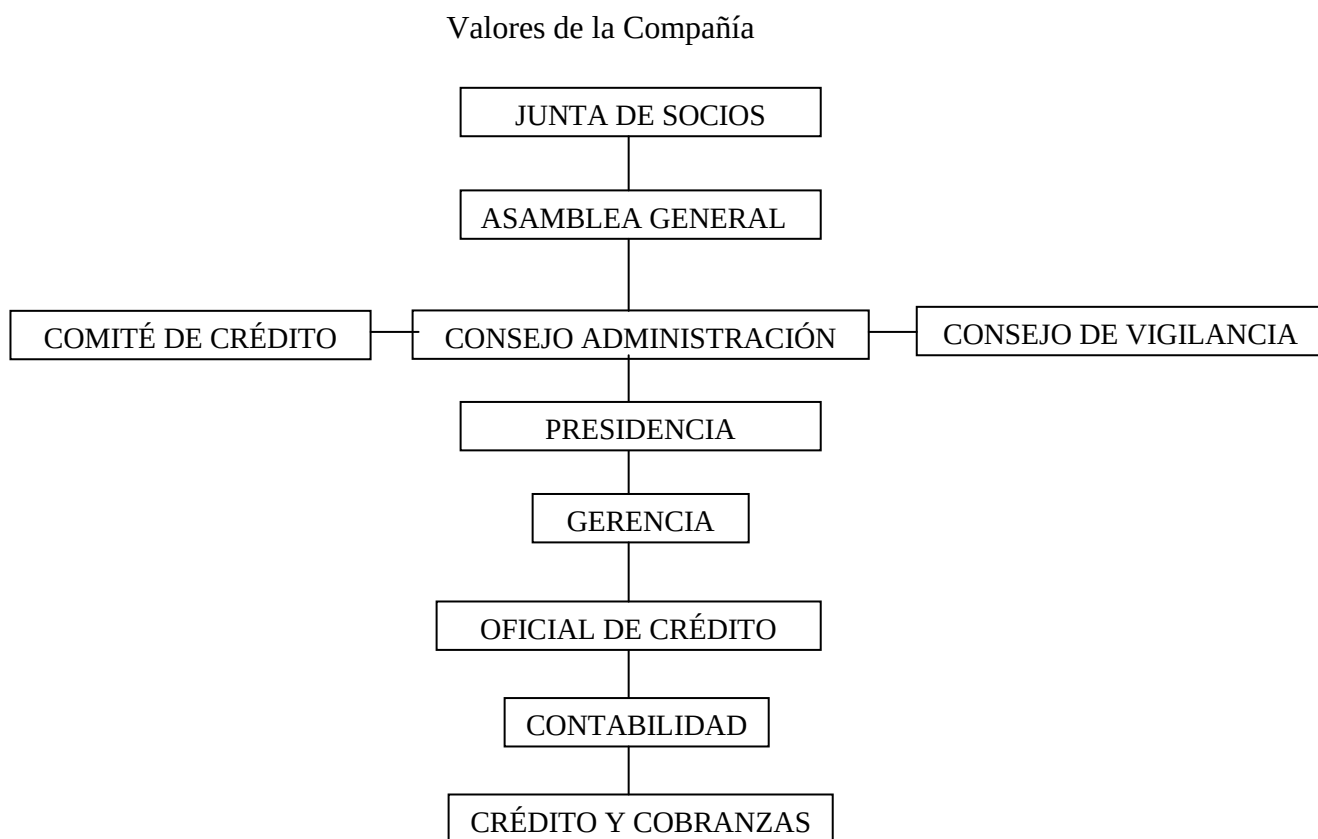
- a) Solidaridad
- b) Responsabilidad Social
- c) Orientación al Cliente
- d) Integridad
- e) Conciencia Organizacional

4.1.1.4 Políticas

Al igual que los valores las políticas de trabajo deberán guiar y dar forma a cada uno de los propósitos que sean trazados por la Cooperativa.

SERVICIOS	Ágiles, oportunos y de calidad
CALIDAD HUMANA	Personal con alta calidad humana
RESPECTO, ÉTICA, MORAL	Asesorar al cliente y respetar sus decisiones.
TRABAJO EN EQUIPO	Esfuerzo en equipo bajo un modelo orientador y consensual.
PRECIO JUSTO	Impulsar actividades a través de financiamiento justo en predios y tiempos.
RETORNO DE EXCEDENTES	Distribuir utilidades.

4.1.1.5 Organigrama Estructural Propuesto



Los valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO deberán ser compartidos entre todos y cada uno de sus integrantes y estos se convertirán en la base de sus decisiones, por lo cual es importante que todos sean entendidos y aprobados por la mayoría de ellos a fin de entusiasmarlos para lograr su cumplimiento.

Finalmente esto nos da como resultado un equipo de trabajo comprometido a través de un consenso general, el cual gira en torno a los valores y objetivos propuestos que deberán ser alcanzados a través de una misión, visión y valores totalmente claros.

4.1.2 Formulación de los Objetivos

En esta etapa es necesario recordar que todo objetivo debe ser realista, debe considerar los recursos disponibles y servir como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa, ya que todos deberán marchar en la misma dirección a fin de lograr el alcance de los mismos.

4.1.2.1 Organizacionales

Peter F. Drucker, uno de los escritores sobre administración más influyentes de esta época, afirma que los gerentes deben luchar por desarrollar y alcanzar una gama de objetivos en todas las áreas en donde la actividad es crítica para la operación y el éxito del sistema administrativo.

En la actualidad todo objetivo debe estar basado en los clientes y empleados ya que si no se cumple con ellos se puede estar recorriendo un camino hacia la quiebra.⁴⁷

a) Objetivo General

-Formar una Sociedad Cooperativista de Ahorro y Crédito con democracia, responsabilidad, eficiencia, equidad e igualdad ante todos los socios.

b) Objetivos Específicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPCRÉDITO”

-Incrementar la participación dentro del mercado financiero de las entidades financieras de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

- Dar a conocer la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPCRÉDITO”; su ubicación y los servicios que ofrece.

-Mantener a los actuales socios en la institución.

-Atraer mediante varias estrategias, a nuevos clientes.

- Lograr el éxito comercial del servicio de ahorro cooperativista.

⁴⁷ BLANCHARD, Ken, Administración por valores, Editorial Norma, Bogotá Colombia 1997, p.47

4.1.2.2 Marketing

Para la realización del Plan de Marketing de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO es necesario partir de conceptos básicos la orientación al cliente y los objetivos base que se ha planteado la Cooperativa, de estos 2 puntos principales se derivan las actividades coordinadas de Marketing las cuales debe ser encaminadas hacia la búsqueda de la satisfacción de los clientes y socios de Coopcrédito, lo cual logrará en alcance de su éxito dentro del mercado financiero.

El presente Plan Estratégico de Marketing partirá desde tres estrategias básicas las cuales serán aplicadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO, las cuales son:

⇒ Administración Interna

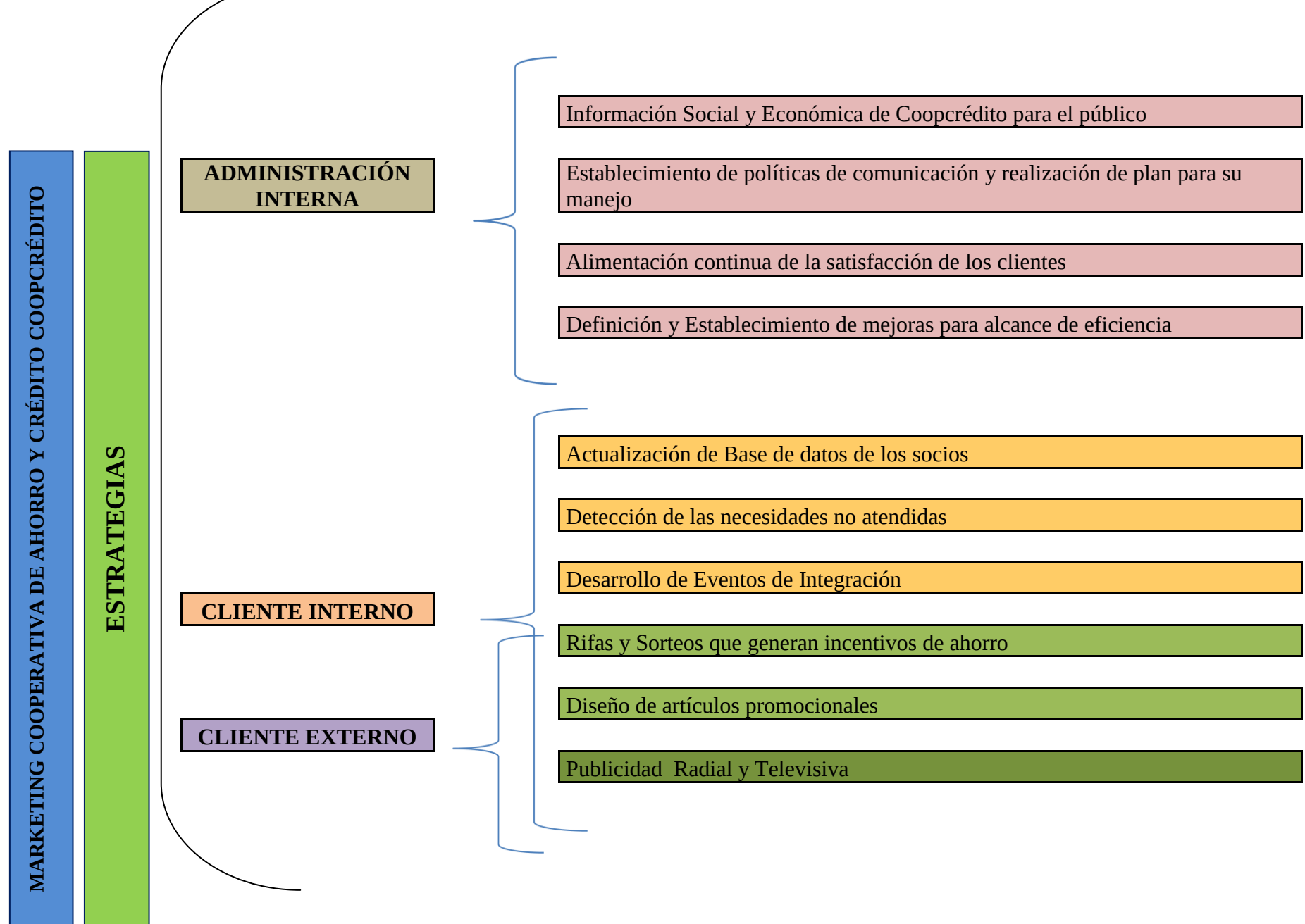
⇒ Cliente Interno

⇒ Cliente Externo

Se decidió partir por la administración interna ya que esta constituye la base del éxito de la empresa. Una organización que establece sus valores, políticas y normas de manera definida, organizada e integrada para cada uno de los integrantes que conforman el talento humano de la organización podrá cimentar los pilares que mantendrán en pie a la misma.

Finalmente las estrategias deben partir de dos puntos de igual o mayor importancia, estos son sus clientes internos y externos.

Para los clientes internos será necesario crear estrategias que ayuden a incentivar, mantener y fomentar mayor satisfacción en ellos logrando así atraer a través de ellos a los clientes externos por lo que los dos tipos de clientes se integrarán en determinadas estrategias.



El objetivo de esta fase es el de proponer aquellas actividades coordinadas de marketing que se conviertan en prioritarias dentro del esquema y estrategia de posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO en el mercado financiero por lo que es de vital importancia el correcto desarrollo del presente plan.

1. ADMINISTRACIÓN INTERNA

Resulta indispensable definir un esquema de comunicación interna que permita una fluidez de información vertical y horizontal, así como de arriba hacia abajo y viceversa.

Dentro de la propuesta se plantean las siguientes gestiones:

-Información Social y Económica de Coopcrédito para el público

Ubicación de una cartelera en un sitio estratégico y accesible a toda la organización, donde se pueda presentar información social, económica, del mercado, entre otros temas y que sea además una puerta de información continúa desde y hacia el personal.



COOPCREDITO

MISIÓN

“Somos una organización financiera que satisface las necesidades de soluciones financieras de gente con espíritu emprendedor por medio de servicios ágiles y oportunos con valores y principios ético morales referentes a la solidaridad cooperativista, apoyado con talento humano comprometido con un servicio de calidad, inmejorable y eficiente que brinde seguridad y se encamine hacia la búsqueda del desarrollo y bienestar socio económico de nuestros clientes y socios con una responsabilidad compartida hacia la comunidad ”.



COOPCREDITO

VISIÓN

“Para el 2015 buscamos alcanzar altos niveles de eficiencia, seguridad, reconocido prestigio y liderazgo dentro del mercado financiero, basados en una administración transparente y sólida estructura financiera, contribuyendo efectivamente al desarrollo socio económico de los socios y clientes a través de la eficiencia y calidad del servicio.”



COOPCREDITO

VALORES

- Solidaridad
- Responsabilidad Social
- Orientación al Cliente
- Integridad
- Conciencia Organizacional

“Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se une en misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios”⁴⁸

⁴⁸BLANCHAR, Ken, Administración por valores, Editorial Norma, Bogotá Colombia 1997, p.77

- ⇒ Presentar esta información en un lugar en donde se la pueda mantener presente y hacerla conocer siempre, permitirá a la organización poner en práctica su filosofía de trabajo todos los días y a su vez dar a conocerla a todos sus socios y clientes.
- ⇒ También, será de vital importancia dar a conocer la situación financiera de la Cooperativa a cada uno de sus socios y clientes en cada uno de los periodos en donde se realizan los cierres y análisis financieros es decir cada semestre, ya que esto permitirá afianzar la confianza en la entidad e incentivar a sus socios y a sus clientes a elegir siempre a Coopcrédito para sus operaciones financieras.
- ⇒ Además se deberá manejar de manera continua al slogan que ha marcado y a dado conocer a la Cooperativa COOPCRÉDITO.

“Eficiencia con calidad humana”

Misma que deberá ser manifestada en forma visual y oral por cada uno de los integrantes que conforman el talento humano de la organización bajo circunstancias como solicitud de información sobre los productos, servicios o información en general de la Cooperativa Coopcrédito.

-Alimentación continúa de la satisfacción de los clientes

Esta será lograda por medio del cumplimiento de los siguientes puntos:

- ⇒ Manejo de continuo de comunicación entre jefes y empleados de cada área, a fin detectar problemas y dar soluciones puntuales a cada caso.
- ⇒ Definir políticas de comunicación y fluidez de información, las cuales deberán ser manejadas a través del manual de atención al cliente, en el cual se proponen los siguientes puntos:

Los integrantes de la Cooperativa que mantengan contacto con los socios y/o clientes deberán registrar todas y cada una de las objeciones, sugerencias o comentarios que estos les presenten. A su vez se tomará en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Dejar al cliente expresar su queja o molestia: No interrumpir al socio y/o cliente ya que esto es un símbolo de mala educación.
- Evitar discutir. Es importante compartir el criterio del cliente pensando “el cliente siempre tiene la razón”
- Ser cuidadoso con sus expresiones, manera de hablar y la postura física y gestos faciales.
- El asesor u oficial de ahorro y crédito debe ser más que un vendedor un asesor de venta por lo cual deberá realizar preguntas sobre las demandas del cliente, antes de proceder a dar un precio por el servicio o los requisitos para acceder a dicho servicio. Esto permitirá obtener mayor información sobre el cliente y sus verdaderas necesidades para poderle brindar un mejor servicio.
- El asesor que realice visitas deberá registrar la información en una hoja de visitas llenando los datos requeridos con la finalidad de medir los resultados de las visitas (Ver modelo en Anexo No 26)
- Deberá mantener constantemente informados tanto a clientes internos como externos a fin de ganarse su fidelidad y confianza al hacerlos sentir que nos interesamos en ellos.

⇒ Alimentar continuamente la generación de un servicio de excelencia al socio y cliente, basado en dos aspectos:

- Conocimiento de cada uno de los productos que ofrece la Cooperativa a través de una comunicación interna efectiva, oportuna y
- Un compromiso organizacional, logrando con esto, que él socio sea quien traduzca en publicidad de boca la buena atención y servicio recibido, convirtiéndose en un aliado de la Cooperativa, más que en detractor.

Para ello se continuará con los desayunos de integración con los clientes y/o socios establecido en el cronograma del Anexo 29

- ⇒ Para mantener el “servicio de excelencia”, se vuelve básico, el cumplimiento de los parámetros establecidos en el manual de atención al cliente por todos y cada uno de los integrantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Todo esto será detallado en los planes de acción, en los cuales se establecerá los procesos de trabajo, atención al cliente, manejo del talento humano, estrategias y políticas de trabajo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO.

-Definición y Establecimiento de mejoras para alcance de eficiencia

- ⇒ Establecer con certeza el camino que lleva cada uno de los principales procesos de la Cooperativa, así como el personal involucrado y tiempos de respuesta y ejecución; esto con el fin de encontrar cuellos de botella y dar soluciones que lleven a brindar un servicio eficiente y más ágil.(Ver pág. 268)
- ⇒ Una vez definidos los parámetros actuales, se deberá establecer mejoras en tiempo y servicio, que serán ajustadas cada cierto periodo hasta llegar a una eficiencia y habilidad con cada proceso.

-Establecimiento de políticas de comunicación y realización de plan para su manejo.

- ⇒ La estructura de servicio y lineamientos atención y manejo de los clientes y socios implicará contar con un personal que sea autónomamente capaz de informar y guiar a los socios a través de la cadena de servicios que oferta la Cooperativa, desde la secretaria hasta el propio gerente, autoridades y vocales de consejo, pasando por información (recepción), ventanillas, gerencia.

2. CLIENTE INTERNO

Aquí se enfocará hacia una investigación a través de un formulario (Ver anexo 25) que permita obtener información actualizada sobre los socios y clientes actuales con los que cuenta la Cooperativa a fin de analizar su grado de satisfacción, necesidades, gustos y preferencias. Lo cual permitirá establecer estrategias que logren el alcance del éxito a través de la aceptación total.

-Actualización de Base de datos de los socios

- ⇒ Se debe entrar en un proceso continuo de actualización de la base de datos, ampliando el número de campos como: (número de hijos, edad de hijos, tamaño de la familia, destino de crédito, etc.) y por otro, llevar a cabo campañas de actualización de datos de aquellos socios en los cuales no se encuentra clara la información entregada.

-Detección de las necesidades no atendidas

Una continua actualización de la base de socios, permitirá llevar a cabo a mediano y largo plazo, actividades más especializadas y enfocadas a segmentos amplios de mercado identificados dentro de la base, así como productos diseñados y estructurados a las necesidades reales del mercado con el que se está trabajando.

- ⇒ Se deberá detectar a tiempo aquellas necesidades puntuales de los socios que actualmente no están siendo atendidas, así como la adecuación específica del área de servicio al cliente.

-Desarrollo de Eventos de Integración

En lo que respecta a integración esta debe ser realizada por medio de la comunicación permanente con los socios y clientes manteniendo el contacto directo con los socios activos y no activos dentro de cada grupo meta, a través de los cuales se recibirá impresiones sobre el servicio, productos y conocimiento en sí de la Cooperativa, percepciones, la evolución del posicionamiento que se busca mantener y sus necesidades de información, además que nos permitirá llevar un registro del grado de aceptación y eficiencia de la campaña publicitaria.

⇒ **Presentaciones**

De igual manera se plantea como mecanismo efectivo para llegar a aquellos grupos de crecimiento definidos como potenciales clientes, la presentación de la Cooperativa, sus beneficios, productos y servicios con la utilización de equipo multimedia, generando profesionalismo, un mayor interés, y adhesión a la Cooperativa.

Un aspecto clave de las presentaciones, es el seguimiento que se dé a cada uno de los contactos realizados, por esto, es importante definir una persona asesor puerta a puerta encargada del proceso, que pueda responder al final de la evaluación propuesta sobre cada contacto realizado y sus resultados. (Ver anexo 26)

⇒ **Desarrollo de eventos**

Si bien la Cooperativa ha venido realizando actividades como desayunos, parrilladas por navidad y año nuevo es importante dar y seguir dando cobertura a cada fecha conmemorativa para la empresa resulta importante cuando la Cooperativa es organizadora, el invitar a estos actos a líderes de opinión y directivos de aquellas instituciones con las cuales se mantiene actualmente una relación de negocios y aquellos con los que se está realizando un acercamiento para que den su aprobación y comentario público sobre la gestión que viene realizando la Cooperativa.

⇒ **Auspicios para Jóvenes**

Un enfoque a tomar en cuenta es reunir a los jóvenes socios de la Cooperativa el objetivo de incentivar el ahorro en la juventud e ir posicionado la Institución en este potencial segmento.

Las actividades a desarrollarse, pueden ir desde participación en actividades deportivas, sociales, culturales, etc., en las cuales se pueda entregar donaciones de libretas para los mejores lugares dentro de cada actividad.

Se deberá igualmente, reforzar la presencia permanente de la Cooperativa en cada uno de los eventos, a través de la publicidad en el espacio físico donde se desarrollará el acto o evento, así como la designación de delegados de la Cooperativa.

3. CLIENTE EXTERNO E INTERNO

Se plantearán actividades dirigidas tanto a clientes internos y externos tales como:

-Rifas y Sorteos que generan incentivos de ahorro

⇒ Sorteos y rifas

Al haberse convertido en un medio de promoción importante de la Cooperativa y al ser un evento esperado entre sus socios, se vuelve importante el dar un nuevo giro al esquema de sorteos, no tanto en su forma, sino más en el hecho de crear expectativa con los premios a ofrecerse, pudiendo estos variar a modalidades como:

“ponga en su boleto su sueño hasta por un valor de \$1000 ”

La idea fundamental de esta propuesta es crear una campaña más agresiva y que permita generar una ilusión y expectativa diferente a la que se ha establecido, para que el evento se convierta en un acto esperado y sostenido en el tiempo y que la vez aporte en el incentivo que se busca generar hacia el ahorro dentro de la cooperativa y a su vez el de mejorar su capitalización.

-Diseño de artículos promocionales

⇒ Diseñar artículos promocionales los cuales deberán ser elaborados con el fin de ser entregados en actividades puntuales, como apertura de cuentas, reactivación de cuentas u otras operaciones dentro de la Cooperativa enfocados principalmente a incentivar a los clientes/socios actuales y potenciales.

Todas aquellas actividades promocionales, deben ir acompañadas con material y piezas de promoción que mantengan fresca la idea y concepto de la Cooperativa, de igual manera, en cada una de estas piezas se deberá cuidar la impresión de isotipo, logotipo, lema y colores a ser impresos, con el fin de mantener un esquema de imagen definido.

Para el desarrollo de diseño de artículos promocionales se procedió a realizar una investigación de un total de 8 empresas diseñadoras de objetos publicitarios las cuales ofrecían distintas ofertas para cada uno de los artículos:

MARKET SPORT			
	\$	CANTIDAD	TOTAL
CAMISSETAS	5,00	100	500
GORRAS	4,5	100	450
SUBTOTAL			950
IVA			114
TOTAL			1064

ANEXO No 9

CARRUSEL SPORT			
	\$	CANTIDAD	TOTAL
CAMISSETAS	5,00	100	500
GORRAS	3,5	100	350
SUBTOTAL			850
IVA			102
TOTAL			952

ANEXO No 10

CONDEPORT			
	\$	CANTIDAD	TOTAL
CAMISSETAS	4,50	100	450
GORRAS	2,8	100	280
SUBTOTAL			730
IVA			87,6
TOTAL			817,6

ANEXO No 11

LOGOS			
	\$	CANTIDAD	TOTAL
JARROS	2,20	100	220
LLAVEROS	1,10	100	110
SUBTOTAL			330
IVA			39,6
TOTAL			369,6

ANEXO No
12-13

SANTIAGOSCREEN			
	\$	CANTIDAD	TOTAL
CAMISETAS	3,50	100	350
LLAVEROS	1,2	100	120
GORRAS	2,8	100	280
		SUBTOTAL	470
		IVA	56,4
		TOTAL	526,4

ANEXO No16

EL TRIUNFO			
	\$	CANTIDAD	TOTAL
ALCANCIA	8,00	100	800
LLAVEROS	2,5	100	250
		SUBTOTAL	1050
		IVA	126
		TOTAL	1176

ANEXO No 14
Y 15

RIVESA			
	\$	CANTIDAD	TOTAL
JARROS	1,70	100	170
BOLSOS	1,8	100	180
ALCANCIA	1,2	100	120
		SUBTOTAL	350
		IVA	42
		TOTAL	392

ANEXO No 19

Todas estas nos muestran ofertas de 2 a tres artículos, existen variaciones en cuanto a precios y no todas tienen los mismos productos por lo cual se consideró a YO ECUADOR como la mejor alternativa para el diseño de los artículos publicitarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO ya que aquí se encuentra el mayor número de artículos, los precios se encuentran dentro del rango promedio y la oferta de precio total es muy buena.

YO ECUADOR			
	\$	CANTIDAD	TOTAL
JARROS DE CERAMICA	2,4	100	240
LLAVEROS	2,2	100	220
MOCHILAS	2,25	100	225
ALCANCÍAS	1,5	100	150
CAMISAS ALGODÓN	2,5	100	250
		SUBTOTAL	1085
		IVA	130,2
		TOTAL	1215,2

ANEXO No 17

Como se puede ver en el detalle esta empresa nos ofrece un total de 500 artículos promocionales por un total de \$1215, 20 los cuales se calcula durarían para 5 meses distribuidos 100 para cada mes y serían repartidos de la siguiente manera:

CUADRO No 39

ARTICULO	TARGET	PRODUCTO
JARROS DE CERAMICA	ADULTOS	PRESENTENOS UN SOCIO
LLAVEROS	ADULTOS	CREDITOS
MOCHILAS	JOVENES	PRESENTENOS UN SOCIO
ALCANCÍAS	NIÑOS	FUTURO SEGURO NIÑOS
CAMISAS ALGODÓN	ADULTOS Y JOVENES	FUTURO SEGURO ADULTOS

Elaborado por: La autora

-Publicidad Radial y Televisiva

Debido a que actualmente la Cooperativa “COOPCRÉDITO” no se encuentra en radio y televisión, se deberá realizar un análisis costo de cada una de las programaciones, tanto en emisoras radiales, como en televisión y prensa escrita.

Dentro del análisis, se deberá definir entre otros aspectos: horarios, mercado meta, cuñas/día, costos, etc. Una vez establecidos las ventajas y desventajas de cada medio, se podrá definir de mejor manera una optimización de utilización de medios, sin tener que contar para esto con un monto mayor de recursos con los que cuenta la Cooperativa.

Para llevar a los clientes todos los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO se utilizarán dichos medios de comunicación dentro del área geográfica de la Provincia de Pichincha, además se dará a conocer a través de estos a la Cooperativa sus productos y servicios a través de dípticos en donde se detallará la información principal de COOPCRÉDITO y cada uno de sus productos, éstos serán ubicados en puestos de trabajo de la oficina en donde funciona.

La última acción a cumplir como parte del presente plan, implica el definir las personas encargadas de desarrollar y coordinar la implementación del mismo. La estructura más adecuada deberá ser definida por la misma organización, con el fin de mantener un seguimiento, sostenibilidad y éxito en su implementación y las acciones previstas.

Antes de escoger los medios publicitarios tanto televisivo, radial como impresa, diseño y elaboración de artículos promocionales será necesario realizar un análisis a través de una investigación previa que permita conocer cuáles son los más apropiados para promocionar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO, en cuanto a aspectos tales como aceptación, costos y ofertas.

Para establecer la publicidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito se utilizará como base a la información obtenida por el Equipo Nizkor en el 2009

En cuanto a canales de televisión se encuentra:

ECUAVISA	22%
TELEAMAZONAS	49%
RTU	10%

A lo referente a radios:

CANELA	57%
SONORAMA	28%
EXA	15%

Finalmente para prensa escrita se muestra:

EL COMERCIO	54%
EL HOY	46%

Cabe recalcar que la encuestadora Nikzor tomó a estos 4 medios como opciones de repuesta por lo cual de la información obtenida se realizará el estudio de los costos de publicidad en los medios de comunicación reflejados en dicha encuesta.

Una vez conocidos los medios de mayor aceptación dentro de la ciudad de Quito se procederá a realizar una investigación que nos permita conocer cuáles son los costos que cada una de éstas ofrecen en cuanto a publicidad.

Se inició por los canales de televisión en donde se obtuvo la siguiente información:

1) TELEAMAZONAS

En el canal 4 Teleamazonas el de mayor sintonía en base a Nikzor, una publicidad de 10 segundos de Lunes a Viernes encontramos que el costo promedio es de \$300 a \$950, lo cual resulta inalcanzable para la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO ya que 10 segundos durante un solo día no le permitiría dar a conocerse y menos aún quedarse en la mente de los televidentes. Si se buscaría extender la publicidad a más días, esta propuesta no sería factible para una empresa relativamente no apta para este tipo de medio televisivo debido a su alto costo. (VER ANEXO No 5).

2) ECUAVISA

En el canal 8 Ecuavisa, el segundo de mayor rating no se encontró información exacta de precios por día pero se nos ofreció paquetes promocionales de \$2000 por un total de los 60 segundos divididos 30 el noticiero de las 13h00 y 30 en el de las 20h00, y otro de 30 minutos por \$600 en el noticiero de las 13h00.

Esta oferta también resultaría no factible para Coopcrédito en cuanto a lo financiero ya que le resultaría un egreso demasiado alto ante sus posibilidades de desembolsos por publicidad. (VER ANEXO No 28).

3) RTU

A pesar de que este canal no se encuentra dentro de los de mayor sintonización tiene un nivel de sintonía aceptable y a su vez presenta una oferta de publicidad conveniente para Coopcrédito ya que sus paquetes publicitarios son más asequibles para sus recursos financieros por lo cual este medio resultaría el más oicionado para publicitar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO. (VER ANEXO No 6)

Para la elaboración de 1000 dípticos se dividió en las siguientes cantidades:

- 200 FUTURO SEGURO NIÑOS
- 200 FUTURO SEGURO ADULTOS
- 200 PLAN VEHICULO
- 200 PLAN VIVIENDA PROPIA
- 200 PLAN MICROEMPRESARIO

Para esto se realizó 3 cotizaciones en las cuales se obtuvo:

RD SOLUCIONES GRAFICAS			
	\$	CANTIDAD	TOTAL
DIPTICOS 21X16	0,25	500	125
DIPTICOS 21X10	0,21	500	105
DIPTICOS 21X16	0,16	1000	160
DIPTICOS 21X10	0,14	1000	140
SUBTOTAL			530
IVA			63.6
TOTAL			593.6

ANEXO 30

DIGIFACTURAS			
	\$	CANTIDAD	TOTAL
DIPTICOS FULL TA	0,23	500	115
DIPTICOS FULL TA	0,125	1000	125
		SUBTOTAL	240
		IVA	28.8
		TOTAL	268.8

ANEXO 29

KONECCIÓN			
	\$	CANTIDAD	TOTAL
DIPTICOS FULL TA	0,28	500	140
DIPTICOS FULL TA	0,27	500	135
		SUBTOTAL	275
		IVA	33
		TOTAL	308

ANEXO 31

Por lo cual se escogió a Digifacturas ya que su propuesta es la mejor en cuando a cantidad 1000 dípticos, calidad Material: Papel Couche de 150g Impresión Full color tiro y retiro a un precio total de \$140.

DIGIFACTURAS			
	\$	CANTIDAD	TOTAL
DIPTICOS FULL TA	0,125	1000	125
		SUBTOTAL	125
		IVA	15
		TOTAL	140

Para la publicidad televisiva en RTU canal 46 se procedió a realizar la siguiente selección de horarios:

TELEVISION

RTU CANAL 46

LUNES A VIERNES							
HORARIO	PROGRAMA	TARIFA 10"	TARIFA 20"	TARIFA 30"	TARIFA 40"	TARIFA 50"	TARIFA 60"
08H00 A 8H30	RTU NOTICIAS 1 EMISIÓN	60	120	180	240	300	360
08H30 A 12H45	TALENTO ECUATORIANO	40	80	120	160	200	240
12H45 A 13H30	RTU DEPORTES	60	120	180	240	300	360
13H30 A 14H30	RTU NOTICIAS II EMISIÓN	60	120	180	240	300	360
14H30 A 16H30	SACÚDETE ENTRETENIMIENTO	40	80	120	160	200	240
16H30 A 17H00	IGNORATV COMEDIA ACTUADA	60	120	180	240	300	360
17H00 A 17H30	AVENTUREROS	60	120	180	240	300	360
17H30 A 19H00	ZONA 5533	80	160	240	320	400	480
19H00 A 19H30	TRICOLOR DEPORTIVO	80	160	240	320	400	480
19H30 A 20H30	RTU NOTICIAS III EMISIÓN	80	160	240	320	400	480
20H30 A 21H00	RTU ECONOMÍA	80	160	240	320	400	480
21H00 A 22H30	ENERGÍA TOTAL PLUS	80	160	240	320	400	480
22H30 A 23H00	TAKENTO ECUATORIANO	60	120	180	240	300	360
23H00 A 23H30	RTU NOTICIAS IV EMISIÓN	60	120	180	240	300	360
23H30 A 01H00	TALENTO ECUATORIANO	60	120	180	240	300	360
01H00 A 02H00	RTU NOTICIAS III EMISIÓN REPRISE	40	80	120	160	200	240
02H00 A 03H00	ENERGÍA TOTAL PLUS REPRISE	40	80	120	160	200	240
03H00 A 04H00	SACÚDETE REPRISE	40	80	120	160	200	240
04H00 A 05H40	ESTO ES ECUADOR	40	80	120	160	200	240

Serán puestas al aire durante tres horarios en la mañana, noche y media noche. La de la mañana después del noticiero, y en la noche durante el noticiero III y IV emisión. Estos horarios fueron elegidos ya que son los de mayor sintonía por los televidentes y serán aleatorios tanto en día como en hora según se detalla en el presupuesto.

Posteriormente se procedió a analizar los costos de publicidad en Radio en donde se obtuvo:

1) RADIO EXA

El valor de una cuña radial de 30 segundos en esta emisora 92.5 tiene un costo de \$30 durante el noticiero y de \$16 de Lunes a Viernes en horario rotativo.

2) RTU

El valor de las cuñas radial de 30 segundos en esta emisora 1020 AM en un paquete de 100 cuñas mensuales en programas deportivos y 100 menciones en transmisiones deportivas tiene un costo total de \$672.

3) SONORAMA

El valor de una cuña radial de 30 segundos en esta emisora tiene un costo de \$17 durante el noticiero y de \$12 de Lunes a Viernes en horario rotativo.

Para lo cual se llegó a la conclusión de que la mejor propuesta para Coopcrédito es la de radio SONORAMA ya que tiene un nivel considerable de sintonía y a su vez los costos son más exequibles.

4.1.3 Formulación de las Estrategias

“La Estrategia es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”.⁴⁹

4.1.3.1 Estrategias Intensivas

Los clientes prioritarios serán los referidos de los socios que tienen un tiempo confiando y aportando en la cooperativa, sin dejar a un lado los clientes nuevos ya que han alcanzado un pequeño beneficio y desean ahorrar o seguir mejorando sus proyectos y requieren de un crédito para avanzar, a su vez es necesario aplicar estrategias que permitan llegar a los socios y a los clientes por lo que se plantea.

⁴⁹ HENDERSON ,Bruce

4.1.3.1.1 Penetración en el Mercado

Este tipo de estrategia será implementada con el fin de aumentar la participación en el mercado aumentando la cantidad del gasto publicitario en \$1797 distribuidas en radio, televisión y prensa escrita, ofrecer muchas promociones de servicios con artículos de regalos por ahorros \$2430, o regalos por sorteos en fechas especiales \$2000 “escriba su sueño por hasta \$2000.

4.1.3.1.2 Desarrollo del Mercado

Se requerirá realizar una segmentación de los productos de ahorro y crédito a fin de llegar a de manera directa a los socios y clientes de la cooperativa de manera más directa y eficiente, a través de la satisfacción directa de cada una de sus necesidades.

4.1.3.1.3 Desarrollo del producto

Esta estrategia pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los productos y servicios manejado directamente con la segmentación de:

- Futuro Seguro Niños y Adultos
- Créditos Plan Adiós Chulqueros, Plan Vivienda, Plan Vehículo y Microempresario.

4.1.3.2 Estrategias Defensivas

Éstas apuntarán a evitar amenazas que puedan ser catastróficas para la empresa, como el de perder la aceptación de sus socios actuales o no seguir creciendo como empresa, para lo cual es necesario seguir afianzando la estrategia del Joint Venture con la empresa SYSTECOOP a fin de implementar el nuevo sistema informático SADFIN y COOPSEGUROS para los seguros y ventas del SOAT, lo cual permitiría abarcar más mercado y a la vez ayudarse mutuamente entre una empresa u otra.

Aquí se planteará la siguiente propuesta:

En cuanto a mejora en los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO será necesario el mantener las alianzas actuales con las aseguradoras COOPSEGUROS ya que éstas han permitido cumplir con las coberturas de seguros en cuanto a accidentes, y el manejo de los requerimientos de compra del SOAT.

4.1.3.3 Estrategias de Diversificación

Dentro de esta estrategia se planea añadir nuevos productos los cuales serán complementarios a los productos básicos de Ahorros y Créditos, por lo que se propone a continuación lo siguiente:

a) AHORROS

Para ello se utilizarán los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a la población de la ciudad de Quito, en la cual se analizó las preferencias de ahorro que tiene la gente y son:

	NÚMERO	%
Seguridad	157	39%
Salud	73	18%
Vivienda	70	18%
Educación	100	25%
TOTAL	400	100%

Partiendo de estos resultados se plantea crear cuentas de ahorro específicas para lo referente a seguridad, educación y vivienda.

Se mantendrá al futuro seguro, ya que es el producto estrella de la Cooperativa con el 60% de demanda dentro de COOPCRÉDITO, pero se lo segmentará en dos grupos:

⇒ **Futuro seguro para niños**

Detallándolo de igual forma como un ahorro programado mínimo a un año plazo, se apertura la cuenta con \$20.00 mínimo capitalización mensual, tiene un seguro de accidentes gratis a un porcentaje del 5.25% anual. Está dirigido para los niños y puede destinarse a fondo de emergencia, educación, y navidad. Al realizar la apertura de este cuenta se obsequiará la alcancía del chanchito con el logo de la cooperativa.



⇒ **Futuro seguro para adultos**

Detallándolo de igual forma como un ahorro programado mínimo a un año plazo, se apertura la cuenta con \$20.00 mínimo capitalización mensual, tiene un seguro de accidentes gratis a un porcentaje del 5.25% anual. Está dirigido adultos y puede destinarse a fondo de vacaciones, compra de autos, casas y fondos de jubilación. Al realizar la apertura de esta cuenta se obsequiará camisetas, gorras o llaveros.



b) CRÉDITOS

Para ello se utilizarán los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a la población de la ciudad de Quito, en la cual se analizó los destinos de los créditos otorgados a los clientes y socios de la Cooperativa, en los cuales se encontraba:

DESTINO	F	%
Comprar un artículo	20	20%
Pagar la educación de los niños	12	12%
Comprar auto / terreno / casa	24	24%
Pagar una deuda	34	34%
TOTAL	100	100%

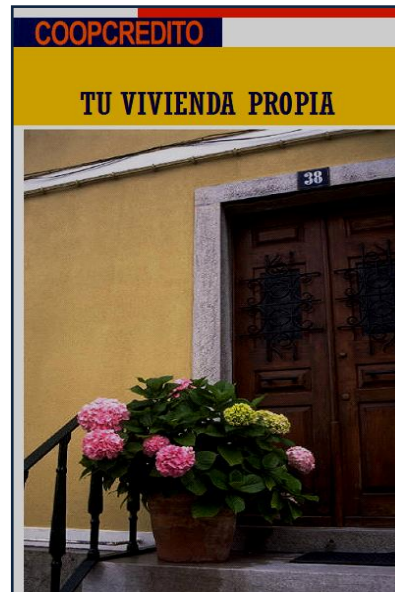
Esto nos refleja que el mayor número de clientes solicita créditos para poder realizar pagos de deudas existentes, adquirir bienes y solventar la educación de sus niños, por lo cual en base a ello se plantea:

⇒ Plan adiós chulqueros

Préstamos hasta \$3000 para pagar tus deudas a terceros que cobran intereses demasiado altos y se aprovechan de la necesidad de dinero de nuestros clientes, aquí se deberá hacer conocer el beneficio de ir pagando tanto el capital como el interés del crédito en cuotas fijas durante un plazo de hasta 2 años.

⇒ **Plan vivienda**

Préstamos de hasta \$10000 para compra de tú vivienda propia o usada con hasta 3 años plazo para pagarlo, este plan podría unirse a la estrategia de alianzas en este caso con empresas inmobiliarias las cuales pueden ofertar la compra de sus viviendas a través de créditos otorgado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO.

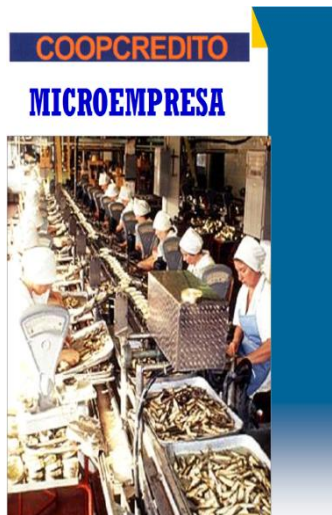


⇒ **Plan Vehículo**

Préstamos hasta de \$5000 para tu auto propio sea nuevo o usado con un tiempo de hasta 3 años, este plan debería buscar alianzas con casas de automotores que publiciten a Coopcrédito como opción para financiar la entrada o parte del pago para adquirir un auto.

⇒ **Plan Microempresario**

Préstamos hasta de \$10000 para emprender tu propio negocio, este plan podría buscar la ayuda del Ministerio de Bienestar Social el cual en la actualidad se encuentra apoyando a las Cooperativas de Ahorro y Crédito como entidades de mayores beneficios.



4.1.3.5 Estrategias de Crecimiento

La estrategia de crecimiento será la de penetración en el mercado, lo cual significa que se proyecta crecer con los servicios actuales en el mercado actual. Las acciones que se desarrollarían irán orientadas a generar la reutilización del servicio y atraer a nuevos socios, haciendo énfasis en la calidad del servicio que la Cooperativa de Ahorro y Crédito ofrece considerando las siguientes propuestas:

- a) Brindar un servicio de calidad, que consista en asesoría en cuanto ahorro e inversión, generando confianza que significa la retención del socio y cliente el cual ha mantenido operaciones satisfactorias dentro la Cooperativa.
- b) Ganar la confianza del cliente a fin de crear un ambiente de seguridad que incentive a que sus excedentes de dinero sean confiados en nuestras manos.
- c) Atraer clientes de la competencia, haciéndoles conocer que estamos en el mercado local, a través de la ejecución de las estrategias de marketing y publicidad.
- d) Aumentar el número de socios, incentivándoles a través de visitas por parte de ejecutivos de venta.

4.1.3.6 Estrategias de Marketing

Se utilizarán los medios de comunicación televisiva RTU, radial SONORAMA FM, escrita EL HOY y publicitaria a través de afiches y volantes informativos de la Cooperativa a ser repartidos dentro del área geográfica en donde más se asientan los socios de COOPCRÉDITO y en donde se concentra la mayor fuerza de clientes, como son Pusuquí, Pomasqui y la Mitad del Mundo.

Todos estos mantendrán el slogan que marque y de a conocer a la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO *“Eficiencia con calidad humana”*.

Además se buscará mantener la fidelización de los socios y clientes actuales a través de premios por sus operaciones dentro de la Cooperativa. Finalmente se incentivará a presentarnos a conocidos de ellos como nuevos socios.

El afiche de presentación de Coopcrédito planteado muestra información del origen de la Cooperativa y el lugar en donde se encuentra actualmente ubicada, este afiche será presentado dentro de ella y fuera de ella a través del diario El Hoy.(Anexo No 7)

Se realizarán dípticos informativos de Ahorros (Futuro Seguro y Préstamos). También se propone el siguiente diseño de página web el cual podría ser desarrollado en un futuro por la Cooperativa. Ver anexo No 4

4.1.3.7 Estrategias Financieras

Competir con instituciones con experiencias en el medio es muy arriesgado y en el caso de precios lo es más aun, pero las labores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito están enfocadas hacia la calidad humana por ende serán justos y claros en cuestiones de precios ya que como táctica utilizaran:

a) Las normas serán igual a los del mercado lo importante será la calidad del servicio que se prestará:

-Artículo 1 A partir del 18 de enero de 2001, establece un encaje único del 4% para todos los depósitos y captaciones en dólares de los Estados Unidos de América realizados por los bancos y demás instituciones del sistema financiero público y privado sujetos a control de la Superintendencia de Bancos.

-CRÉDITOS

CUADRO No 40

TASA EFECTIVA MÁXIMA A MAYO 2010	
PRODUCTO	%
PYMES	11,35
CONSUMO	16,3
VIVIENDA	11,33
MICROCRÉDITO	25,5

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros Reporte Macroeconómico a 02 de junio de 2010,

Elaborado por: La autora

b) Los interés por ahorro serán igual a los del mercado su calidad y servicio personalizado será una de las características primordiales para fijar precios.

c) Mantener y hacer mantener presente que Coopcrédito tiene como fin primordial el buscar crecer y ayudar a que otros lo hagan.

e) Enfrentar a la competencia manteniendo sus beneficios de crédito fácil con menor tiempo y superarla a través de la diferenciación de la entrega del servicio de eficiencia con calidad humana.

f) Realizar y afianzar alianzas estratégicas con entidades financieras Coopseguros, con el fin de generar productos financieros de calidad a sus clientes, y de agilizar los servicios que ofrece la cooperativa con el nuevo sistema por medio de SYSTECOOP.

4.1.4.4 Capacidad Tecnológica

Aquí se debe analizar a los objetos y máquinas que se deberá tener para adaptarse al medio y satisfacer las necesidades actuales y futuras de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopcrédito.

a) Nueva Tecnología

La tecnología que la institución maneja se basa en sistemas informáticos creados acorde a los servicios financieros que brinda a sus socios, dicho programa se llama SYSTECOOP sistema informático de información financiera que es con el cual se realizan todas las actividades financieras de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO y gran parte de la cooperativas que están bajo control del Ministerio de Bienestar Social.

En la actualidad existe un programa actual que ha sido creado por SYSTECOOP, el mismo que ha sido diseñado para ser empleado por la Cooperativas que se encuentran bajo la supervisión de la Dirección Nacional de Cooperativas, mismo que fue diseñado en base a las necesidades actuales de las cooperativas y es operado a través de módulos, el nombre del programa es SADFIN, su costo es de \$1680 ⁵⁰ y posee las siguientes características:

1. Concepto de multiempresa.
2. El sistema está diseñado para controlar más de una moneda.
3. Ambiente gráfico.
4. Registro de firmas y fotografías.
5. Incorporación del concepto de cliente (aparte del concepto "socios").
6. Cambio de topología de la red.
7. Desarrollo de subsistemas para el manejo de áreas netamente administrativas.
8. Incorporación de las Bases de Datos a los sistemas informáticos y el uso de los archivos planos utilizados en otras aplicaciones con propósitos de generar información adicional.
9. Basado en una arquitectura cliente - servidor, soportado en una base de datos relacional y construido con las herramientas más modernas con orientación a objetos.

⁵⁰ SYTECOOP

El sistema Software de Administración Financiera para Cooperativas, gracias a la generación oportuna y exacta de información contable, financiera y de gestión, contribuye eficientemente a:

1. La toma de decisiones.
2. Realizar análisis y planificación operativa, táctica y estratégica.
3. Hacer efectivos los procesos generando los resultados deseados,
4. Lograr la eficiencia de los procesos, optimizando los recursos empleados,
5. Lograr seguridad en la ejecución de los procesos, minimizando al máximo las posibilidades de errores.
6. Lograr una administración coherente de los activos, pasivos y patrimonio, y en general controlar los recursos humanos, materiales y económicos.
7. Administrar eficientemente los recursos de la Cooperativa

El invertir en este programa será de gran beneficio para Coopcrédito ya que se mejorará sus procesos de ejecución de los servicios, se mantendrá información más actualizada y ordenada tal como se muestra con el detalle de cada módulo.⁵¹

⁵¹ Idem

GRAFICO No 17

INGRESO DE SOLICITUD

Cartera
 Mantenimiento Consultas Reportes Procesos Definiciones Edición Ventana ?

Ingreso de Solicitud

Solicitante

Cliente: 777 ☒ Natural ☐ Jurídica Identificación: CEDULA 1400501936
 Apellidos : PINTO BERMEO Nombres : PATRICIO ELIAS
 Sector : HUAMBOYA
 Dirección: HUAMBOYA, CALLE LIBERTAD

Información del solicitante Datos del conyuge Ingreso Datos De Solicitud Imprimir Solicitud

Datos de Solicitud

Nº. Solicitud: 48
 Clase de Crédito: CONSUMO Tipo de Amortización: CUOTAS FIJAS
 Intervalo: MENSUAL Destino: CAPITAL DE TRABAJO
 Monto Solicitado: 1,000.00 Tasa %: 21.50
 Número Cuotas: 12 Fecha Aprobado: 00/00/0000 (MM/dd/aaaa)
 Fecha Ingreso: 03/23/2010 (MM/dd/aaaa)

Primer Garante

Número: 346 Tipo: SOCIO C.I.: 1400362123 ☒ Natural ☐ Jurídico Nombres: GUARANGO ANDRADE ELOY ELIGIO

Segundo Garante

Número: Tipo: C.I.: ☐ Natural ☐ Jurídico Nombres:

Fuente: SYSTECOOP

GRAFICO No 18

APROBACIÓN DE SOLICITUD

Cartera
 Mantenimiento Consultas Reportes Procesos Definiciones Edición Ventana ?

Aprobación Solicitud de Crédito

Socio / Cliente

Cliente: 777 ☒ Natural ☐ Jurídica Identificación: CEDULA 1400501936
 Apellidos : PINTO BERMEO Nombres : PATRICIO ELIAS
 Sector : HUAMBOYA
 Dirección: HUAMBOYA, CALLE LIBERTAD

Datos de Solicitud

Nº. Solicitud: 48 Estado: Recibido ☐ Aprobado ☒ Negado ☐ Anular ☐
 Clase de Crédito: CONSUMO Tipo de Amortización: CUOTAS FIJAS
 Intervalo: MENSUAL Destino: CAPITAL DE TRABAJO
 Monto Solicitado: 1,000.00 Monto Aprobado: 1,000.00
 Número Cuotas: 12 Tasa %: 21.50
 Fecha Ingreso: 03/23/2010 (MM/dd/aaaa) Fecha Aprobado: 03/23/2010 (MM/dd/aaaa)
 Observación:

Fuente: SYSTECOOP

GRAFICO No 19
GARANTÍA DE SOLICITUD

Créditos

Cliente: 777 ☒ Natural ☐ Jurídica Identificación: CEDULA 1400501936
 Apellidos : PINTO BERMEO Nombres : PATRICIO ELIAS

Plantillas: Usar Definidas ☐ Débito Automático ☐ Acreditaciones ☐ Cheque ☐

Ingreso De Observaciones | Tabla De Amortización | Lista De Plantillas | Cuentas Seleccionadas

Ingreso de Crédito | Selección de Garantes | **Garantes y Garantías** | Ingreso De Comisiones

Garantías Personales

No	Apellidos	Nombres
1	ELOY ELIGIO	GUARANGO ANDRADE

Garantías Reales

Clase de Garantía	Titular	Monto
-------------------	---------	-------

Fuente: SYSTECOOP

GRAFICO No 20
GARANTÍA DE SOLICITUD

Pagos

Cliente: 777 ☒ Natural ☐ Jurídica Identificación: CEDULA 1400501936
 Apellidos : PINTO BERMEO Nombres : PATRICIO ELIAS

Créditos | Tabla de Amortización | Dividendos | **Detalle de pagos** | Papeleta | Imprimir

Detalle

Detalle de dividendos

Rubro	Valor
CAPITAL	86.67
INTERES	33.96
INTERES MORA	1.71
NOTIFICACIONES	3.00
AHORRO CERTIFICADOS	0.85

Forma de pago:
☐ Efectivo
☐ Cheques Locales
☐ Cheques Otras Plazas
☐ Cheques Internacionales
☐ Debito a Cuentas

Capital Interes Otros Total a pagar
 86.67 33.96 7.56 128.19

Fuente: SYSTECOOP

4.1.5 Planes de Acción

Dentro de los planes de acción se realizarán actividades que permitan mejorar las debilidades que tiene en la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO, con el fin de transformarlas posteriormente en fortalezas

En cuanto a:

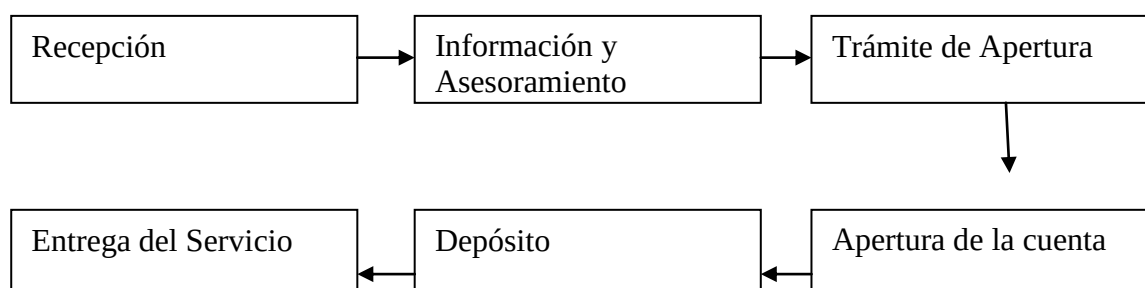
a) ESTRUCTURA

Encontrábamos que las reglas y procedimientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO están parcialmente formalizados por lo que se ocasiona limitaciones en el trabajo. A pesar de la excelente relaciones entre los socios fundadores de la Cooperativa y su recurso humano encontramos que existen procesos de trabajo poco formalizados en los cuales se debería trabajar para el mejor manejo de COOPCREDITO.

Para ello se plantea crear procesos de trabajo definidos con el fin de que sean realizados de manera precisa lo cual genere mayor seguridad de prestación de servicio al cliente a través de una eficiencia que logre la satisfacción del socio y/o cliente.

El ciclo del servicio de Apertura de Cuenta de Ahorros propuesto se describe en el siguiente gráfico:

GRÁFICO No 21
FLUJOGRAMA DE AHORROS



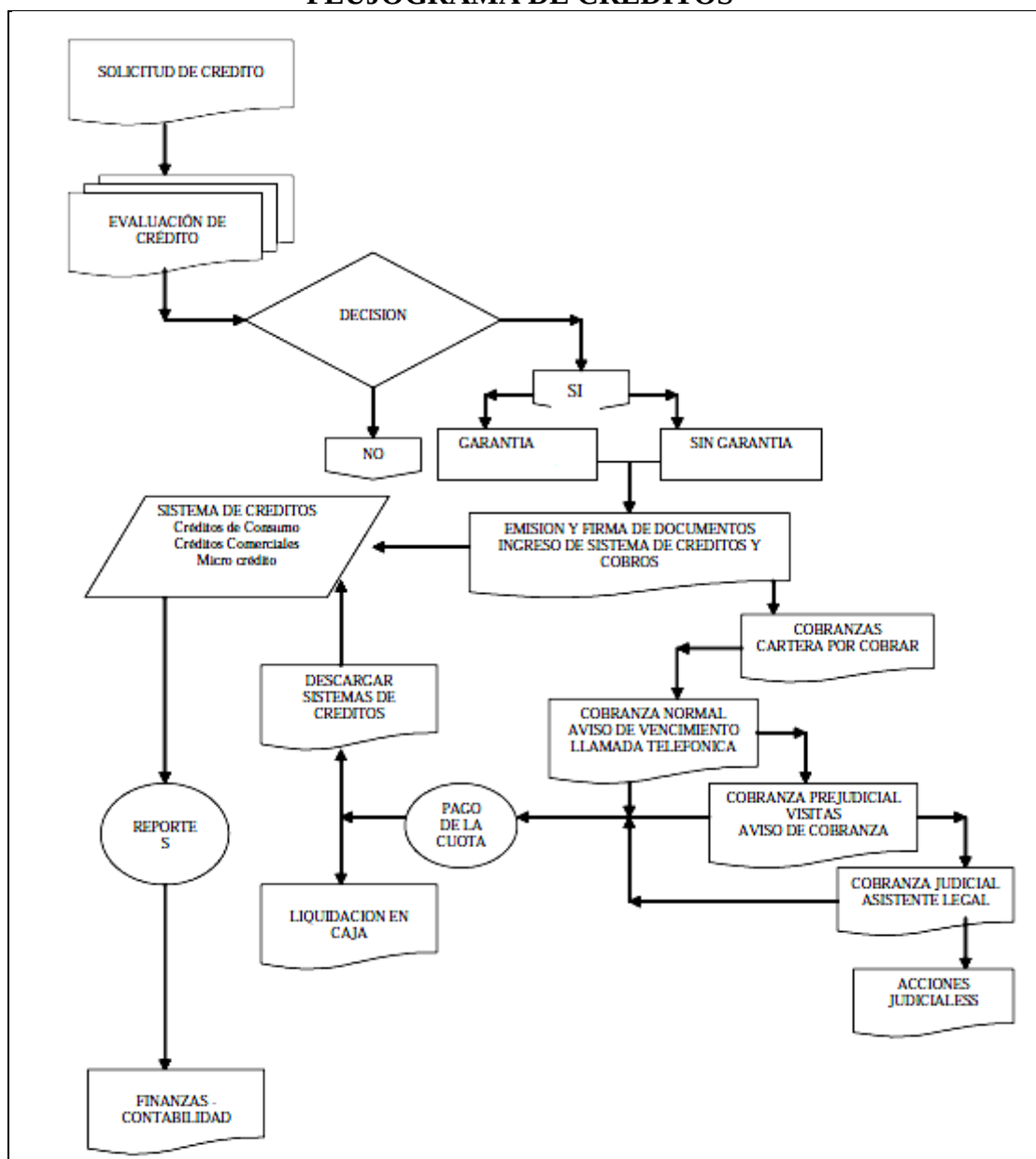
1) Recepción, Información y Asesoramiento.- El primer contacto lo tendrá el cliente con la secretaria, misma que se encargará de atenderlo personalmente. Le corresponde informar principalmente acerca de los beneficios de contar con los servicios de COOPCRÉDITO, a su vez se encargará de ir despejando las inquietudes que tengan los socios y/o clientes.

2) Ejecutar Apertura.- La Gerente de “COOPCRÉDITO” ejecutará los procedimientos establecidos por ley, los formularios impresos serán llenados a base de la información proporcionada por el cliente, se recibirá toda la documentación necesaria que sirva como respaldo a dicha información.

3) Entrega del servicio.- El proceso culmina con la entrega al cliente de la cartola y el depósito de \$100.

El ciclo del servicio para la Concesión de créditos propuesto se representa en el siguiente diagrama: Ver anexo No 24

GRÁFICO No 22
FLUJOGRAMA DE CRÉDITOS



Elaborado por: La autora

1) **Recepción, Información y Solicitud.**- Corresponde a la Gerente informar acerca de los beneficios de contar con el apoyo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPCRÉDITO”, para lo cual serán actas las personas que:

- Sean clientes o socios de la Cooperativa o tengan la recomendación de uno de ellos.

Finalmente la persona que cumpla con dicho requisitos procederá a llenar su solicitud de crédito (Ver anexo No 27), con su cédula, papeleta de votación y cartola de cuenta de ahorros.

2) Evaluación del Comité de Crédito.- El comité de crédito deberá resolver sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones determinados por el consejo de administración y el reglamento de crédito, y aprobar o negarlo en base a requisitos tales como:

- Tener una actividad laboral, productiva, comercial, o profesional que le permita demostrar su capacidad de pago.
- Ofrecer garantías satisfactorias y suficientes.
- Tener una calificación como socio o cliente “A” en el sistema Financiero.
- Se aceptarán socios o clientes con calificación menor, siempre y cuando presenten un respaldo de su cancelación.
- No se podrá conceder créditos ni recibir la garantía de personas que tengan créditos castigados por insolvencia o que mantengan créditos en ejecución con alguna institución del Sistema Financiero, hasta que regularicen dichas operaciones.

3) Llenar Pagares.- Una vez aprobado el crédito la gerente llena los pagares que acompañan al resto de información ya recolectada.

4) Firma de documentos.- El cliente y garantes firmarán los documentos correspondientes.

5) Cobranzas.- El cliente deber cumplir con el pago de las cuentas en la fecha establecida después de 2 días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar el oficial de crédito de la Cooperativa llamará al cliente y le solicitara en buenos términos el pago de la cuota si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago a un máximo de 30 días, comunicándole que al pasar esta fecha tope se le reportará en la central de riesgos.

En el último de este lapso de tiempo se iniciará procesos legales para el cobro del monto vencido.

b) RECOMPENSA Y DESEMPEÑO

En cuanto a recompensas sobre el desempeño dentro de COOPCRÉDITO se encontraba el desconocimiento de los niveles productivos del personal por lo cual se manifestaba la importancia la creación de políticas de manejo de recompensas y evaluaciones de desempeño que permitan medir sus logros de trabajo, por lo que se plantea partir sobre el hacer tomar en cuenta a los socios fundadores y directivos de la cooperativa que dentro de toda organización la evaluación del rendimiento y desempeño constituye una técnica de dirección indispensable para una buena gestión en la administración del talento humano, por lo que es necesario crear un método de evaluación que permita cualificar y cuantificar el desenvolvimiento del personal en cuanto a:

⇒ Planeación

Capacidad de delineamiento de planes, políticas, programas y presupuestos establecidos dentro de la Cooperativa.

⇒ Cumplimiento de metas

Cumplimiento de metas propuestas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO.

⇒ Iniciativa

Análisis de ideas, proyectos, procedimientos creando capacidades de investigación y creación de ideas como recursos útiles para superar dificultades y sugerir mejoras.

⇒ Manejo de personal

Capacidad para formar, desarrollar y manejar personal. Dirigido a la gerente de Coopcrédito, Para contrarrestar los factores negativos del canal de prestación del servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito los directivos pero sobre todo la gerente deberá mantenerse vigilante en relación a capacitación en ventas de la oficial de crédito y el asesores de puerta a puerta que se contratará los dos deberán recibir

una capacitación sobre los nuevos lineamientos propuestos en el presente Plan Estratégico de Marketing tales como:

- Conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa.
- Estrategias planteadas.
- La adecuada venta de beneficios
- Agilización de los procesos a través de la aplicación de los flujogramas de operaciones y
- Compromiso consecuente de cumplimiento de metas-

Por lo que se capacitará durante 30 días a los 2 integrantes de la empresa, dicha capacitación estará a cargo de la Gerente a la cual se le pagará la mitad más de su sueldo.

⇒ **Relaciones externas**

Capacidad de establecer relaciones con otras instituciones del ambiente financiero en el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito relaciones con el Ministerio de Bienestar Social, Superintendencia de Bancos, aseguradoras y auditores internos y externos.

⇒ **Organización y planificación del trabajo**

Considerar la forma que planifica y organiza el trabajo, tareas y proyectos encomendados, así como el grado de cumplimiento de los resultados esperados en sus funciones.

⇒ **Confiabilidad**

Se refiere a la discreción en el manejo de información recibida sobre aspectos institucionales, estrategias y políticas generales de la Cooperativa.

⇒ **Conocimiento del trabajo**

Evaluar el nivel de conocimientos relacionados al desempeño de las funciones, que dispone el empleado, adquiridos sea por su preparación o por la experiencia del evaluado, así como la aplicación de los mismos en el puesto de trabajo.

⇒ **Colaboración**

Deseo y predisposición para cooperar en diversas labores por propia iniciativa o cuando se la requiera.

⇒ **Organización del trabajo**

Califica el nivel de planificación, organización, que demuestra el desempeño en su trabajo lo que le permitirá cumplir con los resultados y objetivos planteados por la Cooperativa.

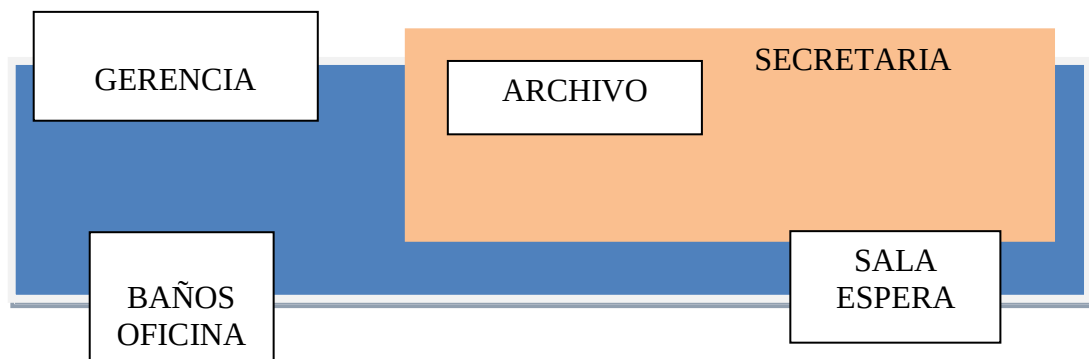
Los resultados deberán ser utilizados por la junta de socios y la asamblea general a fin de implementar beneficios adicionales que recompensen el buen desempeño en sus labores orientados a premios económicos, materiales y reconocimientos especiales los cuáles se detallan a continuación:

a) Restablecimiento de sueldos y salarios, competitivos de acuerdo a la realidad económica del país.

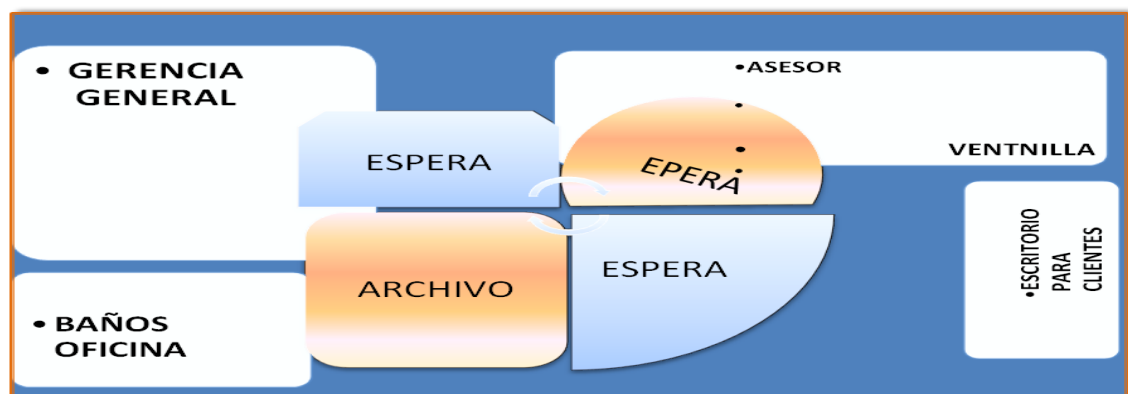
b) Implementación del software SADFIN más ágil y moderno que permita la minimización de tiempos en el trabajo y la manutención de una base de clientes actualizada con un costo de \$1680.

En cuanto a estructura física encontramos que actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO cuenta con una oficina propia ubicada en la Av. Jorge Piedra y Av. De la Prensa, en el edificio Leonardo Da Vinci 2 piso, el área que ocupa es de aproximadamente 70m² por lo que no posee amplitud para ofrecer un servicio de calidad, a su vez no ha distribuido bien dicho espacio ya que éste se encuentra ocupado en gran parte por el archivo, no cuenta con cajas de atención de procesos financieros de depósitos y retiros de dinero, el cual es de vital importancia para la Cooperativa ya que le daría una imagen sustentada de entidad financiera.

DISTRIBUCIÓN ACTUAL



-DISTRIBUCIÓN SUGERIDA



4.1.5.1 Política de Servicio

El servicio es intangible ya que no tiene tamaño ni envase pero si cuenta con y calidad además de ser un producto duradero ya que cuenta con un gran respaldo. En comparación a las demás sociedades cooperativistas los servicios financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COOPCRÉDITO" pueden contar con ligeras variaciones con respecto a la competencia.

"Producto es todo aquello que se ofrece a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo; incluye objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas" (Phillip Kotler).

-El mercadeo o marketing consiste en llevar el producto o servicio que el consumidor necesita y desea al punto de venta preciso y al precio apropiado pero es necesario hacerle conocer al consumidor del servicio que vamos a ofrecerle por medio de diferentes tipos de promoción.

Estas son las funciones de un negocio que intervienen en el movimiento de los bienes y servicios del productor al usuario:

-La meta del ejecutivo de mercadeo es reunir todos estos componentes de la manera más adecuada y así lograr que se maximicen las ganancias, el total de estas partes para un producto o un servicio se conoce como su "mezcla de mercadeo". Esta mezcla es diferente dependiendo del tipo de servicio que se ofrece al cliente.

-El punto inicial para tomar cualquier decisión sobre la mezcla de la mercadotecnia depende de cómo está posicionado el servicio y de los segmentos de mercado que deben atenderse.

-La ventaja de utilizar una estructura de la mezcla de la mercadotecnia es que permite ajustar los diversos elementos que se considerarán; esta mezcla debe conformarse de manera que cada uno de sus componentes refuerce y apoye a las otras partes.

El concepto que subyace al alcance de cada uno de estos elementos es el de usarlos para apoyarse de forma mutua, para reforzar el posicionamiento del producto/servicio y para entregar una calidad de servicio apropiada a fin de lograr la máxima satisfacción del cliente o socio.

4.1.5.2 Política de Precios

En términos simples, el precio es la cantidad de dinero, o de otro tipo de objetos con utilidad, necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto.

El precio no solamente significa dinero, existen otros medios de pago como por ejemplo el "trueque", que puede definirse como el intercambio de bienes y/o servicios por otros productos.

En el caso de los servicios, el precio se encuentra sujeto a muchas variables ya que los clientes no siempre adjudican el mismo valor a los diferentes servicios, sino que consideran variables como la capacitación para el uso del servicio, la información antes de obtener el servicio y la calidad en la atención al cliente.

4.1.5.3 Política de Distribución

La propiedad de un producto debe transferirse de alguna manera, del individuo u organización que lo elabora al consumidor que lo necesita y lo compra, es aquí donde intervienen los canales utilizados para proporcionar estos servicios, los cuales son claves en la decisión de compra ya que el consumidor espera obtener el servicio en un lugar accesible y con un ambiente propicio y agradable.

-Los bienes deben además, ser transportados físicamente de donde se producen a donde se necesitan.

En cuanto a los servicios, por lo General no pueden enviarse, sino que más bien se producen y consumen en el mismo lugar.

-Un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que éste pasa del fabricante al usuario final.

-La ubicación se ocupa de las decisiones que una empresa hace con relación a donde estarán situadas su personal y sus operaciones. La importancia de la ubicación para un servicio depende del tipo y el grado de interacción involucrada.

-Existen diferentes tipos de interacción entre el proveedor del servicio y el cliente:

- ⇒ El cliente va al proveedor del servicio
- ⇒ El proveedor del servicio va al cliente
- ⇒ El proveedor del servicio y el cliente realizan transacciones de negocios al alcance de la mano.

Cuando el cliente tiene que acudir con el proveedor del servicio, la ubicación del sitio se vuelve importante.

Cuando el proveedor del servicio va al cliente, la ubicación del sitio pierde importancia siempre y cuando sea cercana a los clientes para que éstos puedan recibir una buena calidad de servicio.

Cuando el cliente y la organización de servicios realizan transacciones al alcance de la mano, la ubicación puede resultar irrelevante.

En cuanto al ciclo de vida, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPCRÉDITO” al introducirse empezará a dar a conocerse en el mercado y competir con los grandes.

Cuando esta logre pasar a la etapa de crecimiento empezará a expandirse así como de poder general un posicionamiento entre la población y también empezará a invertir en mayor proporción. Cuando se llegue a la madurez se esperará tener una cartera de socios mayor a los 500. Con esto se podrá dar grandes rendimientos a los socios así como grandes proyectos de inversión y expansión. En cuanto a la madurez el producto igualará o rebasará los 500 socios, con esto se podrá establecer bajas tasas de interés así como la apertura a nuevos inversionistas.

La declinación se puede presentar en cualquiera de las etapas antes mencionadas, pero de ser así se cambiaran las estrategias así como el de la apertura a nuevos inversionistas para su rescate.

4.1.5.4 Política de Comunicación

La promoción de servicios comprende diversas áreas principales, las cuales se conocen como mezcla de comunicación o mezcla de promoción, e incluyen los siguientes elementos:

- ⇒ Anuncios publicitarios
- ⇒ Ventas personales de productos
- ⇒ Relaciones públicas
- ⇒ Comunicación oral
- ⇒ Correo directo, página web

4.1.5.5 Diseño de Tácticas:

-La campaña promocional, es la base por la cual debe empezar toda entidad, independientemente del tipo de servicio que utilice, está constituida por una serie de esfuerzos promocionales interconstruídos alrededor de un tema simple o una idea y diseñados para alcanzar una meta predeterminada.

- a) **Publicidad en Televisión:** La publicidad promocional por televisión en los canales RTU específicamente en la emisión de los noticieros de la noche con esto se llegará al público en general.
- b) **Publicidad en la prensa:** Se contará con una distribución de folletos con información detallada sobre los servicios a ofrecer.
- c) **Publicidad en la radio:** La publicidad dentro de la radio será realizada en emisoras radio SONORAMA.

Incentivos a los clientes: El incentivo es muy importante ya que se estimulará al socio para que se mantenga con la Cooperativa y a su vez atraiga a más clientes por lo que al socio que logre involucrar a otra persona con los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPCRÉDITO”, será merecedor de un obsequio brindado por la institución, este es muy importante ya que las acciones deben empezar desde adentro, esta opción nos permitirá hacer un mercadotecnia interna y así se podrá acatar nuevos socios.

4.1.6 Evaluación del Plan Estratégico de Marketing

El presente Plan Estratégico de Marketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito debe encaminarse hacia la búsqueda del cumplimiento de las medidas establecidas para corregir algunas debilidades. Esta deberá basarse en cada una de las estrategias planteadas por lo cual resultará fundamental:

- Comparar los resultados esperados y los resultados reales.
- Tomar medidas correctivas para asegurar que el plan estratégico propuesto se cumpla.
- Buscar la retroalimentación adecuada y oportuna a través de una evaluación eficaz de las estrategias planteadas.

4.1.7 Presupuesto del Plan Estratégico de Marketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO

PUBLICIDAD RTU CANAL 46

ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL		
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES
19H30 A 20H30	08H30 A 12H45	23H00 A 23H30	08H30 A 12H45	19H30 A 20H30	23H00 A 23H30	23H00 A 23H30	08H30 A 12H45	19H30 A 20H30	08H30 A 12H45	23H00 A 23H30	19H30 A 20H30
\$ 80,00	\$ 40,00	\$ 60,00	\$ 40,00	\$ 80,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 40,00	\$ 80,00	\$ 40,00	\$ 60,00	\$ 80,00
TOTAL MES		\$ 180,00	TOTAL MES		\$ 180,00	TOTAL MES		\$ 180,00	TOTAL MES		\$ 180,00
MAYO			TOTAL \$ 900,00								
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES									
19H30 A 20H30	08H30 A 12H45	23H00 A 23H30									
\$ 80,00	\$ 40,00	\$ 60,00									
TOTAL MES		\$ 180,00									

RADIO SONORAMA

94,5

ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL		
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES
19H00	09H00 A 10H00	20H00	19H00	09H00 A 10H00	20H00	19H00	09H00 A 10H00	20H00	19H00	09H00 A 10H00	20H00
\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17
TOTAL MES		\$ 51	TOTAL MES		\$ 51	TOTAL MES		\$ 51	TOTAL MES		\$ 51
MAYO			TOTAL \$ 255								
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES									
19H00	09H00 A 10H00	20H00									
\$ 17	\$ 17	\$ 17									
TOTAL MES		\$ 51									

TOTAL	\$ 255
--------------	---------------

EL HOY	
	VALOR
SABADOS 1 SEMANA ENERO	300,00
SABADOS 4 SEMANA MAYO	300,00
SUBTOTAL	\$ 600,00
IVA	\$ 72,00
TOTAL	\$ 672,00

CRUADRO No 41

PRESUPUESTO		
SONORAMA	3 MENSUALES X 6 MESES	\$ 255
RTU	15 PROPAGANDAS 10"	\$ 900
HOY	DOS PUBLICACIONES	\$ 672
DIPTICOS	1000	\$ 140
SOFTWARE SADFIN	Incluye capacitación de uso	\$ 1.680
REGALOS	1000	\$ 2.430
CAPACITACION EQUIPO VENTAS	Previo a periodo de visita puerta a puerta	\$ 300
VISITAS PUERTA A PUERTA	1 MES	\$ 300
SUEÑO DE NAVIDAD	sorteo un socio ganador	\$ 1.000
IMPRESIÓN HOJAS CONTROL VISITAS	100 hojas (0,05 c/u)	\$ 5
IMPRESIÓN HOJAS SUGERENCIAS	200 hojas (0,05 c/u)	\$ 10
GRAN TOTAL		\$ 7.692

Elaborado por: La autora

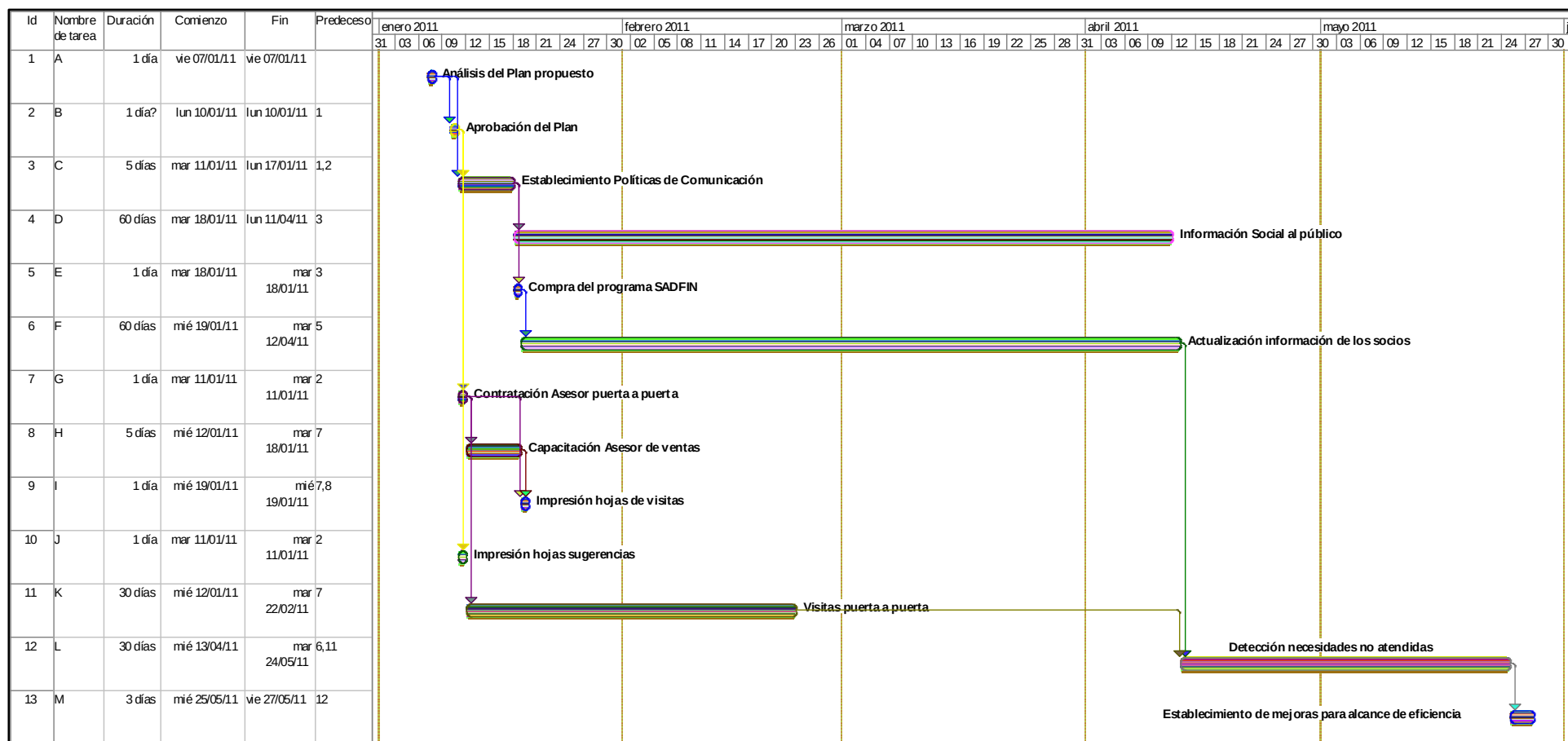
La aplicación del presente Plan Estratégico de Marketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO tendrá una duración de 5 meses a partir de enero del 2011, en cuanto a publicidad en medios de comunicación. La compra de artículos promocionales se la realizará en el primer mes y culminará hasta agotara stock.

CRUADRO No 42

QUÉ	QUIÉN	DÓNDE	CON QUÉ	CUÁNDO		CÓMO
Actividad						
Contratación de medios de comunicación:	Responsable	Área	Recursos	Inicio	Fin	Instrucciones de trabajo
RADIO	Gerente General	Gerencia	Financieros	01/01/2011	01/05/2011	Contrato
TELEVISIÓN	Gerente General	Gerencia	Financieros	01/01/2011	01/05/2011	Contrato
PRENSA	Gerente General	Gerencia	Financieros	01/01/2011	01/05/2011	Contrato
Compra de artículos promocionales	Gerente General	Gerencia	Financieros	01/01/2011		Contrato

Elaborado por: La autora

DRIAGRAMA DE GANTT PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING



Elaborado por: La autora

4.1.8 Costo/Beneficio del Plan Estratégico de Marketing para Coopcrédito

Para realizar un análisis del Costo y Beneficio de la propuesta del presente Plan Estratégico de Marketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO es necesario partir desde la realización de una proyección de la demanda de socios de la Cooperativa. Aquí se partirá de sobre el total actual de socios que posee la Cooperativa que es de 240 socios de los cuales se pretende ir incrementando un 20% anual desde el primer año llegando con la aplicación del Plan de Marketing propuesto en el tercer año a cubrir la totalidad de la demanda de socios representada por el 62% . Dicho porcentaje se lo calcula de la siguiente manera:

CRUADRO No 43

TOTAL 240 SOCIOS	PREFERENCIA	DEMANDA
100%	38%	62%

Elaborado por: La autora

El total de socios 240 que equivale al 100% menos el 38% que representan el nivel de preferencia de los clientes por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopcrédito quedando así una demanda de mercado actual del 62%.(Ver pág. 135).

CRUADRO No 44

AÑO	DEMANDA DE MERCADO	%A CUBRIR (anual)	USUARIOS A CUBRIR (anual)
0	240		
1	288	20%	48
2	403	40%	115
3	645	60%	242
4	1161	80%	516
5	2322	100%	1161

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO

Elaborado por: La autora

Se proyecta la demanda a 5 años incrementando el 20% partiendo desde el número total de socios actuales que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito en la actualidad, y en donde encontramos que para el 3 año se lograría captar el porcentaje del 60% que es casi el total del 62% de la demanda de mercado.

Posteriormente era necesario dividir la demanda propuesta por productos, para lo cual se utilizó la información obtenida de la investigación para el desarrollo de la Matriz BCG (Ver pág 212) encontrada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO.

En base a los porcentajes de la demanda por producto se realizó la proyección de acuerdo con la demanda de mercado.

CRUADRO No 45

		FUTURO SEGURO	AHORROS	PRÉSTAMOS
AÑO	DEMANDA DE MERCADO	67%	8%	25%
0	240	161	19	60
1	288	193	23	72
2	403	270	32	101
3	645	432	52	161
4	1161	778	93	290
5	2322	1556	186	581

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO

Elaborado por: La autora

Una vez dividida la demanda de mercado por productos se procedió a calcular la proyección de ingresos que se obtendrá en cada uno de ellos. Se partió desde los Ahorros en el cual se tomó como ingresos a los certificados de aportación inicial de \$100 y el ingreso mensual de \$10 por depósito obligatorio, y a su vez el egreso que deberá realizar la Cooperativa Coopcrédito por el 2% anual de interés pagado por sus depósitos.

CRUADRO No 46

INGRESOS POR NUEVOS SOCIOS AHORROS					
AÑO	NUEVOS SOCIOS	INGRESO C.A \$ 100	INGRESO AHORROS \$ 10	TOTAL DE INGRESOS CERTIFICADOS+AHORRO	INTERES 2%
1	48	4800	480	5280	9,60
2	115	11520	1152	12672	23,04
3	242	24192	2419	26611	48,38
4	516	51610	5161	56771	103,22
5	1161	116122	11612	127734	232,24

20824

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO

Elaborado por: La autora

Posteriormente se realizó el mismo procedimiento para el producto estrella de la Cooperativa el Futuro Seguro para el cual se tomó como ingresos a los certificados de aportación inicial de \$20 y el ingreso mensual de \$20 por depósito obligatorio, y a su vez el egreso que deberá realizar la Cooperativa Coopcrédito por el 5.25% de interés que se paga por sus ahorros mínimos de \$20 al mes.

CRUADRO No 47

INGRESOS POR NUEVOS SOCIOS FUTURO SEGURO					
AÑO	NUEVOS SOCIOS	INGRESO C.A \$ 20	AHORROS \$ 20	TOTAL DE INGRESOS CERTIFICADOS+AHORRO	INTERES 5,25%
1	48	960	960	1920	50,40
2	115	2304	2304	4608	120,96
3	242	4838	4838	9677	254,02
4	516	10322	10322	20644	541,90
5	1161	23224	23224	46449	1219,28
41649					

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO

Elaborado por: La autora

Finalmente se calculó el interés que se ganaría por concepto de préstamos otorgados utilizando el valor promedio de préstamos de Coopcrédito el cual es igual a \$2500 por parte de sus socios con el 16% anual.

CRUADRO No 48

INGRESOS POR NUEVOS SOCIOS SOLICITUD CRÉDITOS			
AÑO	NUEVOS SOCIOS	PROMEDIO PRESTAMO \$ 2.500	INTERÉS GANADO 16%
1	48	120000	19200
2	115	288000	46080
3	242	604800	96768
4	516	1290240	206438
5	1161	2903040	464486

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO

Elaborado por: La autora

Para conocer los ingresos reales para la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO se realizó el cálculo de interés ganado menos intereses pagados, con el fin de conocer el ingreso líquido para la Cooperativa por año.

CRUADRO No 49

AÑO	INGRESOS		
	INTERESES PAGADOS	INTERESES GANADOS	INGRESOS REALES
1	60,00	19200	19140,00
2	144,00	46080	45936,00
3	302,40	96768	96465,60
4	645,12	206438	205793,28
5	1451,52	464486	463034,88

Elaborado por: La autora

4.1.8.1 Análisis de Costo/Beneficio de Plan

El incremento de 48 socios en el primer año más los intereses generados por los prestamos, generarían un aumento en los ingresos que logran cubrir por demás los costos que implican la aplicación del plan de marketing propuesto ya que el ingreso real sería de \$19140 (INGRESO PROYECTADO AÑO 1) y el egreso por el total del presupuesto es de \$7692 (TOTAL DEL PRESUPUESTO CUADRO No 41) lo cual da una ganancia de \$11.447,60.

CRUADRO No 50

AÑO	INGRESOS REALES	PRESUPUESTOS PLAN MKT	INGRESO
1	19140,00	\$ 7.692	\$ 11.447,00

Elaborado por: La autora

Una vez realizado el análisis de costo/beneficio resultará necesario aplicar los índices de gestión necesarios para medir los resultados de la aplicación del plan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO.

CUADRO No 51

PRESUPUESTO CONSOLIDADO			
AÑO 1			
INGRESOS	Certificados Aportación (Ahorro a la vista)	\$	480
	Ahorros a la vista	\$	480
	Certificados Aportación (Futuro Seguro)	\$	960
	Ahorros Futuro Seguro	\$	960
	Intereses ganados por créditos	\$	19200
	TOTAL INGRESOS	\$	22080
EGRESOS			
	Intereses pagados ahorros	\$	60
	Costo Total Plan de Marketing	\$	7692
	TOTAL EGRESOS	\$	7752
TOTAL INGRESOS MENOS EGRESOS		\$	14328

Elaborado por: La autora

4.1.9 Indicadores de Gestión

Todo indicador es clave dentro de toda empresa u organización, ya que nos permite ver la evolución de un proceso dentro de la misma en cualquier momento, lo cual ayudará a mantener una buena administración de los recursos a través de su optimalización logrando así cumplir con las necesidades de los clientes y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO.

4.1.9.1 Indicadores de Cumplimiento

Este servirá para indicarnos el grado de cumplimiento que ha tenido el plan estratégico de marketing dentro de COOPCRÉDITO, a través del número de actividades de marketing que se hayan logrado realizar dentro de la Cooperativa:

INDICADOR	MEDIDA	CÁLCULO 70%
Actividades de Marketing	Porcentaje	Actividades de Mkt realizadas
		Total de Actividades Propuestas

4.1.9.2 Indicadores de Evaluación

Este indicador podrá ser empleado para medir el rendimiento que se ha obtenido con la aplicación del Plan Estratégico de Marketing dentro de la Cooperativa:

INDICADOR	MEDIDA	CÁLCULO
Tasa Incremento de Socios	Porcentaje	Socios año actual- socios año anterior
		Total de socios año anterior
Tasa de Crecimiento Económico	Porcentaje	Ingresos año anterior-ingresos año anterior/
		Total de ingresos año anterior
Rentabilidad de retorno la inversión de Plan Estratégico	Porcentaje	Utilidad Netas después de impuestos/
		Activos Totales

Dentro de la evaluación se propone analizar el incremento de socios dentro de la Cooperativa y por ende el aumento de sus ingresos con una utilidad que demuestre la Rentabilidad de la aplicación del Plan Estratégico dentro de Coopcrédito.

4.1.9.3 Indicadores de Eficiencia

El indicador de eficiencia tomará en cuenta la actitud y capacidad que cada uno de los integrantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO lleven a cabo en el desarrollo del Plan Estratégico dentro de la Cooperativa.

INDICADOR	MEDIDA	CÁLCULO
Calidad del Servicio	Porcentaje	Cientes Satisfechos/
		Total de clientes
Tiempo del Servicio	Porcentaje	Tiempo Real/
		Tiempo Programado

La eficiencia será medida a través del análisis de la satisfacción de los clientes y socios con respecto a cada uno de los servicios que se ofrece en la Cooperativa y a su vez deberá ir acompañado del análisis del manejo de tiempos de entrega.

4.1.9.4 Indicadores de Eficacia

Aquí se podrá medir el grado de eficacia que han tenido los integrantes de la Cooperativa para hacer cumplir los objetivos y metas del presente Plan Estratégico:

INDICADOR	MEDIDA	CÁLCULO
Eficacia del Personal	Porcentaje	Objetivos Cumplidos
		Total de Objetivos planteados
Crecimiento de Captaciones	Porcentaje	Captaciones año actual-captaciones anterior
		Captaciones año anterior

Aquí se medirá la eficacia del talento humano que integra a Coopcrédito ya que de ellos dependerá el éxito del presente plan, el cual podrá ser medido por medio del cumplimiento de objetivos y el número de captaciones de financieras por parte los clientes y socios.

4.1.9.5 Indicadores de Efectividad

En este indicador se deberá agrupar a los indicadores de eficacia y eficiencia con la cual se ha desarrollado el presente Plan Estratégico de Marketing dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO generando un análisis sobre los resultados que haya generado a partir del inicio de su aplicación dentro de esta.

ESTRATEGIAS MARCADAS POR EL PLAN ESTRATÉGICO	INDICADOR	INDICADOR ASIGNADO PARA EL CONTROL DE CUMPLIMIENTO	%EFEC TIVIDAD	% ALERTA	OBJETIVO
Información Social y Económica de Coopcrédito para el público	Actividades de Marketing	% De socios que conocen a Coopcrédito (encuestas, sondeos)	70%	50%	- Dar a conocer la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPCRÉDITO”; su ubicación y los servicios que ofrece.
Establecimiento de políticas de comunicación y realización del plan para su manejo	Actividades de Marketing	%De personal formado= Personal formado	70%	50%	-Atraer mediante varias estrategias, a nuevos clientes.
		/personal a formar			
Alimentación continua de la satisfacción de los clientes	Actividades de Marketing	% De clientes satisfechos (encuestas, sondeos, etc.)	80%	60%	Mantener a los actuales socios en la institución y Atraer a nuevos clientes.
		% De reclamaciones y/o sugerencias	10%	20%	Mantener a los actuales socios en la institución y Atraer a nuevos clientes.
	Tiempo del Servicio	Plazo de respuesta a las reclamaciones y/o sugerencias	48 horas	72 horas	Mantener a los actuales socios en la institución y Atraer a nuevos clientes.
Definición y Establecimiento de mejoras para alcance de eficiencia	Actividades de Marketing	% De realización de la tareas previstas	70%	50%	-Atraer mediante varias estrategias, a nuevos clientes.
	/Eficacia del Personal	% Satisfacción del Cliente	80%	50%	Mantener a los actuales socios en la institución y Atraer a nuevos clientes.
	Calidad del Servicio	Tiempo de tratamiento a los problemas identificados (%acciones correctivas)	50% de problemas	20% de problemas	Mantener a los actuales socios en la institución y Atraer a nuevos clientes.
Actualización de Base de datos de los socios	Actividades de Marketing	%Documentación Actualizada	70%	50%	- Lograr el éxito comercial del servicio de ahorro cooperativista.
					Mantener a los actuales socios en la institución y Atraer a nuevos clientes.
Detección de las necesidades no atendidas	Actividades de Marketing/	%De clientes conformes con los productos y servicios	70%	50%	- Lograr el éxito comercial del servicio de ahorro cooperativista.
	Calidad del Servicio				

ESTRATEGIAS MARCADAS	INDICADOR	INDICADOR ASIGNADO PARA	%EFEC	%	OBJETIVO
POR EL PLAN ESTRÁTEGICO		EL CONTROL DE CUMPLIMIENTO	ITIVIDAD	ALERTA	
Desarrollo de Eventos de Integración	Actividades de Marketing	%Ausentismo de los socios y clientes	70%	50%	- Lograr el éxito comercial del servicio de ahorro cooperativista.
Rifas y Sorteos que generan incentivos de ahorro	Actividades de Marketing	% De socios que han ahorrado	98%	78%	Mantener a los actuales socios en la institución y Atraer a nuevos clientes.
Diseño de artículos promocionales	Actividades de Marketing	# De socios que han ahorrado	98%	78%	Mantener a los actuales socios en la institución y Atraer a nuevos clientes.
		# De nuevos socios	48	24	-Atraer mediante varias estrategias, a nuevos clientes.
	Tasa Incremento de Socios	# De socios que han solicitado créditos	93	73	Mantener a los actuales socios en la institución y Atraer a nuevos clientes.
Publicidad Radial y Televisiva	Actividades de Marketing/	# De nuevos socios	48	24	- Dar a conocer la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COOPCRÉDITO"; su ubicación y los servicios que ofrece.
	Tasa Incremento de Socios				-Atraer mediante varias estrategias, a nuevos clientes.
Económico/ Financiero	Tasa de Crecimiento Económico	Ingresos año anterior-ingresos año actual/	20%	10%	- Lograr el éxito comercial del servicio de ahorro cooperativista.
		Total de ingresos año anterior			
	Rentabilidad de retorno	Utilidad Netas después de impuestos/	\$ 11.448	\$ 580,25	- Lograr el éxito comercial del servicio de ahorro cooperativista.
	la inversión	Activos Totales			
	de Plan				
	Estratégico				
	Crecimiento	Captaciones año actual-captaciones anterior/	20%más	10% más	- Lograr el éxito comercial del servicio de ahorro cooperativista.
	De Captaciones	Captaciones año anterior			

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Finalizado el desarrollo del presente Plan Estratégico de Marketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO se concluye:

- a)** Existen 2 tipos de Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador las de primer piso y las de segundo piso.
- b)** El mayor porcentaje de clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (97%) viven en el sector norte de la ciudad de Quito (ver Tabla pg. 126).
- c)** Las instituciones financieras que captan el mayor número de clientes son: Bancos Cooperativas de Ahorro y Crédito y Mutualistas (ver Gráfico Nro. 11 y 12).
- d)** La característica que más toma en cuenta una persona al momento de elegir una entidad financiera es: Tasas de Interés 70,64%, Facilidad de Operaciones 14,56%, Servicio 10,26% y Ubicación 4,53%. (Tomado de la Tablas pg. Nro. 112 y 141.).
- e)** La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopcrédito proyecta en Confianza y/o seguridad en un 76% (ver Tabla pg.125). Los productos financieros de mayor demanda son: Futuro Seguro (67%) Ahorros (25%) y Créditos (8%). Y en cuanto a ingresos para la Cooperativa Futuro Seguro es el que genera mayor ingreso seguido de los Créditos.
- f)** Se aprecia que el beneficio que el cliente considera de mayor importancia para preferir una determinada institución financiera es: CANTIDAD DE SERVICIOS PRESTADOS, COBERTURA, CALIDAD DEL SERVICIO y SEGURIDAD (ver Tabla Nro. 10).

- g)** El mayor número de clientes/socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO casi por mayoría absoluta manifiestan conocer a la cooperativa por referencia de amigos 44% y familiares 56%, lo cual demuestra la escasez de publicidad por parte de la organización.
- h)** En cuanto a preferencia por entidades financieras encontramos que un 71% prefiere los Bancos frente a un 27% que prefiera a las Cooperativas de Ahorro y Crédito lo cual confirma la información entregada por la Superintendencia de Bancos y Seguros en donde se detalla la preferencia de Bancos.
- i)** Con referencia a montos de créditos se encuentra que los mayores porcentajes están entre un promedio de \$500 y \$3000 dólares.
- j)** Los aspectos que más toma en cuenta los clientes y socios al momento de elegir a una entidad financiera son tasas de interés, facilidad de operaciones y servicio.
- k)** El medio de comunicación de mayor demanda es la televisión y la radio por lo que se trabajará con publicidad en los dos medios Televisión RTU y Radio SONORAMA.
- l)** La aplicación del presente Plan Estratégico de Marketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCRÉDITO le generaría un ingreso de \$ 11.447,60 durante el primer estimando un mínimo del incremento de 48 socios equivalente al 20%.Lo cual demuestra una oportunidad extraordinaria para la Cooperativa con un mínimo de inversión.

5.2 RECOMENDACIONES

Una vez que hemos arribado a las conclusiones, formulamos algunas recomendaciones que orienten las acciones de los directivos de la institución financiera; así:

- a) La Cooperativa de Ahorro y Crédito debe mantener presente que la base de sus ingresos son los socios de la Cooperativa por lo cual resulta de vital importancia el desarrollo de estrategias necesarias para conseguir la satisfacción de los mismos con la finalidad de mantener a los existentes, retomar a los que por algún motivo se han alejado y finalmente la de captar a nuevos clientes.
- b) El crédito, más que el ahorro a plazo fijo después de Futuro Seguro es uno de los principales generadores dentro de Coopcrédito por lo cual es necesario mejorar las políticas de concesión de créditos e incentivar con premios a sus solicitantes a fin de que estos no acudan a otras entidades financieras.
- c) Construir una base de datos con información del socio/cliente que sirva de base a través de una información más real y precisa a fin de buscar respuestas que satisfagan sus necesidades y preferencias. El cual puede ser realizado dentro del programa SADFIN.
- d) Desarrollar una política permanente de educación y entrenamiento al oficial de crédito y asesor de ventas con la finalidad de que se logre el cumplimiento de una administración por valores que alcance el cumplimiento de la misión y objetivos de la Cooperativa
- e) Poner en ejecución el presente Plan de Marketing basados en las propuestas planteadas en este documento más todas aquellas que puedan mejorar su correcta implantación.
- f) Aprovechar la experiencia en Banca y Finanzas que tienen los directivos de Coopcrédito con el fin de lograr el éxito del presente proyecto.
- g) Aprovechar los conocimientos que tienen los integrantes accionistas de la Cooperativa a fin enfrentar a la competencia a través de una excelente administración de recursos financieros y talento humano.

- h)** Buscar la fidelización de los clientes y/o socios logrando un nivel de satisfacción que les convierta en referentes de Coopcrédito que atraigan a nuevos socios.
- i)** Manejar incentivos tanto para socios, clientes y talento humano de manera constante ya que ellos son la base del éxito de la Cooperativa.
- j)** Analizar, verificar, adaptar y ejecutar la propuesta planeada en el presente documento.

Bibliografía

- a) KLIKSBURG, Bernardo: "El pensamiento Organizativo del Taylorismo a la Teoría de la Organización" Ed. Paidós, Cap. 4 y 5.
- b) Evolución y Teóricos de Planificación Estratégica - LA WIKITECA EGCTI.mht
- c) KOTLER, Phillip, Dirección de Mercadotecnia, Edit. Prentice Hall, Sexta Edición, México, 1996.
- d) Fred R. David Conceptos de Administración Estratégica. Edit. Pearson/Prentice Hall, México, 2003.
- e) CORREDOR, Julio, *Planificación Estratégica*, edición 1997.
- f) MINTZBERG, Henry, y otros, ***El Proceso estratégico. conceptos, contextos y casos***, 2da Edición, Editorial Prentice Hall, NJ, 1997.
- g) CAMISAZA, Elena, y otros, ***Planificación Estratégica***, [www.cenoc.gov.ar/pcad_archivos /libro% 20%20pcad.doc](http://www.cenoc.gov.ar/pcad_archivos/libro%20%20pcad.doc)
- h) KOTLER, Phillip, Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall, 1.985.
- i) WILENSKY, Alberto, Marketing estratégico, Ed. Tesis, 1.987
- j) FRANKLIN, Enrique, *Organización de Empresas*, Mc Graw Hill, Segunda Edición 2004.
- k) <http://es.wikipedia.org/wiki/PUBLICIDADES>, enciclopedia libre.mht
- l) Ministerio de Bienestar Social, "El Mies del Ecuador fortalece a las Cooperativas de Ahorro y Crédito" Informativo 5, diciembre 2009.

- m) JANY, Nicolás, Investigación Integral de mercados, pág. 116
- n) Superintendencia de Bancos y Seguros, Destino de Créditos, informe 2009.
- o) Banco Central del Ecuador, Boletín Informativo 2009.
- p) Banco Central de Ecuador, Niveles de empleo en el Ecuador, 2009.
- q) Revista El Nuevo Empresario.
- r) BLANCHAR, Ken, Administración por valores, Editorial Norma, Bogotá Colombia 1997.
- s) HENDERSON ,Bruce

ANEXOS

**ANEXO No 1: Balance General Cooperativa de Ahorro y Crédito
COOPCRÉDITO, a Junio 2010.**

BALANCE GENERAL DE ENERO A JUNIO DEL 2010			
ACTIVOS			
FONDOS			
DISPONIBLES			17051,97
CAJA			
Efectivo		1190,92	1270,92
Caja Chica		80	
BANCOS			
			13145,34
Bancos		13145,34	
EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO			
			2635,71
Cheques País		2635,71	
CARTERA DE CRÉDITOS			
			219874,65
COMERCIAL			
			66535,92
A 30 días		23436,82	
De 31 a 90 días	27794,69		
De 91 a 180 días		6821,05	
De 181 a 360 días		4802,79	
De más de 360 días		3680,57	
DE CONSUMO			
			136223,11
A 30 días		9341,87	
De 31 a 90 días	23134,3		
De 91 a 180 días		23405,76	
De 181 a 360 días		32740,43	
De más de 360 días		47600,75	
COMERCIAL			
			18332,84
De 91 a 180 días	225		
De más de 360 días		14227,02	
De más de 270 días		3880,82	
PROVISIONES			
			-1217.22
Provisión CI		-1217.22	
CUENTAS POR COBRAR			
			13690,52
Cartera de crédito comercial	2136,53		
Cartera de crédito consumo		1492,05	
		298	

Cartera de crédito vivienda		1412,21	
Cartera de crédito reestructura		842,60	
PAGOS X CUENTA CLIENTES			
Cuentas a cobrar	1503		
CUENTAS X COBRAR VARIAS			
Otras cuentas por cobrar	6304,13		
PROPIEDAD Y EQUIPO			25470,33
LOCALES			24736,5
Oficina Matriz	24736,5		
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS			4295,32
Muebles de Oficina	2693,11		
Equipos de Oficina		6,00	
Enseres de Oficina		1596,21	
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			11360,53
Equipo de Computo	11360,53		
OTROS			889,68
Otros activos depreciables	12,00		
Biblioteca			40,00
Otros activos no depreciables	837,68		
DEPRECIACION ACUMULADA			-15811,70
Edificios		-2038.01	
		-	
Muebles, enseres y equipos	3991.78		
Equipos de Computo		-9781.91	
OTROS ACTIVOS			3900,39
Inversiones otras organizaciones		3149,41	
GASTOS DIFERIDOS		69,03	
Inst. Líneas Telefónicas	3,00		
Programas de Computación		7,00	
Gastos de Adecuación		1886,94	
Amortización Acumulada		-1827,91	

MATERIALES E INSUMOS	381,51	
Proveeduría	381,51	
OTROS		300,44
Otros impuestos	300,44	
TOTAL DE ACTIVOS		279987,86
PASIVOS		
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO		212807,09
DEPÓSITOS A LA VISTA		68481,84
Depósitos de Ahorro	30834,5	
Otros depósitos	1111,26	
Fondos de tarjeta habientes	36536,08	
DEPÓSITOS A PLAZO		144325,25
A 30 días	21412,83	
De 31 a 90 días	95912,42	
De 91 a 180 días	17000,00	
De 181 a 360 días	10000,00	
CUENTAS POR PAGAR		4217,65
INTERESES POR PAGAR		412,24
Provisión Intereses	412,24	
COMISIONES POR PAGAR		95,5
Comisiones Dr. Ocaña	95,5	
OBLIGACIONES PATRONALES		1505,9
Beneficios Sociales	883,59	
Aportes al IESS	170,87	
Vacaciones	451,44	
RETENCIONES		891,7
Retenciones Fiscales	169,86	
Otras Retenciones	721,84	
CUENTAS POR PAGAR		1312,31
Otras cuentas por pagar	1312,31	
TOTAL PASIVOS		217024,74

PATRIMONIO**CAPITAL SOCIAL** 60798,57

Aportes Socios 60798,57

RESERVAS 622,06

Fondo de Reserva 453,05

Reserva Educación 55,76

Previsión y Asistencia 113,25

RESULTADOS 580,25

Utilidad del Ejercicio 580,25

TOTAL PATRIMONIO 62000,88**EXCEDENTE** 962,24**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO** 279987,86

ANEXO No 2: REPORTE CENTRAL DE RIESGOS

Credit Report MICROFINANZAS- Cédula de Identidad 1714960794 VASQUEZ S... Página 1 de 4

NUEVA CONSULTA IMPRESION IMPRESION RESUMIDA ANTERIOR SIGUIENTE SALIR

CREDIT REPORT
Transformamos información
en *inteligencia*

EMPRESA : COOP. DE AHORRO Y CREDITO COOPCRÉDITO
USUARIO : MRRODRIGUEZ
FECHA : 13-julio-2010
HORA : 10:11:04

MICROFINANZAS

CREDIT REPORT
Soluciones para sus
decisiones

 **SCORE**

 **DIRECCIONES Y TELEFONOS**

IDENTIFICACIÓN CONSULTADA

Cédula de Identidad: 1714960794 Nombre: VASQUEZ SAMPEDRO NANCY MARIA

MANEJO DE CUENTAS CORRIENTES (Información proporcionada por la SBS el 13 de julio de 2010)

VASQUEZ SAMPEDRO NANCY MARIA Es persona habilitada para manejo de cuentas Corrientes de acuerdo a normativa emitida por SBS.

CENTRAL DE INFOCOM (Información de Entidades Comerciales No Reguladas por la SBS)

Institución	Fecha	Mensaje
Deprati - Telf: 042323300	05/07/2010	CLIENTE AL DIA EN SUS PAGOS

CENTRAL DE ENTIDADES REGULADAS MIES (Información proporcionada por Entidades Reguladas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social - MIES)

Fecha de Corte	Institución Financiera	Tipo Riesgo	Tipo Crédito	Calificación Propia	Total Vencer	No Dev. Int	Total Vencido	Dem. Judi.	Cart. Cast.	Saldo Deuda	Tiempo Días Vencido
30/06/2010	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPCRÉDITO LTDA. Telf: 022445742	GARANTE	Microcrédito		4.280,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.280,00	0
30/06/2010	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPCRÉDITO LTDA. Telf: 022445742	CODEUDOR	Microcrédito	*	2.796,90	0,00	0,00	0,00	0,00	2.796,90	0
30/06/2010	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPCRÉDITO LTDA. Telf: 022445742	GARANTE	Microcrédito		680,00	0,00	0,00	0,00	0,00	680,00	0
30/06/2010	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPCRÉDITO LTDA. Telf: 022445742	GARANTE	Microcrédito		615,38	0,00	0,00	0,00	0,00	615,38	0
30/06/2010	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPCRÉDITO LTDA. Telf: 022445742	TITULAR	Microcrédito	A	520,00	0,00	0,00	0,00	0,00	520,00	0
	Total:				8.892,28	0,00	0,00	0,00	0,00	8.892,28	

Calificación Propia = Entidad puede o no calificar cartera en función de los parámetros definidos por la SBS por tipo de crédito
No devenga intereses = Capital por vencer de la operación de crédito sobre la cual existe algún dividendo vencido

REGRESAR AL PRINCIPIO DEL REPORTE 

INFORMACION DE LA SEGURIDAD SOCIAL (Información proporcionada por la SBS - el 29 de junio 2010 - Periodo: junio 2007 - mayo 2010.)

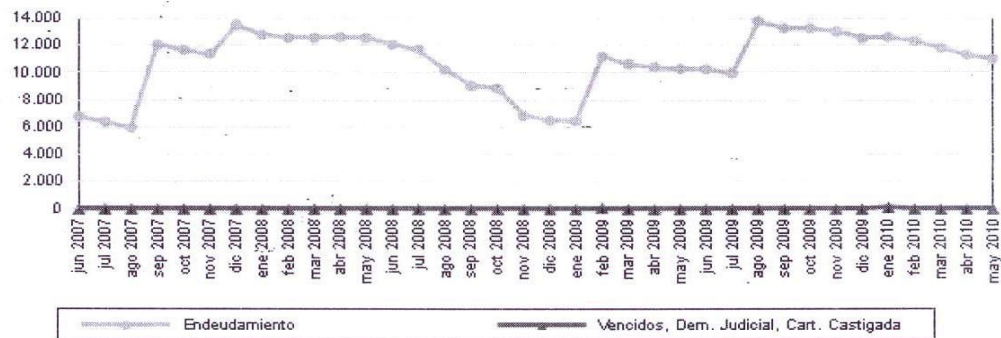
Deuda reportada por la Seguridad Social a mayo 2010

Fecha Corte	Institución	Tipo Riesgo	Tipo Crédito	Vinc.	Calif. Propia	Calif. Homol.	Total Vencer	No Devenga Interés	Total Vencido	Dem. Judi.	Cart. Cast.	Saldo Deuda	Ac. Conc.
* Septiembre 2009	IESS	Titular	Quirografario	No	A		343,06	0,00	0,00	0,00	0,00	343,06	
	Total:						343,06	0,00	0,00	0,00	0,00	343,06	

* Última fecha en la que reportó la Institución

[Ver Historico Seguridad Social](#)**CENTRAL DE CREDITO** (Información proporcionada por la SBS - el 02 de julio 2010 - Periodo: junio 2007 - mayo 2010.)

Gráfico de la evolución deuda total y vencida Periodo junio 2007 a mayo 2010. Directo



Deuda reportada por el sistema financiero a mayo 2010

Fecha Corte	Institución	Tipo Riesgo	Tipo Crédito	Vinc.	Calif. Propia	Calif. Homol.	Total Vencer	No Devenga Interés	Total Vencido	Dem. Jud.	Cart. Cast.	Saldo Deuda	Ac. Conc.
Mayo 2010	COOP. PROGRESO	Codeudor	Microcredito	No	A		6.676,67	0,00	0,00	0,00	0,00	6.676,67	
Mayo 2010	PROCREDIT S.A.	Titular	Microcredito	No	A		2.469,55	0,00	0,00	0,00	0,00	2.469,55	
Mayo 2010	MUTUALISTA PICHINCHA	Titular	Consumo	No	A		1.838,14	0,00	0,00	0,00	0,00	1.838,14	
	Total:						10.984,36	0,00	0,00	0,00	0,00	10.984,36	

Análisis de saldos por vencer a nivel del sistema financiero

Fecha	Institución Financiera	Total Por Vencer	Por vencer 1 a 30 días	Por vencer 1-3 meses	Por vencer 3-6 meses	Por vencer 6-12 meses	Por vencer más 12 meses
Mayo 2010	COOP. PROGRESO	6.676,67	182,76	375,60	597,54	1.299,27	4.221,50
Mayo 2010	PROCREDIT S.A.	2.469,55	219,95	456,78	731,44	1.061,38	0,00
Mayo 2010	MUT. PICHINCHA	1.838,14	463,50	357,62	354,56	662,46	0,00
	TOTAL:	10.984,36	866,21	1.190,00	1.683,54	3.023,11	4.221,50

Valor actual de deuda total reportada en el Sistema Financiero, Regulado SBS, Regulado MIES y el Sector Comercial.

Acceptor	Por Vencer	No Devenga Intereses	Vencido	Saldo Deuda	Demanda Judicial	Cartera Castigada
Sistema Financiero Regulado SBS	10.984,36	0,00	0,00	10.984,36	0,00	0,00
Entidades Reguladas MIES	8.892,28	0,00	0,00	8.892,28	0,00	0,00
Total:	19.876,64	0,00	0,00	19.876,64	0,00	0,00

Cuota Estimada Mensual

Esta cuota se calcula en base a supuestos realizados por Credit Report y considerando lo reportado por el Sistema Financiero Regulado SBS, Entidades Reguladas MIES y el Sector Comercial (INFOCOM).

Cuota estimada mensual >>	961,72 USD.
---------------------------	-------------

La persona consultada NO registra valores vencidos en operaciones vigentes como Titular o Codeudor

Indicadores de perfil de riesgo junio 2007 a mayo 2010

Mantiene Historial Crediticio Desde:	Junio 2007
--------------------------------------	------------

Directo (Titular y Codeudor) Periodo junio 2007 a mayo 2010

Indicador	Valor	Fecha
Mayor Plazo Vencido	De 0 A 1 Mes	Enero 2010
Mayor Valor Vencido	USD 115,98	Enero 2010
Endeudamiento Promedio	USD 10.852,95	

Directo (Titular y Codeudor) Periodo 6 últimos meses de diciembre 2009 a mayo 2010

Indicador	Valor	Fecha
Mayor Plazo Vencido	De 0 A 1 Mes	Enero 2010
Mayor Valor Vencido	USD 115,98	Enero 2010
Endeudamiento Promedio	USD 11.936,31	

ANEXO No 3: AFICHE PUBLICIDAD COOPCRÉDITO



COOPCREDITO

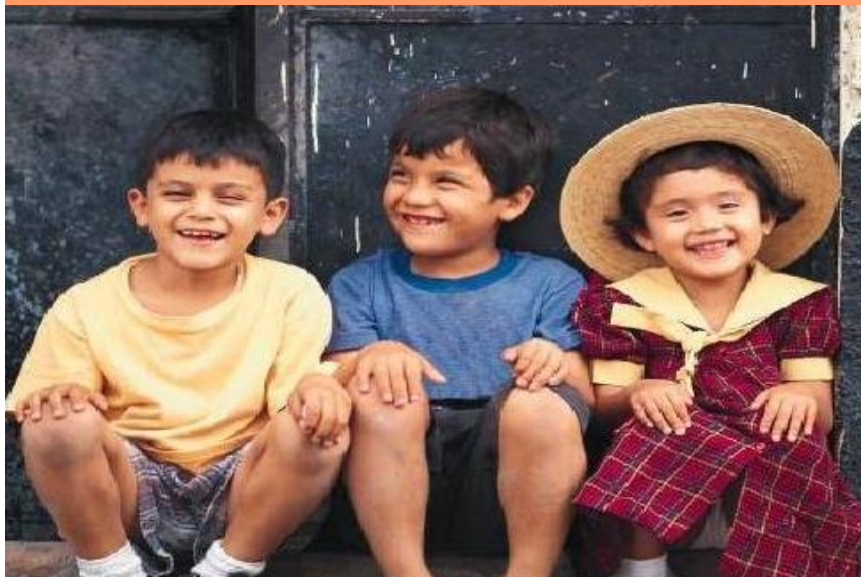
"EFICIENCIA CON CALIDAD HUMANA"

**COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO
COOPCRÉDITO CIA LTDA**

COOPCRÉDITO nació mediante acuerdo ministerial No 0295 del 14 de abril de 1998; y fue inscrita en el Registro General de Cooperativas con número de orden 006104 el 17 de abril del mismo año.

FUTURO SEGURO

"Porque ellos son lo más importante en nuestras vidas"



*Av. De la Prensa
N 54-51 entre Jorge
Piedra y TNT.
Gonzalo Gallo*

**Teléfono: 2445742
Fax: 2440030**

COOPCREDITO

ANEXO No 4: PÁGINA WEB PROPUESTA



Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopcrédito
Ministerio de Bienestar Social.
© Coopcrédito 2010, Todos los derechos reservados

ANEXO No 5: Cotización Publicidad Teleamazonas Canal 4

TARIFAS CON CONTRATO NIVEL NACIONAL JULIO 2010						
INICIO	PROGRAMA	10" \$	20" \$	30" \$	40" \$	60" \$
LUNES A VIERNES						
05H00	Tres Patines	29	58	87	116	174
05H30	Tres Patines / Los Simpsons (uio)	29	58	87	116	174
06H00	24 HORAS I PRIMERA EMISION	301	603	904	1206	1810
06H29	NOTICIERO DE LA COMUNIDAD I	301	603	904	1206	1810
06H55	LOS DESAYUNOS DE 24 HORAS (LUNES Y MARTES)	301	603	904	1206	1810
06H55	LA HORA DE JORGE ORTIZ (MIÉRCOLES, JUEVES Y VIERNES)	301	603	904	1206	1810
07H15	ECONOMIA Y USTED	Comercialización Especial				
08H01	NOTICIERO DE LA COMUNIDAD	301	603	904	1206	1810
08H50	DEPORTE TOTAL	301	603	904	1206	1810
09H00	La Plena	168	336	503	671	1007
09H30	Historias Personales (uio) / Tnv. La Baby Sister (gye)	168	336	503	671	1007
10H30	Tu Voz Estereo	168	336	503	671	1007
11H00	Tnv. La Baby Sister (uio) / Tu Voz Estereo, Escenas del Matrimonio (gye)	168	336	503	671	1007
12H00	Los Simpsons	252	504	756	1008	1513
13H25	24 Horas II Emisión	548	1097	1645	2192	3289
14H25	En Corto ** No aplica CPR	350	700	1050	1400	2100
14H55	Tu Voz Estereo	400	800	1200	1600	2400
16H35	Tnv. Nuevo Rico Nuevo Pobre	550	1100	1650	2200	3300
17H30	Drake y Josh (uio) / Bob Esponja (gye)	338	674	1012	1350	2024
18H30	Los Simpsons	338	674	1012	1350	2024
19H15	La Pareja Feliz ** No aplica DSCTO ni CPR	Paquete Especial				
19H45	24 Horas/Deporte Total ** No aplica DSCTO ni CPR	953	1907	2860	3813	5720
20H45	Tnv. La Bella Ceci y El Imprudente	880	1760	2640	3520	5280
21H45	Tnv. Amor en Custodia (uio) / El Cartel 2 (gye)	880	1760	2640	3520	5280
22H45	Vivos (uio) LUNES / (gye) DOMINGO ** No aplica Dcto ni CPR	Paquete Especial				
22H45	La Noche (uio) Martes ** No aplica CPR	557	1113	1670	2226	3340
22H45	No te Aburras (uio) Miércoles ** No aplica CPR	557	1113	1670	2226	3340
22H45	Las de Venus sin Vergüenza Jueves ** No aplica Dcto ni CPR	Comercialización Especial				
22H45	CSI Miami (gye) Lunes	278	557	835	1113	1670
22H45	Cine Espectacular (Miércoles y Viernes)	278	557	835	1113	1670
23H45	La Anatomía de Grey (uio) / Huesos (gye) LUNES	278	557	835	1113	1670
23H45	Alias (uio) / CSI Miami (gye) Martes	278	557	835	1113	1670
23H45	CSI Las Vegas Jueves	278	557	835	1113	1670
00h15	Almas suspendidas (uio) / Amas de Casa desesperadas 3 (gye)	242	484	726	968	1452
02H00	Humanos en el Camino (uio) / Ser Urbano II (gye) LUNES	242	484	726	968	1452
24H30	CSI NY JUEVES (gye)	242	484	726	968	1452
SABADOS						
05H00	Franja Infantil I	19	37	56	74	111
06H00	Franja Infantil II	48	97	145	194	290
07H30	Club Disney	255	511	766	1021	1532
10H00	OIE (uio) / Bob Esponja (gye)	232	464	696	928	1392
10H30	OIE (uio) / Pokemon - Yu Gi Oh - Los Super Once (gye)	232	464	696	928	1392
12H00	Raw (uio) / Smack Down (gye)	209	418	627	836	1254
13H00	Smack Down (uio) / Los Simpsons (gye)	195	390	584	779	1169
14H00	American Gladiators (uio) / Power Rangers (gye)	195	390	584	779	1169
14H30	Cris y Angel (uio) / Zack y Cody (gye)	232	464	696	928	1392
14b45	Futurama (uio) / Es Tan Ravem (gye)	232	464	696	928	1392
15H20	Los Simpsons (uio) / Malcom (gye)	252	504	756	1008	1512
16H00	Sábados de Cine	278	557	835	1114	1671
18H00	Sábados de Cine II	294	586	880	1173	1760
20H00	Escenas de Matrimonio (uio) ** No aplica DSCTO ni CPR	Paquete Especial				
20H00	Raw (Gye)	278	557	835	1114	1671
21h00	Mitos y Verdades ** Transmisión Nacional (SABADOS GYE / DOMINGOS UIO)	Comercialización Especial				
20H30	30 Plus ** Transmisión Nacional	Comercialización Especial				
21H30	Otra Mirada ** Región Sierra	Comercialización Especial				
22H00	Ecos (uio)	429	858	1287	1716	2574
23H15	Noche de Estrellas	262	524	787	1049	1573
DOMINGOS						
05H00	Franja Infantil I	19	37	56	74	111
06H00	Franja Infantil II	48	97	145	194	290
07H30	Los Animales mas Grandiosos del Planeta (uio) / Padrinos Mágicos (gye)	93	186	278	371	557
08H00	Lo Extraordinario (uio) / La Granja (gye)	93	186	278	371	557
9H00	Día Siete ** Transmisión Nacional	Comercialización Especial				
10h00	Mundo Animal (uio) / Lo Extraordinario (gye)	186	371	557	742	1113
11H00	Maximo Riesgo (uio) / Mundo Animal (gye)	232	464	696	928	1392
12H00	Los Hinchas Pelotas (uio) / American Gladiators (gye)	232	464	696	928	1392
12H30	Franja Juvenil I (uio) / Los Simpsons (gye)	232	464	696	928	1392
14H00	Malcom	232	464	696	928	1392
15H00	Futurama y Los Simpsons (uio) / Franja Juvenil (gye)	232	464	696	928	1392
16H00	Cine en Casa	366	734	1100	1466	2200
18H00	Cine Disney	550	1100	1650	2200	3300
20H00	Vivos (gye) DOMINGO / (uio) LUNES ** No aplica DSCTO ni CPR	Paquete Especial				
20h30	Mitos y Verdades ** Transmisión Nacional (SABADOS GYE / DOMINGOS UIO)	Comercialización Especial				
21H00;	Día a día (uio) / Día a día (gye) ** Transmisión Nacional	Comercialización Especial				
22H30	24 Horas Dominical ** No aplica DSCTO ni CPR	1192	2383	3573	4767	7150
22H30;	Deporte Total Dominical (uio) / Deporte Total Dominical (gye)	953	1907	2860	3813	5720
21H00	En Corto	278	558	836	1114	1672
23H30	CSI	213	427	640	853	1280
24H00		106	211	317	423	634
24H45						

*Nota: Las tarifas no incluyen el I.V.A.

ANEXO No 6: Cotización Publicidad RTU Canal 46

T.V.

1 MINUTO DE PUBLICIDAD EN T.V. \$ 50,00 HORARIOS

RTU		Tarifario					
el canal 46 live		noticias					
mi canal favorito		noticias					
LUNES A VIERNES							
HORARIO	PROGRAMA	Tarifa 10"	Tarifa 20"	Tarifa 30"	Tarifa 40"	Tarifa 50"	Tarifa 60"
06H00 A 08H30	RTU NOTICIAS I EMISIÓN	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00	\$ 360.00
08H30 A 12H45	TALENTO ECUATORIANO	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00
12H45 A 13H30	RTU DEPORTES	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00	\$ 360.00
13H30 A 14H30	RTU NOTICIAS II EMISIÓN	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00	\$ 360.00
14H30 A 16H30	SACUDETE (Entretenimiento)	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00
16H30 A 17H00	IGNORANTV (Comedia Actuada)	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00	\$ 360.00
17H00 A 17H30	AVENTUREROS	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00	\$ 360.00
17H30 A 19H00	ZONA 5533	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00	\$ 360.00
19H00 A 19H30	TRICOLOR DEPORTIVO	\$ 80.00	\$ 160.00	\$ 240.00	\$ 320.00	\$ 400.00	\$ 480.00
19H30 A 20H30	RTU NOTICIAS III EMISIÓN	\$ 80.00	\$ 160.00	\$ 240.00	\$ 320.00	\$ 400.00	\$ 480.00
20H30 A 21H00	RTU ECONOMÍA	\$ 80.00	\$ 160.00	\$ 240.00	\$ 320.00	\$ 400.00	\$ 480.00
21H00 A 22H30	ENERGIA TOTAL PLUS (deportes, musica)	\$ 80.00	\$ 160.00	\$ 240.00	\$ 320.00	\$ 400.00	\$ 480.00
22H30 A 23H00	TALENTO ECUATORIANO	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00	\$ 360.00
23H00 A 23H30	RTU NOTICIAS IV EMISIÓN	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00	\$ 360.00
23H30 A 01H00	TALENTO ECUATORIANO	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00	\$ 360.00
01H00 A 02H00	RTU NOTICIAS III EMISIÓN REPRISE	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00
02H00 A 03H00	ENERGIA TOTAL PLUS REPRISE	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00
03H00 A 04H00	SACUDETE REPRISE	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00
04H00 A 05H40	ESTO ES ECUADOR VIDEOS MUSICALES	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00
SÁBADO		Tarifa 10"	Tarifa 20"	Tarifa 30"	Tarifa 40"	Tarifa 50"	Tarifa 60"
06H00 A 07H30	MÚSICA A LA CARTA	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00	\$ 360.00
07H30 A 08H00	RTU NOTICIAS I EMISIÓN	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00	\$ 360.00
08H00 A 08H30	LETRAS DEL ECUADOR	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00	\$ 360.00
08H30 A 09H00	MISIÓN ECUADOR (Reportajes)	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00
09H00 A 09H30	VIAJES Y DESTINOS (Guía de Turismo)	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00
09H30 A 10H00	POSTALES DEL MUNDO (Documentales)	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00
10H00 A 12H30	MÚSICA VARIADA	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00
12H30 A 13H30	EL ÁTICO (Música del Recuerdo)	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00
13H30 A 14H00	RTU NOTICIAS II EMISIÓN	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00	\$ 360.00
14H00 A 15H00	RITMO LATINO	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00
15H00 A 17H00	MAS FLOW (Reggeaton)	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00	\$ 360.00
17H00 A 18H00	EN DIRECTO (Reportajes, Entrevistas)	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00	\$ 360.00
18H00 A 19H00	ULTRA HIT INTERNACIONAL (Música Internacional)	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00	\$ 360.00
19H00 A 19H30	RTU NOTICIAS III EMISIÓN	\$ 80.00	\$ 160.00	\$ 240.00	\$ 320.00	\$ 400.00	\$ 480.00
19H30 A 20H00	MISIÓN ECUADOR (Reportajes)	\$ 80.00	\$ 160.00	\$ 240.00	\$ 320.00	\$ 400.00	\$ 480.00
20H00 A 21H30	ESTO ES ECUADOR (Música Nacional Clásica)	\$ 80.00	\$ 160.00	\$ 240.00	\$ 320.00	\$ 400.00	\$ 480.00
21H30 A 22H30	LOS PEÑA CASO A PARTE (LA SERIE)	\$ 80.00	\$ 160.00	\$ 240.00	\$ 320.00	\$ 400.00	\$ 480.00
22H30 A 01H00	TALENTO ECUATORIANO (Videos Musicales)	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00	\$ 360.00
01H00 A 01H30	RTU NOTICIAS III EMISIÓN REPRISE	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00
01H30 A 03H00	ESTO ES ECUADOR REPRISE	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00
03H00 A 04H00	TALENTO ECUATORIANO REPRISE	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00
04H00 A 06H00	ECUAMUSIC (Música Variada)	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00
DOMINGO		Tarifa 10"	Tarifa 20"	Tarifa 30"	Tarifa 40"	Tarifa 50"	Tarifa 60"
06H00 A 07H30	MÚSICA A LA CARTA	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00	\$ 360.00
07H30 A 08H00	RTU NOTICIAS I EMISIÓN	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00	\$ 360.00
08H00 A 08H30	MÚSICA VARIADA	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00	\$ 360.00
08H30 A 09H00	HABLEMOS DE COOPERATIVISMO	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00
09H00 A 09H30	VIDA MISIONERA						
09H30 A 10H00	CCREA	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00
10H00 A 10H30	VIAJES Y DESTINOS (Guía de Turismo)	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00
10H30 A 11H30	SENTIMIENTO VALLENATO	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00
11H30 A 13H30	EL ÁTICO (Música del Recuerdo)	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00
13H30 A 14H00	RTU NOTICIAS II EMISIÓN	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00	\$ 360.00
14H00 A 15H00	TEATRO SUCRE						
15H00 A 16H30	RITMO LATINO	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00
16H30 A 17H00	MAS FLOW (REGGEATON)	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00	\$ 360.00
17H00 A 17H30	TRICOLOR DEPORTIVO	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00	\$ 360.00
17H30 A 19H00	PISO 70° S	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00	\$ 360.00
19H00 A 19H30	RTU NOTICIAS III EMISIÓN	\$ 80.00	\$ 160.00	\$ 240.00	\$ 320.00	\$ 400.00	\$ 480.00
19H30 A 20H00	DESDE ADENTRO (Documentales)	\$ 80.00	\$ 160.00	\$ 240.00	\$ 320.00	\$ 400.00	\$ 480.00
20H00 A 20H30	POSTALES DEL MUNDO (Documentales)	\$ 80.00	\$ 160.00	\$ 240.00	\$ 320.00	\$ 400.00	\$ 480.00
20H30 A 21H00	SHOW DE LOCOMICO (Comedia)	\$ 80.00	\$ 160.00	\$ 240.00	\$ 320.00	\$ 400.00	\$ 480.00
21H00 A 21H30	IGNORANTV (Comedia Actuada)	\$ 80.00	\$ 160.00	\$ 240.00	\$ 320.00	\$ 400.00	\$ 480.00
21H30 A 22H30	EL ÁTICO (Música del Recuerdo)	\$ 80.00	\$ 160.00	\$ 240.00	\$ 320.00	\$ 400.00	\$ 480.00
22H30 A 01H00	TALENTO ECUATORIANO	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00	\$ 360.00
01H00 A 01H30	RTU NOTICIAS III EMISIÓN REPRISE	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00
01H30 A 04H00	MÚSICA VARIADA	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00
04H00 A 04H30	MISIÓN ECUADOR REPRISE	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00
04H30 A 05H40	ESTO ES ECUADOR (Música)	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00	\$ 240.00

ANEXO No 7: Cotización Publicidad EL HOY



PROFORMA
RUC: 1790502694001
 Contribuyente especial, según resolución N°5368

Quito, 30 de JUNIO de 2010

SEÑOR (ES)

SALOME VELASQUEZ

Pongo a sus órdenes la proforma solicitada para publicación en **DIARIO HOY**:

TIPO DE ANUNCIO: PUBLICITARIO

COLOR: PULL-COLOR

PAGINA: A COLOR B _____ C _____

PAG.	TAMAÑO	VALOR LUNES A SABADO	VALOR DOMINGO
	<u>14,5cm x 26cm</u>	<u>\$ 300 + IVA</u>	<u>\$ 520 + IVA</u>

Los precios ^{NO} incluyen IVA.

Los anuncios deben ser entregados 48 horas antes de su publicación. Anuncios de un día a otro tendrán un recargo del 25%. La cancelación puede realizarse en efectivo, tarjeta de crédito (corriente) o cheque cruzado a la orden de EDIMPRES.

NOTA: La factura será emitida una vez se haya procedido a la cancelación y entrega del original de la retención.

Atendemos a domicilio sin costo adicional. Llámenos a los **telés.: 2256-075, 2447-503**. Este es un servicio exclusivo de la **Agencia Iñaquito** de **DIARIO HOY**.

Esperando poder brindarle(s) lo mejor de nuestro servicio, me suscribo de Ud(s).

Atentamente,

[Firma manuscrita]

Lic. Fabricio Moyano.
Gerente Agencia Iñaquito.
C.C. Unicornio 4° nivel local N° 407.

EDITORES E IMPRESORES EDIMPRES S.A.
 Av. Mariscal Sucre Ote - 1083 Canton Cadenas
 Tels: 2 408888 - 2 401088 - 2 401288
 Fax: 2 408888 ext. 218 Administración
 2 408888 ext. 222 Redacción
 2 408888 ext. 502 Publicidad
 Correo: 174750888 - Quito - Ecuador

Edisatélite - Guayaquil
 940 Octubre 220 - Guayaquil
 Tels: 412 25755
 412 25761
 412 25762
 Fax: 412 25763
 Correo: 20 - Guayaquil

Cuercia
 Bolívar 905 y Píntagui 500
 Tels: 07 2 542888
 07 2 542799 Redacción
 Fax: 07 2 542795

Unidisa
 40 Ecuador 1099 - Guayaquil
 Tels: 07 2 542888

ANEXO No 8: Cotización Publicidad EL COMERCIO-ULTIMAS NOTICIAS

Quito, 30 de Julio de 2010

Señores
Coopcrédito
Srta. Salomé Velásquez
2353064
Presente.-

De mis consideraciones

Por medio del presente me permito hacerle llegar los valores por usted solicitados.

EL COMERCIO

(9.62 CM DE ANCHO X 12.76 CM DE ALTO)

Lunes a Viernes

460 + iva

Sábado

500 + iva

Domingo

690 + iva

ULTIMAS NOTICIAS

(12.3 CM DE ANCHO X 15.76 CM DE ALTO)

BLANCO Y NEGRO

252 + IVA

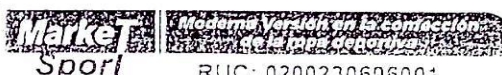
FULL COLOR

360 + IVA

Estos anuncios ingresan con 48 horas de anticipación. Previa elaboración de arte que demora 48 horas más.



ANEXO No 9: Cotización Artículos Promocionales MARKETSPORT



RUC: 0200230696001

El Vergel N-177 y Montúfar * Telf.: 2956-065
Quito - Ecuador

PROFORMA

Fecha: 26/07/10

Cliente: Salome Velasquez

CANTIDAD	DETALLE	V. UNIT.	V. TOTAL
100	Camisetas en algodón con estampado	5,00	500,00
100	Gorras con bordado	4,50	450,00
CHEQUE A NOMBRE DE JAIME GAIBOR		SUBTOTAL	950,00
PROFORMA VÁLIDA POR 8 DÍAS		% I.V.A.	
		TOTAL	

RUTH EMPERATRIZ DEL CARMEN VINUEZA POVEDA
Montúfar N9-53 y Oriente - Telf.: 2286380 (Junto a los Trofeos)
* Dom.: 2342-104 - Cel.: 095090 735
• Quito - Ecuador

№ 0000138

FECHA	DIA	MES	AÑO
	26	7	2015

Cliente: Salome Velasquez
 Dirección: _____
 RUC: _____ Telf: _____

CANTIDAD	DESCRIPCION	V. UNITARIO	VALOR TOTAL
100	Camisetas en algodón eléctrico con amarillo con leyenda Confección en 8 días laborables	5 ⁼	500 ⁼
100	Gorras con bordado	3.50	350 ⁼
		SUB TOTAL	850 ⁼
		IVA 12%	
		ABONA \$	
		SALDO \$	


 FIRMA AUTORIZADA

 CLIENTE

311

ONDEPORT
LO MEJOR EN ROPA DEPORTIVA
R.U.C. 1703642502001

PROFORMA

№ 0000360

Quito - Ecuador

Teléfono:

SON:

DOLARES

FIRMA AUTORIZADA

ANEXO No 12: Cotización Artículos Promocionales LOGOS



SIXTO FABIAN JARAMILLO TRUJILLO

Av. Amazonas 45-33 y Av. El Inca
 Telefax: 2 436 706 / 604 25 35 Celular: 09-560 20 43
 E-mail: logosimagencorp@yahoo.com
 RUC 1707390819001
 QUITO - ECUADOR

COTIZACION

0001020

Nombre: Sta. Sabame Vasquez RUC: _____
 Dirección: _____
 Telf./ Fax: _____ Fecha: 30 Julio 2014

CANT.	DESCRIPCION	V. UNITARIO	V. TOTAL
<u>100</u>	<u>tarjetas de ceramica impresa a 1 lado</u>	<u>220</u>	<u>220</u>
ANTICIPO 60 % SALDO CONTRA ENTREGA EMITIR CHEQUE A NOMBRE DE FABIAN JARAMILLO		TOTAL GRABADO I.V.A. 0% 12 % I.V.A. TOTAL USD\$	<u>220</u> <u>26</u> <u>246</u>

FIRMA AUTORIZADA

ANEXO No 13: Cotización Artículos Promocionales LOGOS



SIXTO FABIAN JARAMILLO TRUJILLO

Av. Amazonas 45-33 y Av. El Inca
Telefax: 2 436 706 / 604 25 35 Celular: 09-560 20 43
E-mail: logosimagencorp@yahoo.com
RUC 1707390819001
QUITO - ECUADOR

COTIZACION

0001019

Nombre : Srta Solenne Velazquez RUC: _____
Dirección : _____
Telf./ Fax : _____ Fecha: 30 julio 2010

CANT.	DESCRIPCION	V.UNITARIO	V. TOTAL
100	Botones en flex Impresos a 1 color	1.10	110
200	Botones en flex Impresos a 1 color	0.70	350
			+IVA
ANTICIPO 60 % SALDO CONTRA ENTREGA EMITIR CHEQUE A NOMBRE DE FABIAN JARAMILLO		TOTAL GRABADO I.V.A 0%. 12 % I.V.A. TOTAL USD\$	

FIRMA AUTORIZADA

ANEXO No 14: Cotización Artículos Promocionales EL TRIUNFO



TROFEOS Y JOYERIA "EL TRIUNFO"

LO MEJOR EN PLACAS, TROFEOS, MEDALLAS, CETROS,
CORONAS, JOYAS Y BANDAS DE REINAS

Trabajamos Banderines, Escarapelas, Condecoraciones, Logotipos,
Tallados en alto relieve, Reproducción de títulos, Placas fundidas y de mármol,
Anillos de grado, Aros de Matrimonio en oro de 18 kts. y plata
Artículos Promocionales y Publicitarios.

R.U.C.: 1705075685001
Segundo Manuel Bunce Tipanquiza

DIRECCIÓN: Calle Montúfar N9-45
entre Esmeraldas y Oriente

☎ 2952 299 Quito - Ecuador
E-mail: trofeoseltriunfo@yahoo.com.ar

PROFORMA

Nº 000573

Nombre: Sra SYLWME VELASQUEZ

Fecha: 26. julio 2020 Teléfono: _____

CANT.	DESCRIPCIÓN	P. UNIT.	V. TOTAL
100	CHANCOS.	8	800
	YESO.		
100	CLABEROS. ACRILICO	250	250
		TOTAL \$	

SON: _____ DÓLARES.

NOTA: ESTOS PRECIOS NO SE ENCUENTRA INCLUIDO IVA

Impronta Unión Gráfico (FIRMA AUTORIZADA) Telefax: 2-501-784 * Numerado del 001 al 1000

ANEXO No 16: Cotización Artículos Promocionales SANTIAGOSCREEN



Lugar y Fecha: Quito, Julio 2010

Cliente: Sta. Salome Velasquez

Dirección:

Telefono: 235 3064

COTIZACION

Cant.	Artículo.	V.Unitario	V.Total
100	Camisetas poly algodón 1 estampado	3.50	350.00
100	Llaveros plasticos imp. 1 color	1.20	120.00
100	Gorras 1 Bordado	2.80	280.00
	Impresion alcancias 1 color	0.45	45.00
		SUBTOTAL	
		ABONO	
		TOTAL	

FORMA DE PAGO 50% de Anticipo y el Saldo Contra entrega
En estos precios no incluye el I.V.A

CLIENTE

PUBLICIDAD ORTEGA


FIRMA AUTORIZADA

ANEXO No 17: Cotización Artículos Promocionales YO ECUADOR



YO ECUADOR

Cotización

Detalle	valor unitario	cantidad	total
jarros cerámica	2,4	100	240
llaveros	2,2	100	220
mochila	2,25	100	225
alcancías	1,5	100	150
camisas polo	5	100	500
camisas poly algodón	2,5	100	250
cartera niña	5,5	100	550
Sub total			2135
IVA			256,2
total			2391,2

Ing. Alexandra Valladares

Gerente Comercialización

2454821/ 2271053

RIO COFANES E3-27 e Isla Santiago (frente puerta #10 Plaza de toros)Fono:

ANEXO No 19: Cotización Artículos Promocionales RIVESA

SERVICIOS QUE OFRECEMOS

Diseño Publicitario

- Material de Promoción
- Material de Exposición
- Afiches publicitarios
- Identificaciones
- Gigantografía
- Cartucheras
- Monederos
- Porta Lápiz
- Portafolios
- Rotulación
- Camisetas
- Carpetas
- Billeteras
- Llaveros
- Esferos
- Relojes
- Stikers
- Jarros

Diseño Editorial

- Diagramación de:
- Libros, revistas,
- Dípticos, trípticos,
- etc.

Diseño Gráfico

- Logotipos
- Gama Cromática
- Tipografía Corporativa
- Impresos Alta Dirección
- Impresos Comerciales y Administrativos
- Señalética



2595213
Ideas jóvenes para empresas líderes
Pasaje Abel Méndez OE2-197 y Alejandro Ponce Borja
Telf.: 042-2595213 • Cel.: 098 779-921
E-mail: rivesa@hotmail.com
Quito - Ecuador

R.U.C.: 1709164485001

ORDEN DE PEDIDO

Nº 000913

RIVERA SALAZAR BYRON FREDDY

Cliente

Fecha: Quito, 6 de agosto /2010 Guía de Remisión: _____
Nombre: Srta. Salomé Velásquez
Dirección: "Dos Hemisferios"
R.U.C.: _____ Teléfono: _____

Cantidad	DESCRIPCION	Valor Unitario	TOTAL
100	Jarros de porcelana con publicidad	1,70	
100	Bolsos con publicidad	1,80	
100	Alequeas tipo redondas	1,20	

OBSERVACIONES:

SUBTOTAL:	
IVA 0 %:	
IVA 12 %:	
TOTAL:	

LEYENDA DEL PEDIDO:

ANTICIPO AL PEDIDO \$

SALDO TOTAL CONTRA ENTREGAS

SELLO Y FIRMA AUTORIZADA

EJECUTIVO DE VENTAS

Debo y pagaré, incondicionalmente a FREDDY RIVERA, el valor total expresado en este documento.
En caso de mora pagaré, incondicionalmente a FREDDY RIVERA, el máximo interés por mora expresado por la Junta Bancaria

ANEXO No 20: SONORAMA



la gran señal nacional

www.sonorama.com.ec

Rita Espinosa
ejecutiva de ventas
respinosa@sonorama.com.ec
096022063



La Gran Señal Nacional

**PAUTA ROTATIVA
TRIPLE A**

lunes a viernes.
6 cuñas diarias
Cuña de 30" ¹⁷
Bonificación . 6 Cuñas entre Sábado y Domingo

RECOMENDACION DE PAUTAJE:

- 1 cuña Sonodeportes II
- 1 cuña en Revista Familiar aquí entre dos
- 1 cuña en Noticiero La Palabra II edición
- 1 cuña en El Blog de la Radio
- 1 cuña en Confirmado
- 1 cuña en Sonodeportes III

Valor por 6 cuñas diarias: 1300 + IVA



La Gran Señal Nacional

The image is a promotional flyer for a radio station. At the top, there is a horizontal banner with a gradient from orange to yellow. On the left side of the banner, the word "tarifas" is written in a white, lowercase, sans-serif font. On the right side, the station's logo "cadena democracia" is displayed in a bold, black, sans-serif font, with "cadena" in a smaller size above "democracia". To the right of the logo, "920AM" is written in a smaller, black, sans-serif font. Below the logo, the tagline "la radio de la gente" is written in a smaller, black, sans-serif font. In the top right corner, there is a small, circular inset image of a red microphone. The background of the flyer is a light gray with a large, faint, purple watermark that reads "cadena democracia".

tarifas

**cadena
democracia** 920AM
la radio de la gente

■ **Portacuñero**

Valor por segundo: 0,25 ctvos
en horario rotativo fuera de noticieros

CUÑA 30"	\$7,50
CUÑA 40"	\$10,00
CUÑA 60"	\$15,00

■ **Programación
ENTRE AMIGOS**

CONDUCE: Diego Betancourt y Liliana Galarza

CONCEPTO: Revista cultural, deportiva y musical donde analizamos los temas que interesan y afectan a la comunidad.

DERECHOS: Presentación, despedida, 4 cuñas y 4 menciones en vivo.

Valor mensual: \$800,00

ANEXO No 22: RADIO CANELA



Canela
radio corp.
www.canelaradio.com

Quito, 29 de Septiembre del 2010

Señores
COOP CREDITO
Presente

CANELA RADIO CORP.

106.5 fm	Cobertura Pichincha, Esmeraldas y Santo Domingo
90.5 fm	Cubre Guayas, Manabí, Los Ríos
92.7 fm	Cubre Sur de Colombia, Carchi, Imbabura
106.5 fm	Cubre Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo.
89.3 fm	Cubre Manabí
107.3 fm	Cobertura Azuay y Cañar
100.7 fm	Cubre la Provincia de El Oro
94.5 fm	Cubre la Provincia de Chimborazo

CANELA PICHINCHA 106.5 (Pichincha, Esmeraldas y Santo Domingo)

Cuña 30"	\$ 18.00
Cuña 45"	\$ 22.50
Cuña 60"	\$ 25.00

PROPUESTA 1	PROPUESTA 2
5 Cuñas diarias de Lunes a Viernes, 22 días Cuña de 30 segundos Horario: 08h00 a 20h30 Total de cuñas: 110 VALOR \$ 1960.00 MENSUAL VALOR ESPECIAL..... \$ 1540.00 MENSUAL	10 Cuñas diarias de Lunes a Viernes, 22 días Cuña de 30 segundos Horario: 06h00 a 20h30 Total de cuñas: 220 VALOR \$ 3980.00 MENSUAL VALOR ESPECIAL..... \$ 2800.00 MENSUAL

Corporación de Radios Asociados

- **Pichincha - Quito 106.5 fm**
Pasaje Bahías E9-53
y 6 de Diciembre Tels.: 022540437, 022547537, 022547777, 022907830.
Telefax: 9001500.
Quito - Ecuador.
- **Guayaquil - Guayaquil 90.5 fm**
Av. Francisco de Orellana
(Kennedy Norte) Edificio Carlinum.
Sta. Rosa Oficina 3 Tels.: 042693121,
042693122 Telefax: 042664101, 04268408
Guayaquil - Ecuador
- **Imbabura - Ibarra 92.7 fm**
Sanchez y Chuecos 1070 y Juan de Velaz
Edificio La Previsora. Sto. Rosa Oficina 30
Tels.: 062630051, 062952803, 062952498.
Ibarra - Ecuador
- **Cotopaxi - Tungurahua - Ambato 106.5**
Av. Alfarado 1004
y Matas Manabita
Tels.: 032402604, 032419999.
Ambato - Ecuador
- **Chimborazo - Guano 94.5 fm**
Leon Hidalgo 816
entre Benito Riquarte y Eloy Alfaro.
Tels.: 032901234 / 032964667
Guano - Ecuador
- **Santa Elena - Salinas 94.1 fm**
Ciudadela Las Dunas, Manzano "B".
Caso 3. (Detrás del supermercado).
Telefax: 042775247, 097908861.
Salinas - Ecuador
- **Manabí - Manabí 89.3 fm**
Av. Tres entre calle 13 y 14
(Edif. Cantos Ter Pao)
Telefax: 052627535, 052627558.
Manabí - Ecuador
- **Azuay - Cuenca 107.3 fm**
Av. 10 de Agosto 4-41 y Francisco
Mascorro. (Banco El Veigao, 2do. Piso).
Telefax: 074096758, 074096767
Cuenca - Ecuador
- **El Oro - Machala 100.7 fm**
Av. Las Palmeras, entre 25 de Junio y
Bacafuente Hotel Marcela Edif. Nájera
Tels.: 072933338, 072931586, 096485142.
Machala - Ecuador

Elaboración del Comercial: \$ 280.00

Rocío Lara M.
DIRECTORA ADMINISTRATIVA
2907830 / 2540437/ 098359031



Canela
radio corp.

Rocío Lara M.
Directora Administrativa

www.canelaradio.com

Pichincha 106.5 fm
Pasaje Bahías E9-53
y Av. 6 de Diciembre.
Tels.: 022540437, 022547537,
022547777, 022907830.
Cel. 098359031
rlara@canelaradio.com
Quito - Ecuador

ANEXO No 23: INEC POBLACIÓN MAYOR 18 AÑOS

CUADRO No. 6.
PICHINCHA URBANO
PEA, SEGÚN SEXO Y GRUPOS DE EDAD
POR SECTORES ECONÓMICOS

SEXO Y GRUPOS DE EDAD	TOTAL	SECTORES ECONÓMICOS				
		SECTOR FORMAL	SECTOR INFORMAL	SERVICIO DOMÉSTICO	OCUPADOS NO CLASIFICADOS	DESEMPLEADOS
PICHINCHA URBANO	1.155.289	547.191	406.016	52.699	79.075	70.308
10 a 17 años	47.995	7.218	31.101	1.715	4.135	3.826
18 a 29 años	339.001	177.962	79.914	17.013	29.132	34.980
30 a 39 años	256.085	130.787	88.225	11.316	17.278	8.480
40 a 49 años	248.471	122.316	90.400	12.743	14.440	8.572
50 a 64 años	212.823	96.896	85.382	8.648	10.062	11.834
65 años y más	50.914	12.013	30.995	1.263	4.028	2.616
HOMBRES	627.367	326.217	214.069	533	56.037	30.511
10 a 17 años	25.501	3.037	16.371		3.782	2.311
18 a 29 años	173.941	97.799	41.071	533	20.421	14.116
30 a 39 años	137.094	76.110	45.350		12.721	2.913
40 a 49 años	129.370	73.373	44.172		9.003	2.823
50 a 64 años	127.531	66.782	47.164		7.854	5.732
65 años y más	33.930	9.116	19.940		2.258	2.616
MUJERES	527.922	220.975	191.947	52.166	23.038	39.797
10 a 17 años	22.494	4.180	14.730	1.715	353	1.515
18 a 29 años	165.060	80.163	38.843	16.480	8.711	20.863
30 a 39 años	118.992	54.677	42.874	11.316	4.557	5.567
40 a 49 años	119.101	48.943	46.228	12.743	5.437	5.749
50 a 64 años	85.291	30.115	38.218	8.648	2.209	6.102
65 años y más	16.984	2.897	11.055	1.263	1.770	

re-2008

510

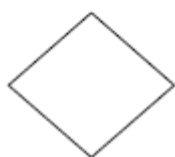
ANEXO No 24: SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO



Este símbolo representa el inicio o fin de un proceso.



Símbolo que figura cuando en la actividad del proceso intervienen documentos.



Simbología que se utiliza para tomar una decisión cuando el proceso se divide en dos o más posibilidades.



Símbolo que significa archivo de documentos emplea cuando se va almacenar documentación.



Símbolo que detalla la realización de una actividad.

ANEXO No 25 : MODELO DE HOJA PARA BUZON DE SUGERENCIAS

Fecha	Nombre	Dirección	Teléfono	e-mail	SUGERENCIAS

ANEXO No 26 :MODELO DE FICHA DE CONTROL DE VISITAS DE ASESOR DE VENTA

Fecha:.....[illegible]

ANEXO No 27: SOLICITUD DE CRÉDITO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

SOLICITUD DE CREDITO



MONTO		FECHA	
GARANTIAS		SOBRE FIRMAS	

DATOS DEL SOLICITANTE		TASA DE INTERES:	
NOMBRE:		SOCIO:	LIBRETA NRO:
C.I:	ESTADO CIVIL :	CARGAS FAMILIARES:	
OCUPACION :	CARGO:	SUELDO:	
CONYUGUE:	C.I.:	OCUPACION:	

INFORMACION ECONOMICA DEL SOCIO	
ACTIVOS CORRIENTES	\$
ACTIVOS FIJOS	\$
TOTAL	\$

DEL GARANTE			
NOMBRE:		NRO. SOCIO :	C.I.
ESTADO CIVIL		CONYUGUE	
OCUPACION		SUELDO	

INFORMACION ECONOMICA DEL GARANTE	
ACTIVOS CORRIENTES	\$
ACTIVOS FIJOS	\$
TOTAL	\$

ESTADO DE CUENTAS			
SALDO PROMEDIO		PRESTAMO NRO.	
CERTIFICADOS		GARANTIAS OTORGADAS	
TOTAL			
OCUPACION		SUELDO	
SOLICITANTE		GARANTE	

APROBACION:

CANTIDAD APROBADA :

PLAZO :

ANEXO No 28: ECUAVISA

Junio 2010



Comercialización Nacional

PAQUETE	Televistazo III 20H00	1 Cuña 30"
	Televistazo II 13H00	1 Cuña 30"
	Valor: \$2,000	
PORTACUÑAS	Televistazo II 13H00	1 Cuña 30"
Valor: \$600		

* Para cuñas de mayor o menor tiempo a 30", se prorrateará el valor de acuerdo al número de segundos.
*Tiempo mínimo de la cuña 15"



ANEXO No 29: DIGIFACTURAS



bloques - formas continuas - rollos impresos

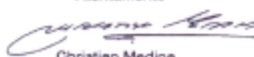
Christian Medina A.
098 197 652

Oficina: Machala N58-190 y Vaca de Castro. Telfs. 2293 308 / 2293 725
ventas@digifacturas.com

Matriz: Machala N58-190 y Vaca de Castro
Telefax: 2293- 308 098 197-652 - Quito
mail: christian.medina@digiprodimpresiones.com

ACION

Telefax: 2353064
Fecha: 8 de Septiembre del 2010

CANTIDAD	DESCRIPCION	V.UNITARIO	V. TOTAL
	En papel couche		
500	Dípticos Material: Papel Couche de 150g Impresión: Full color tiro y retiro Tamaño: A4 abierto	0,23	115,00
1000	Dípticos Material: Papel Couche de 150g Impresión: Full color tiro y retiro Tamaño: A4 abierto	0,125	125,00
	Tiempo de Entrega 3 días laborables Forma de Pago a convenir Precio no incluye Iva		
Atentamente		Subtotal	
		IVA 12%	
Christian Medina		TOTAL	

ANEXO No 30: RD SOLUCIONES GRAFICAS



*Productos de Reprografía:
Autorizados por el SRI
...Libros, folletos,
tróqueles, libros, tarjetas,
y papelería en general.*

Roberto Criollo J.
cel. 097 363 075
rd@solucionesgraficas.com

Soluciones Graficas
Manabita, Quito, Guayaquil y Vallenar de Cuenca. Telf: 0282 4276

R.U.C.: 1718813635001

PROFORMA

000010

hacemos todo
lo de imprenta:
tróqueles, folletos,
tarjetas y papelería
en general.

Fecha: Quito, 08 de Septiembre del 2010

Cliente: SALOME VELASQUEZ

Dirección: AV. DE LA PRENSA

R.U.C. / C.I.: **Teléfono:** 2353064

CANT.	DETALLE	U. UNID.	VALOR TOTAL
500	DIPTICO 21x16 A FULL COLOR PAPEL COUCHE DE 150 GRAMOS	0.25	125
500	DIPTICO 21x10 A FULL COLOR PAPEL COUCHE DE 150 GRAMOS	0.21	105
1000	DIPTICO 21x16 A FULL COLOR PAPEL COUCHE DE 150 GRAMOS	0.16	160
1000	DIPTICO 21x10 A FULL COLOR PAPEL COUCHE DE 150 GRAMOS	0.14	140
ATENDIDO POR: ROBERTO CRIOLLO CEL. 097 363 075			
		SUBTOTAL \$	
		I.V.A. 0 %	
		I.V.A. %	
		TOTAL \$	

Firma Autorizada

Recibi Conforme

ANEXO No 31: KONECCIÓN



Dirección:
Vozco de Castro 085-008 y Machobó
Teléfono:
095-2) 2095-176 • 095 491 110
Email: info@koneccion.com

Carlos Suárez
Manager Graphic
098 949 709



Cotización No. 694

Fecha: 08/09/2010

Cliente: GDFPGRÉ TIO

Atenci: SALOMÉ VELASQUEZ

Cantidad	DETALLE	VALOR	
		Unitario m2	
500	Ópticas, impresión full color de las medidas 16 x 21 cm	0.20	140.00
500	Ópticas, impresión full color de las medidas 10 x 21 cm	0.27	135.00
Estos precios no incluyen IVA			
			275.00
		12%	

Atentamente:

KONECCIÓN E IMAGEN Cía. Ltda.

08-09-2010



ANEXO No 32: MODELOS ARTICULOS PROMOCIONALES

