



CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL
TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO, ENFOCADO EN LA AMPLIACION DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GENESIS DE LA CIUDAD DE CUENCA, PARA EL PERIODO 2013-2014”

AUTORA:

MONICA ALEXANDRA ORTIZ BELTRAN

CODIRECTOR:

ING. ANA VEGA

CUENCA-ECUADOR

ENERO, 2015

CERTIFICO, que bajo mi dirección y asesoría fueron desarrolladas las últimas revisiones de la tesis titulada “**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO, ENFOCADO EN LA AMPLIACION DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GENESIS DE LA CIUDAD DE CUENCA, PARA EL PERIODO 2013-2014**” realizada por la estudiante MONICA ALEXANDRA ORTIZ BELTRAN, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana para ser considerado como trabajo final de grado.

Cuenca, 15 de Enero del 2015



Ing. Ana Vega

DIRECTORA DE TESIS

DECLARATORIA

Yo, **MÓNICA ALEXANDRA ORTIZ BELTRAN**, declaro que el trabajo aquí descrito, así como los conceptos desarrollados, análisis realizados y conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad mía.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo a la Universidad Politécnica Salesiana, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Cuenca, 15 de Enero del 2015



Mónica Ortiz

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi Dios que es el motor que mueve mi vida, que es el que me impulsa a continuar y ha estado conmigo en cada uno de los pasos que he dado en mi vida, además por ser mi maestro en mi diario vivir, es por él que puedo decir meta cumplida.

A mis padres Zoila Beltrán, Rosa Beltrán, José Ortiz, Luis Ortiz, que han sido mi apoyo, mi fortaleza y el mejor ejemplo de amor y esfuerzo, a mis abuelitos Heriberto Beltrán y Zoila Méndez, por el apoyo y por el cariño; a mis hermanos Joselito, Tammy y Dianita por compartir conmigo buenos y malos momentos; a mi tía Lety, a mi primo Sandrito y a toda mi familia y a todas las personas y amigos que de una u otra manera han estado apoyándome y demostrándome su cariño siempre.

A mis Pastores Milton Armijos y Martha Cuenca, por sus oraciones, por el cariño, la paciencia, y todo el apoyo.

A la Ing. Ana Vega por el apoyo y la colaboración en este trabajo de tesis.

Y por supuesto a la Universidad Politécnica Salesiana, y a la carrera de Administración de Empresas por el gran apoyo y a todos y cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y económicas.

AGRADECIMIENTO

Agradezco el presente trabajo a mi Dios pilar fundamental de mi vida, mi guía, mi dirección, mi fortaleza y el amigo que nunca me ha fallado le doy gracias también por haber puesto en mi vida personas maravillosas que me quieren, que se preocupan por mí y que me han ayudado durante toda esta etapa de mi vida.

Agradezco también a mis padres Zoilita, Rosita, José y Luis por el apoyo, el amor, el cuidado, los desvelos, y todos los momentos compartidos; a mis abuelitos Heriberto y Zoila, por el cariño, y el apoyo constante, a mis hermanos Joselito, Tammy y Dianita, por ser parte importante de mi vida, y de cada uno de los pasos que he dado; y a toda mi familia, amigos y personas que me han brindado su apoyo y han estado pendientes de una o de otra manera que termine mi carrera.

Agradezco también a mis Pastores Milton Armijos y Martha Cuenca, increíble ejemplo de amor y fidelidad a Dios, por el cariño, por sus oraciones, por sus consejos, y por todas y cada una de sus palabras de aliento y apoyo en cada una de las áreas de mi vida.

También quiero agradecer a la Ing. Ana Vega por los conocimientos impartidos durante este trabajo de tesis, además de su apoyo y ayuda.

Y también a todos quienes conforman de Universidad Politécnica Salesiana.

INTRODUCCION

La práctica de la planeación estratégica es una herramienta útil en todos los niveles directivos, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia y a las condiciones cambiantes propias de su entorno.

La planificación estratégica es el corazón del trabajo de una organización. Si un marco estratégico no está definido de manera correcta y clara; la organización no sabe a dónde ir o como ir o por qué quiere llegar allí; tampoco podrá evaluar donde esta o los resultados que está obteniendo.

Y las cooperativas al estar en el mercado financiero no son ajenas a estas prácticas; y este plan será aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Génesis.

La planificación estratégica en este caso estará enfocada a la ampliación del portafolio de servicios ya que esa es las mayores debilidades de la Cooperativa de ahorro y Crédito Génesis, que nació con la visión de convertirse en una de las Cooperativas más estables y liquidas del mercado financiero pero es su camino se ha encontrado con varios obstáculos como la competencia, poco crecimiento en la cartera de clientes, entre otros los cuales se trataran de minimizar implementación de este plan estratégico.

Para que este plan estratégico sea efectivo se usara de manera eficiente y efectiva los recursos humanos, tecnológicos, económicos y financieros, los mismos que necesitan ser bien administrados y controlados mediante políticas y procedimientos que permitan un aprovechamiento eficaz y efectivo.

El desconocimiento de técnicas de planeación y organización por parte de los directivos, ha limitado su capacidad de competencia, desarrollo y crecimiento, estancándola en su crecimiento económico y financieros. Además de la falta de compromiso e involucramiento de los actores principales y secundarios en los objetivos institucionales, ha ocasionado que no se cumpla con los mismos, limitando los resultados económicos financieros, que ha redundado en la limitación de los montos de créditos y en la insatisfacción de los socios.

La ausencia de un plan estratégico le ha hecho perder el horizonte de saber que tiene que eliminar, que tiene que cambiar y que tiene que incrementar. Por eso la Cooperativa ha estado trabajando sin corregir errores y sin preocuparse de su entorno lo que ha hecho que pierda clientes, que su liquidez baje y que su crecimiento se estanque.

Por lo antes expuesto, podemos concluir que la propuesta de elaboración de un plan estratégico, enfocado en el incremento del portafolio de servicios le permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito GENESIS. Delinear sus objetivos y metas con la finalidad de cumplir con la misión institucional y la visión empresarial, a través de entregar más y mejores servicios oportunos y con valor agregado.

Además es importante darle seguimiento a todo este proceso con el fin de saber cuáles son los servicios que más valor agregado le dan a la cooperativa, que servicios más podemos incrementar, que servicios se necesita pulir, también controlar como se sienten los clientes frente a los nuevos servicios, el porcentaje de crecimiento en la cartera de clientes, como se siente el cliente interno y muchos datos más que nos ayudaran a retroalimentar y seguir mejorando para llegar a ganar un lugar en el mercado.

INDICE

Capítulo I

FUNDAMENTACION TEORICA

1.1 ASPECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEFINIDOS EN LOS CINCO PROCESOS: PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL

1.1.1 Definiciones de Administración *pág. 1*

1.1.2 Que es el proceso administrativo *pág. 1*

1.2 PASOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1.2.1 Planificación *pág. 1*

1.2.2 Organización *pág. 2*

1.2.3 Dirección *pág. 3*

1.2.4 Ejecución *pág. 3*

1.2.4.1 Actividades primordiales de la Ejecución

1.2.5 Control *pág. 4*

1.2.5.1 Actividades primordiales de Control

1.3 LA GESTIÓN GERENCIAL COMO ELEMENTO DECISIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN

1.3.1 Diagnóstico empresarial *pág. 5*

1.3.1.1 Clases de diagnóstico empresarial

1.3.1.2 ¿Cómo se logra un diagnóstico empresarial eficaz?

1.3.2 Diagnóstico de la situación *pág. 7*

1.3.2.1 Factores Externos

1.3.2.2 Factores Internos

1.3.3 Definición e importancia de la matriz FODA *pág. 11*

1.3.3.1 Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones en las empresas.

1.3.3.2 Conclusión de la matriz FODA

1.3.3.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

1.3.3.2.2 Matriz de Perfil Competitivo MPC

1.3.3.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

1.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

<i>1.4.1 ¿Qué es una investigación de mercado?</i>	<i>pág. 16</i>
<i>1.4.2 Objetivos de la investigación de mercado</i>	<i>pág. 16</i>
<i>1.4.3 Beneficios de la investigación de mercado</i>	<i>pág. 17</i>
<i>1.4.4 Tipos de investigación de mercado</i>	<i>pág. 17</i>
<i>1.4.5 Proceso de la investigación de mercados</i>	<i>pág. 18</i>
<i>1.4.6 Definición del Problema y de los Objetivos de la Investigación de Mercados</i>	<i>pág. 19</i>
<i>1.4.7 Diseño del Plan de Investigación de Mercados</i>	<i>pág. 19</i>
<i>1.4.8 Muestra</i>	<i>pág. 20</i>
<i>1.4.8.1 Cálculo de la Muestra</i>	
<i>1.4.8.2 Cálculo del Tamaño de la Muestra desconociendo el Tamaño de la Población</i>	
<i>1.4.8.3 Tipos de Muestreo</i>	
<i>1.4.9 Determinación de fuentes de información</i>	<i>pág. 24</i>
<i>1.4.9.1 Fuentes de información primarias</i>	
<i>1.4.9.2 Fuentes de información secundarias</i>	
<i>1.4.10 Recopilación de Datos</i>	<i>pág. 25</i>
<i>1.4.10.1 Metodología para la recolección de datos</i>	
<i>1.4.11 Metodos de aplicación</i>	<i>pág. 26</i>
<i>1.4.12 Prueba piloto</i>	<i>pág. 26</i>
<i>1.4.13 Preparación y Análisis de Datos</i>	<i>pág. 27</i>
<i>1.4.14 Interpretación, Preparación y Presentación del Informe con los Resultados</i>	<i>pág. 27</i>
<i>1.4.15 Tipos de investigación de mercado</i>	<i>pág. 28</i>

<i>1.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</i>	
1.5.1 <i>Importancia de la planificación estratégica</i>	<i>pág. 30</i>
1.5.2 <i>Objetivo de la planificación estratégica</i>	<i>pág. 31</i>
1.5.3 <i>Terminología Empleada en la Planeación Estratégica</i>	<i>pág. 31</i>
1.5.4 <i>Plan estratégico como una herramienta de Gestión</i>	<i>pág. 32</i>
1.5.5 <i>Tipos de estrategias</i>	<i>pág. 32</i>
1.5.6 <i>Etapas de la Dirección Estratégica</i>	<i>pág. 35</i>
<i>1.6 ANÁLISIS DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y DETERMINACIÓN DE ACCIONES</i>	
1.6.1 <i>Las estrategias funcionales son las más desarrolladas en la actualidad</i>	<i>pág. 37</i>
<i>1.7 MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIOS BASADOS EN LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES Y USUARIOS</i>	
<i>1.8 MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE SERVICIOS</i>	
<i>1.9 LAS NORMAS LEGALES QUE RIGEN LOS PROCESOS DE UNA COOPERATIVA</i>	
1.9.1 <i>Que es una Cooperativa</i>	<i>pág. 41</i>
1.9.2 <i>Qué entidad controla las Cooperativas en el Ecuador</i>	<i>pág. 41</i>
1.9.3 <i>Diferencia entre una cooperativa de Ahorro y Crédito y un Banco?</i>	<i>pág. 42</i>
<i>1.10 LOS ASPECTOS DE GESTIÓN EN ENTIDADES FINANCIERAS</i>	
1.10.1 <i>Gestión Financiera</i>	<i>pág. 43</i>
<i>1.11 MODELOS DE NEGOCIOS ENFOCADOS EN EMPRESAS COOPERATIVAS</i>	
1.11.1 <i>Opciones de modelos de negocio</i>	<i>pág. 44</i>
<i>1.12 PORTAFOLIO DE SERVICIOS</i>	
1.12.1 <i>Matriz BCG</i>	<i>pág. 46</i>
1.12.1.1 <i>Metodología de la Matriz BCG</i>	
<i>1.13 EL PROCESO DE SERVUCIÓN</i>	
1.13.1 <i>Importancia del Sistema de Servucción</i>	<i>pág. 49</i>
<i>1.14 LA PARTICIPACIÓN DEL USUARIO EN LOS PROCESOS</i>	
<i>1.15 COMPETITIVIDAD</i>	
1.15.1 <i>Competitividad en Precios o en Otros Factores</i>	<i>pág. 52</i>
1.15.2 <i>Ventajas Comparativas y Ventajas Competitivas</i>	<i>pág.52</i>

Capítulo II

ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 ANÁLISIS DEL COOPERATIVISMO EN EL AZUAY

2.1.1 Análisis del Cooperativismo en la ciudad de Cuenca *pág. 52*

2.1.2 Ente de control de cooperativas *pág. 52*

2.2 ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO GÉNESIS

2.2.1 Giro del Negocio *pág. 54*

2.2.2 Servicios Financieros *pág. 54*

2.2.3 Servicios no financieros *pág. 54*

2.2.4 Tasas de interés de la Cooperativa *pág. 55*

2.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.3.1 Análisis Interno *pág. 56*

2.4 MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL

2.4.1 Misión *pág. 61*

2.4.2 Visión *pág. 61*

2.4.3 Valores *pág. 61*

2.4.4 Objetivos Estratégicos *pág. 62*

2.4.5 Análisis de la satisfacción del cliente interno *pág. 62*

2.4.6 Análisis de la competencia y el atractivo *pág. 62*

2.5 COMPETENCIA

2.5.1 Matriz de Perfil Competitivo *pág. 72*

2.6 ANÁLISIS EXTERNO

2.6.1 Factor político *pág. 73*

2.6.2 Factor legal *pág. 73*

2.6.3 Factor sociocultural *pág. 74*

2.6.4 Factor económico *pág. 74*

2.6.5 Factor demográfico *pág. 76*

2.6.6 Factor tecnológico *pág. 77*

2.6.7 Análisis FODA de la Cooperativa Génesis *pág. 77*

2.6.8 Elaboración de matrices EFE y EFI *pág. 79*

Capítulo III

INVESTIGACION DE MERCADOS

3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

3.1.1 Objetivo General del estudio de mercados *pág. 82*

3.1.2 Objetivos específicos *pág. 82*

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Fuentes para la recopilación de datos *pág. 82*

3.2.2 Determinación del tamaño de la muestra *pág. 83*

3.2.3 Tipo de muestreo *pág. 84*

3.2.4 Técnica de investigación *pág. 84*

3.2.5 Diseño del cuestionario *pág. 84*

3.2.6 Resultados obtenidos en la prueba piloto *pág. 85*

3.2.7 Cuestionario final *pág. 85*

3.2.8 Plan de trabajo de campo *pág. 87*

3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.3.1 Tabulación e interpretación de la encuesta *pág. 87*

3.3.2 Resumen de resultados *pág. 95*

Capítulo IV

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO

4.1 INTRODUCCIÓN

4.2 OBJETIVO ESTRATEGICO # 1

4.2.1 Estrategia # 1 *pág. 102*

4.2.2 Planes tácticos *pág. 102*

4.2.3 Evaluación y control *pág. 102*

4.3 OBJETIVO ESTRATEGICO #2

4.3.1 Estrategia #2 *pág. 115*

4.3.2 Plan táctico *pág. 115*

4.4 OBJETIVO ESTRATEGICO #3

4.4.1 Estrategia #3 *pág. 116*

4.4.2 Planes tácticos *pág. 116*

4.4.3 Evaluación y control *pág. 116*

4.5 OBJETIVO ESTRATEGICO #4

4.5.1 Estrategia # 4 *pág. 118*

4.5.2 Planes tácticos *pág. 118*

4.6 OBJETIVO ESTRATEGICO #5

4.6.1 Estrategia # 5 *pág. 127*

4.6.2 Planes tácticos *pág. 127*

4.6.3 Evaluación y control *pág. 127*

4.7 OBJETIVO ESTRATEGICO #6

4.7.1 Estrategia # 6 *pág. 130*

4.7.2 Planes tácticos *pág. 130*

4.7.3 Evaluación y control *pág. 130*

4.8 ESTUDIO FINANCIERO

4.8.1 Presupuesto general para la aplicación del proyecto *pág. 132*

4.8.2 Calculo del VAN y la TIR *pág. 136*

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

REFERENCIAS ELECTRONICAS

ANEXOS

CAPITULO 1

Fundamentación Teórica

1.1 ASPECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEFINIDOS EN LOS CINCO PROCESOS: PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL.

1.1.1 Definiciones de Administración

- ✚ “La administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".¹
- ✚ “La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.²
- ✚ “La administración es el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización”.³

1.1.2 Que es el proceso administrativo

El proceso administrativo consiste básicamente en una serie de actividades relacionadas que conducen a alcanzar los objetivos organizacionales.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.⁴

1.2 PASOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1.2.1 Planificación: Es el proceso de desarrollar objetivos, metas y trazar pasos que nos permitan lograrlos. Comprende:

- ✓ Establecer objetivos que le permitan a la empresa llegar a sus metas
- ✓ Analizar el medio en el cual se va a desarrollar los objetivos
- ✓ Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos
- ✓ Iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones
- ✓ Replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

A continuación mencionamos los diferentes tipos de planes:

Los propósitos: Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi-permanente la empresa.

¹ R.S. Mary, *Administración*, Pearson Educación, 2005

² En C. Idalberto, *Introducción a la teoría General de la Administración*,. McGraw-Hill Interamericana, Séptima Edición 2004

³ Díez de Castro Emilio Pablo, *Administración y Dirección*. McGraw-Hill Interamericana. 2001

⁴ S. J. C., *Administración*. Mexico: Prentice-Hall. 1990

La investigación: Aplicada a la planeación la investigación consiste en determinar todos los factores que influyen para el logro de cada uno de los propósitos, así como de los mejores medios para conseguirlos.

Los objetivos: Algunas veces se les llaman metas y actividades, representan no solo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde se quiere llegar con la organización, integración, dirección, liderazgo y control; así que, los objetivos y metas son considerados como planes. Además que es parte importante sabe el lugar de donde partimos y la situación actual para poder medir los logros alcanzados

Las estrategias: Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos de una manera eficiente y eficaz.

Presupuestos: Considerado como un plan, un presupuesto es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos; es decir cuánto la empresa gana con la aplicación de las estrategias.

Hacer un presupuesto es planear, el presupuesto es un instrumento de control que permite consolidar los planes de una empresa.

Además de su uso en la planeación, el presupuesto también se utiliza para el control y la coordinación de las actividades de la empresa, es decir, cuanto se invierte y cuanto se gana.

Diferentes tipos de presupuestos:

1. Específicos: Comúnmente se usa en el gobierno, consiste esencialmente en que establece una suma de dinero como límite a gastar o a invertir en una determinada actividad o programa.

2. Fijos: Implican un plan que no cambia, aunque cambien sus ventas o la producción; el estándar o unidad de medida no cambia.

3. Flexibles o variables: Permite revisar los gastos y los costos de producción; es más fácil de utilizar en el control de operaciones que el presupuesto específico.⁵

1.2.2 Organización: Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa

El significado de este concepto viene del uso que en nuestra lengua se da a la palabra "organismo". Este implica necesariamente:

- Partes y funciones diversas: Ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- Unidad funcional: Esas partes y funciones diversas, con todo tienen un fin común o idéntico.

⁵ Welsch Hilton y Gordon, Presupuestos, Mexico; Prentice Hall. 1990

- **Coordinación:** Precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás: obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teología específica.

La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos.

Los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.⁶

1.2.3 Dirección: Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de recursos y el ejercicio de liderazgo.

Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

Importancia de la dirección: Pone en marcha los lineamientos establecidos. Influye en la conducta, motivación y productividad. Se refleja en el logro de los objetivos, los métodos de organización y los sistemas de control. Establece la comunicación necesaria para el funcionamiento de la empresa.

La dirección es una relación que existe y es afectada por el jefe, los dirigidos y la situación de la organización y su entorno. La función del líder y su grado de aceptación por el grupo, tiene una influencia importante hasta el grado en el cual se definen las tareas. El líder tiene la capacidad para determinar cuáles acciones ayudaran a lograr los objetivos del grupo.⁷

1.2.4 Ejecución: El Jefe o Gerente debe tomar medidas o iniciativas que impulsen y pongan en movimiento las acciones pertinentes para que los miembros del grupo lleven a cabo las tareas en forma concreta: dirigir para que se haga lo que se pautó según lo planificado. Las tareas de dirigir no se reducen a dar órdenes: el coaching, la instrucción, el liderazgo, la motivación de la propia creatividad de los actores del plan son parte integrante e indivisible del proceso ejecutivo.

1.2.4.1 Actividades primordiales de la Ejecución

- a. Poner en práctica la participación por todos los afectados por las decisiones.
- b. Conducir y reorientar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c. Motivar.
- d. Comunicar.

⁶ S. J. C., *Administración*. Mexico: Prentice-Hall. 1990

⁷ <http://www.slideshare.net/FabricioMuoz/proceso-administrativo-6604822>

- e. Desarrollar a los empleados para que realicen todo su potencial.
- f. De acuerdo con el punto b. también reconocer el trabajo bien hecho.
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h. Revisar los resultados de la ejecución a la luz de los parámetros con los que se controla.⁸

1.2.5 Control: El control consiste en comprobar o verificar que lo que se esté haciendo asegure el progreso de las actividades planificadas para lograr el objetivo definido, con un mínimo de desviaciones o, preferentemente, sin ellas.

Establecer un buen plan, distribuir las actividades requeridas para ese plan y la ejecución exitosa por parte de cada miembro no asegura, necesariamente, que la empresa será un éxito. Es común que se presenten desvíos, contradicciones, errores de concepto o fallas en la comunicación que demanden acciones correctivas con la mayor celeridad posible.

1.2.5.1 Actividades primordiales de Control

- a. Comparar resultados con respecto a los objetivos y metas establecidos.
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c. Idear y/o procurar los medios efectivos para medir las operaciones.
- d. Comunicar fehacientemente cuáles son los parámetros de medición.
- e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y los desvíos, sugiriendo las acciones correctivas cuando sean necesarias.

Si bien el enunciado de estos cuatro pasos parece simple de comprender, los elementos componentes: personas, recursos, objetivos, metas, plazos, técnicas, métodos, funciones, roles, etc. han determinados infinidad de estilos de dirección, algunos exitosos, otros fallidos. A pesar de ello existen denominadores comunes a cada uno de estos elementos que desarrollaré en el próximo número.

Simultáneamente, debe tenerse en claro que estas cuatro actividades no se dan en forma secuencial ni tampoco estrictamente centralizadas en un jefe o responsable (aquél que asume la toma de decisiones). Un gerente puede estar a cargo de la planificación de ciertos proyectos, a su vez, controlar actividades pertenecientes a otros proyectos en curso, ejecutar él mismo otras tareas y, eventualmente, organizar un nuevo sub-sector en formación.

Todos estos pasos y su simultaneidad están dados, principalmente, por los objetivos y metas propuestas que surgen de la misión y visión establecidas oportunamente por la alta Dirección. De allí que resulte posible definir alineaciones y desvíos con precisión. En caso contrario, no sólo cambiará el escenario externo sino también el interno, haciendo imposible la medición brinde resultados a lo largo del tiempo de vida de todo Proyecto, Proceso de Cambio o simplemente cualquier medida orientada a la supervivencia de la empresa.⁹

1.3 LA GESTIÓN GERENCIAL COMO ELEMENTO DECISIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN

La gerencia es el arte de hacer que las cosas ocurran. Es un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización.

⁸ <http://mercadosunidos.wordpress.com/2007/08/29/los-cuatro-pasos-fundamentales-del-proceso-administrativo/>

⁹ S. J. C., *Administración*. Mexico: Prentice-Hall. 1990

La gerencia es un proceso que involucra a la persona para realizar actividades con los mejores resultados, con el propósito de alcanzar determinados objetivos con eficacia y eficiencia, relacionados con el hecho de lograr las metas, usando el mejor método posible.

Objetivos de la gerencia son los siguientes:

- Posición en el mercado.
- Innovación.
- Productividad.
- Recursos físicos y financieros.
- Rentabilidad (rendimientos de beneficios).
- Actuación y desarrollo gerencial.
- Actuación y actitud del trabajador.
- Responsabilidad social.

La gestión gerencial, trata en esencia, de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todo el recurso humano en torno a las metas establecidas.

De allí que la gestión gerencial debe estar orientada a:

- ❖ Focalizar las situaciones problemáticas a partir de sistemas de información para aumentar el nivel de eficacia y eficiencia en la asignación de recursos.
- ❖ Formular objetivos generales de producción y servicios para satisfacer las necesidades del cliente.
- ❖ Diseñar programas de producción y servicios para satisfacer las necesidades del cliente.
- ❖ Identificar los componentes de cada departamento y sus objetivos específicos.
- ❖ Formular las actividades necesarias para implementar acciones de transformación.
- ❖ Formular las metas físicas, de resultados, de impactos y de cobertura de cada actividad o componente.
- ❖ Programar los tiempos, recursos y costos de las actividades.¹⁰

1.3.1 Diagnóstico empresarial

Es una herramienta que aplicamos gratuitamente a nuestros asociados donde se identifica el grado de desarrollo de su microempresa: subsistencia, desarrollo, expansión y consolidada.

En el diagnóstico se evalúan las áreas funcionales: Estructura organizacional, producción y servicios, administración de la demanda, finanzas y asociatividad. Se identifican las oportunidades de mejora y se propone un plan de intervención acorde a las necesidades del microempresario, todo el proceso es acompañado por un asesor empresarial.

¹⁰ Crosby, *Gerencia*. 1988

Por medio del diagnóstico recolectamos información que nos permite hacer una caracterización de nuestros asociados: género, grado de escolaridad, sector económico, actividad, régimen de contribución y empleos generados, entre otros datos.

1.3.1.1 Clases de diagnóstico empresarial

Dentro de las clases de diagnósticos que nos encontramos, podríamos reunirlos y clasificarlos a la gran mayoría en dos grandes grupos, éstos permiten diferenciar los unos de los otros en función de sus características y aplicaciones.

- **Diagnósticos integrales:** Son principalmente conocidos por la gran cantidad de variables empresariales a las que se puede aplicar. Para poner un ejemplo, podríamos encontrar el diagnóstico de Competitividad, un estudio que permite conocer las oportunidades, debilidades, ventajas y amenazas de una empresa. Y todo ello en base a la evaluación y consideración de numerosas variables que el consultor en cuestión ha puntuado e incluido en el análisis.
- **Diagnósticos específicos:** Se caracterizan por centrarse en aquellos procesos más concretos, es decir, estudia diferentes aspectos del mercado, estados financieros o procesos de gestión, y cualquier otro relacionado con la producción y su consumo.¹¹

1.3.1.2 ¿Cómo se logra un diagnóstico empresarial eficaz?

Independientemente del enfoque que pretendamos darle al diagnóstico, específico o integral, se deben tener en consideración 4 procesos que según algunos profesionales del sector, serán los que garantizarán un buen trabajo y estudio que permitirán obtener muy buenos resultados:

1. **Evaluación.** Estableceremos un parámetro que nos permitirá evaluar la actual situación o pudiera despertar el interés por la empresa, centrándonos en aquellos puntos sobre los que deseemos realizar el diagnóstico, consumidores, apartado financiero, proceso de producción, etc.
2. **Visión detallada.** En este punto es cuando el equipo o persona encargados de realizar este diagnóstico se centran especialmente en recoger toda la información posible acerca del sistema concreto de la empresa por el que se está interesado en estudiar. Este proceso es posible gracias a la toma de imágenes, tablas, gráficos, entrevistas y toda clase de recursos que permitan conocer de primera mano la situación actual.
3. **Cálculos.** Llegados a este punto y con la información recogida de la fase anterior, es el momento para establecer el grado de alcance en función del parámetro que se haya querido fijar.
4. **Conclusiones.** Se analiza toda la información que se ha recogido y se estudia para evaluar y conocer los motivos que impiden alcanzar aquellos parámetros que en su momento se establecieron. Conociendo los problemas, será mucho más fácil encontrar las soluciones.¹²

¹¹ <http://www.microempresasdecolombia.com/microempresas/pg19/sp/diagnostico-empresarial->

¹² <http://www.emprendices.co/que-es-un-diagnostico-empresarial/>

1.3.2 Diagnóstico de la situación

1.3.2.1 Factores Externos

Factores macroeconómicos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos,

➤ **Factores políticos:**

Los factores políticos son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica.

En los factores políticos podemos observar cierta importancia de los aspectos referentes a las ideologías y partidos políticos relevantes, pues normalmente los partidos de derecha o centro-derecha tienden a favorecer a las empresas rebajando los impuestos directos, y acentuando los indirectos, de forma que esto beneficia a los empresarios. Algunos

1. Tipo de Gobierno.
2. Los cambios que puedan darse a corto o largo plazo
3. Las medidas políticas pueden afectar de manera directa o indirecta

➤ **Factores económicos:**

La inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, el aumento en el ingreso de los consumidores, la decisión de éstos de ahorrar su dinero o gastarlo, son algunos ejemplos de factores económicos nacionales que repercuten en las ventas y desempeño de las empresas.

A diferencia de otro tipo de factores, podría decirse que los factores económicos afectan por igual a todas las empresas. Todo negocio debe pagar algún tipo de salario o remuneración económica a sus empleados, debe pagar a sus proveedores, debe tomar decisiones tales como ahorrar parte de sus ingresos, invertirlos o pedir prestado.

La aparición constante de nuevos productos, servicios, técnicas, etc., modifican tanto las necesidades de los clientes como las de los fabricantes y distribuidores. Nuevos materiales están sustituyendo a los tradicionales; nuevas formas de comunicación aparecen cotidianamente; los equipos electrónicos y de cómputo se han vuelto de uso común; existen nuevas y mejores técnicas de cultivo y procesamiento de alimentos; constantemente, surgen nuevos y mejores empaques, materiales de construcción, telas sintéticas, etcétera.

1. **Demanda:** Es importante valorar la demanda de determinado producto.
2. **Oferta:** Por otro lado es importante también determinar y analizar la cantidad de bienes o servicios que los competidores tienen a disponibilidad del mercado.
3. **Inflación:** Siempre la tasa de inflación de un país y su variación va a ser factor importante para las empresas, ya que esto influenciara en el alza o disminución de precios.
4. **Nivel de pobreza:** Este es otro factor importante para una empresa ya que de esto dependerá la cantidad en la que consuman un producto o un servicio.

➤ **Factores sociales:**

Los cambios en las actitudes, gustos, preferencias, hábitos, valores y creencias de las personas sobre lo que necesitan consumir; sobre si gastan o ahorran, los cambios en la forma de vida en las grandes ciudades, en los poblados, en el campo; la cantidad de jóvenes, niños, ancianos, y de hombres y mujeres que conforman la población, etc., modifican los hábitos de compra y de consumo. El estar pendiente de todo esto nos ayudara a ser competitivos en el mercado sin importar el área en la que estemos.

1. **Gustos y preferencias:** La empresa que no analiza continuamente los gustos y preferencias del mercado está perdido, ya que no sabe que es lo que el mercado quiere y necesita.
2. **Comportamiento del consumidor:** Es importante saber cómo actúa el consumidor al momento de elegir un producto o un servicio y porque lo eligió.

➤ **Factores Tecnológicos:**

El cambio tecnológico se ha dado de manera importante, además, en los procesos para transformar las materias primas en productos; en los sistemas de facturación y de cobro, servicio on line; en la manera de administrar el negocio; y, de manera importante, en la forma en que vemos y protegemos el medio ambiente.

La tecnología es un elemento importantísimo en cualquier tipo de negocio: fábricas, bancos, talleres, empresas de servicios, empresas manufactureras o comercios; negocios grandes o pequeños, todos ellos se ven afectados por los cambios en la tecnología. Es necesario estar enterado de estos cambios y evaluar la posibilidad de introducirlos al negocio para que se convierta en una fortaleza.

1. Acceso a la tecnología
2. Sitio web
3. Rapidez con la que la tecnología avanza

➤ **Factores de mercado e industria:**

El mercado actual o presente de una empresa está formado por los consumidores actuales. Los no consumidores relativos actuales son aquellos consumidores que si bien no demandan el producto de la empresa o usan sus servicios pueden llegar a consumirlo en el futuro con una política comercial conveniente; los no consumidores absolutos son aquellos que no consumen ni nunca podrán consumir el producto en cuestión, como es el caso del cine para los ciegos, por ejemplo. El mercado potencial está formado por los consumidores actuales más los no consumidores relativos actuales. El mercado tendencial es el mercado esperado en el futuro.

Entonces es importante tener bien definido al mercado al que vamos a atender para poder enfocarnos en sus gustos sus preferencias sus exigencias y que les puedo dar que la competencia no les dé; con el fin que me elijan a mí una y otra vez.¹³

¹³ <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/las-cooperativas-deben-reinscribirse-con-nuevos-estandares.html>

Algunos de los factores que determinan el mercado son:

1. **La línea:** es la variedad de productos que puedo hacer y ofrecer con los equipos y recursos que tengo
2. **La marca:** es el nombre que le pongo a mi producto o servicio para diferenciarlos de los demás, lo que diferente a la razón social.
3. **Servicios adicionales:** son servicios complementarios para el cliente se incline a nosotros envés de a la competencia.
4. **La calidad:** conjunto de características y cualidades de un producto o servicio.
5. **Precio:** es el valor monetario que se le da a un bien o a un servicio.
6. **Plaza:** son los canales de distribución, medios por los cuales llega el servicio o producto al cliente.
7. **Promoción:** conjunto de acciones para dar a conocer como empresa y lo que ofrecemos y además las ventajas que tenemos frente a la competencia.

➤ **Competidores**

Todas las organizaciones tienen uno o más competidores. Ninguna administración puede darse el lujo de ignorar a sus competidores. Cuando lo hacen, pagan un precio muy alto. Los competidores se pueden ver desde el punto de vista de los precios, ofrecimiento de servicios, de adquisición de productos nuevos y similares. Representan una fuerza ambiental importante que la administración que debe verificar, prepararse y responder a todo esto.¹⁴

1. La manera en la que la competencia se enfrenta a las amenazas y oportunidades.
2. La manera en la que se enfrenta a los cambios del entorno.
3. Que ofrecen que nosotros no ofrezcamos .

Análisis del ambiente Externo

Existen varios factores en el ambiente de una compañía que afectan la operación de la misma. Algunos de estos factores tienen un impacto positivo, mientras que otros pueden afectar negativamente. Es más, el mismo factor puede influir de manera positiva en una compañía y negativamente en otra, dependiendo de la misión y objetivos de la compañía.

Oportunidad = todas aquellas posibilidades externas a la empresa que tienen un impacto favorable en sus actividades

Amenaza = todas aquellas fuerzas externas a la empresa que pueden tener una influencia desfavorable en sus actividades

1.3.2.2 Factores Internos

¹⁴http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/carlosriverosfundadmon/la_empresa_y_los_factores_externos.html

✓ **Cliente**

Las organizaciones existen para satisfacer las necesidades de los clientes, es quien decide usar o no nuestros servicios. Los clientes obviamente representan una incertidumbre potencial para las organizaciones. Los gustos del consumidor pueden cambiar. Estos pueden quedar insatisfechos con el producto o servicio de la organización. En general esperaríamos que los compradores representen mayor incertidumbre para los administradores de cualquiera nivel.

✓ **Segmentación**

Es el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización.

Por tanto es importante hacer esta división para poder atender de mejor manera a cada grupo de clientes con el fin que se sientan satisfechos con lo que les estamos dando en cuanto al servicio.¹⁵

Ejemplos de oportunidades:

- Incremento en el poder adquisitivo
- Cambios favorables en el comportamiento de la clientela
- Precios de materia prima bajando
- Acceso a nueva tecnología
- Acceso a nuevos mercados
- Potenciales nuevos inversionistas

Ejemplo de Amenazas:

- ✓ Recesión económica
- ✓ Conflictos políticos
- ✓ Inflación acelerada
- ✓ Competencia en crecimiento
- ✓ Productos competitivos
- ✓ Disminución del poder adquisitivo

Usted debe enfocarse en aquellos factores que tienen mayor probabilidad de ocurrir y que tienen un efecto más fuerte en las operaciones de su empresa.

Análisis del ambiente Interno

Cada compañía tiene una combinación de recursos internos única o particular, dependiendo de su personal, situación financiera, tecnología, etc. Estos factores establecen los límites de la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos. En el proceso de planificación, es importante tomar en consideración estos factores internos.

Fortalezas = Factores internos positivos que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

Debilidades = Factores internos negativos que inhiben el logro de los objetivos.

¹⁵ <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>

Los factores internos pueden ser divididos en cuatro áreas funcionales: producción; comercialización; organización y personal; finanzas y contabilidad.

Ejemplos de fortalezas:

- ✚ Bajos costos de producción
- ✚ Personal calificado
- ✚ Buen control de calidad
- ✚ Precios competitivos
- ✚ Buena reputación
- ✚ Acceso a materias primas escasas
- ✚ Buena ubicación de la compañía
- ✚ Bajo costo de mano de obra

Ejemplo de debilidades

- ❖ Maquinaria inadecuada
- ❖ Tecnología obsoleta
- ❖ Pobre calidad de productos
- ❖ Falta de planificación
- ❖ Inadecuados métodos de fijación de precios
- ❖ Limitada capacidad de producción
- ❖ Organización ineficiente
- ❖ Inadecuados esfuerzos de comercialización

El enfoque debe ser sobre aquellos factores que puedan tener el mayor impacto en el éxito de la empresa.¹⁶

1.3.3 Definición e importancia de la matriz FODA

El FODA, son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene la Empresa en el Sistema que se desenvuelve.

Su importancia radica en la factibilidad de análisis que presenta, ya que es un modelo sencillo y claro de entender, no presenta mayor problema al momento de su elaboración. El FODA permite desarrollar estrategias para lograr una ventaja competitiva en el mercado o simplemente provee herramientas que ayudan a equilibrar fuerzas exógenas.

Las Fortalezas y Debilidades son puntos internos de la empresa, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos.

Después de la construcción de la matriz FODA podemos conocer cuáles son los principales problemas con los que nos enfrentaremos (amenazas y debilidades).¹⁷

¹⁶ <http://gestiondeempresas.org/analisis-interno-externo-empresa/>

¹⁷ H. y. Koontz, *Administracion*. D. F.: McGraw-Hill. 1994



Fuente: <http://gestiondeempresas.org/analisis-interno-externo-empresa/>

1.3.3.1 Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones en las empresas.

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se deben tomar decisiones.

Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que “sin problema no puede existir una solución”.

Por lo anterior, y antes de tomar cualquier decisión, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas posibles, y las consecuencias futuras de cada elección.

Lo significativo y preocupante, es que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional (no estratégica), y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa.

Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. El proceso que deberían utilizar las empresas para conocer su situación real es la Matriz de análisis FODA.

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Si bien la herramienta estratégica ideal para plasmar la misión, la visión, las metas, los objetivos y las estrategias de una empresa es el Plan de Negocios, realizando correctamente el análisis FODA se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.¹⁸

1.3.3.2 Conclusión de la matriz FODA

Después de la construcción de la matriz FODA podemos conocer cuáles son los principales problemas con los que nos enfrentaremos (amenazas y debilidades).

Y también cuales son las oportunidades que tenemos, y si no sabemos cuáles son nuestras fortalezas como podemos usarlas a nuestro favor.

El no poseer ningún tipo de indicadores que nos muestren la satisfacción del cliente, la falta de publicidad, la competencia existente en el sector, las expectativas de los clientes a los productos ofrecidos, son los principales aspectos en los que nos debemos enfocar y atacar, mediante las fortalezas y oportunidades que poseemos.¹⁹

1.3.3.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Esta matriz permite resumir y evaluar todos aquellos factores externos que afectan a la empresa como información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La construcción de una matriz EFE consta de 5 pasos:

- Hacer una lista de los factores críticos y determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa.
- 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 en la industria de la empresa.
- 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, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
- 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.²⁰

¹⁸ <http://www.matrizfoda.com/>

¹⁹ H. y. Koontz, *Administracion*. D. F.: McGraw-Hill. 1994

²⁰ M. Naresh, *Investigación de Mercados, Un Enfoque Práctico*. Prentice Hall, Segunda Edición.

Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Factor 1			Peso x calificación
Factor 2			
Factor 3			
Subtotal:			
Amenazas			
Factor 1			
Factor 2			
Factor 3			
Subtotal:			
Total:			

1.3.3.2.2 Matriz de Perfil Competitivo MPC

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menos, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal.

Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. Antes que nada, los factores importantes para el éxito de una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en la matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.²¹

²¹ David, *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación. 1997

Matriz de Perfil Competitivo MPC

Factores claves de éxito	Ponderación	Competidor 1		Competidor 2		Competidor 3	
		clasificación	R. ponderado	Clasificación	R. ponderado	Clasificación	R. ponderado
Factor 1							
Factor 2							
Factor 3							
Factor 4							
Total:							

1.3.3.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo, una matriz EFI se elabora en 5 pasos:

- Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna e identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización
- Asignar una puntuación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.
- Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (Clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación =2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4).
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

- Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 muestran un organización con debilidades internas.²²

Fortalezas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Factor 1			Peso x calificación
Factor 2			
Factor 3			
Subtotal:			
Debilidades			
Factor 1			
Factor 2			
Factor 3			
Subtotal:			
Total:			

1.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1.4.1 ¿Qué es una investigación de mercado?

La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.

1.4.2 Objetivos de la investigación de mercado

Los objetivos de la investigación se pueden dividir en tres:

- **Objetivo social:**

Satisfacer las necesidades del cliente, ya sea mediante un bien o servicio requerido, es decir, que el producto o servicio cumpla con los requerimientos y deseos exigidos cuando sea utilizado.

²² David, *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación. 1997

- **Objetivo económico:**

Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa al momento de entrar a un nuevo mercado o al introducir un nuevo producto o servicio y, así, saber con mayor certeza las acciones que se deben tomar.

- **Objetivo administrativo:**

Ayudar al desarrollo de su negocio, mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman, para que cubra las necesidades del mercado, en el tiempo oportuno.

1.4.3 Beneficios de la investigación de mercado

- Se tiene más y mejor información para tomar decisiones acertadas, que favorezcan el crecimiento de las empresas.
- Proporciona información real y expresada en términos más precisos, que ayudan a resolver, con un mayor grado de éxito, problemas que se presentan en los negocios.
- Ayuda a conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir, en el caso de vender o introducir un nuevo producto.
- Sirve para determinar el tipo de producto que debe fabricarse o venderse, con base en las necesidades manifestadas por los consumidores, durante la investigación.
- Determina el sistema de ventas más adecuado, de acuerdo con lo que el mercado está demandando.
- Define las características del cliente al que satisface o pretende satisfacer la empresa, tales como: gustos, preferencias, hábitos de compra, nivel de ingreso, etcétera.
- Ayuda a saber cómo cambian los gustos y preferencias de los clientes, para que así la empresa pueda responder y adaptarse a ellos y no quede fuera del mercado.²³

1.4.4 Tipos de investigación de mercado

Existen tres tipos básicos de investigación de mercado teniendo en cuenta los objetivos que persiguen las investigaciones.

1. Investigación descriptiva.
2. Investigación de causa.
3. Investigación de predicción.

Investigación descriptiva:

La investigación descriptiva es aquella que busca definir claramente un objeto, el cual puede ser un mercado, una industria, una competencia, puntos fuertes o débiles de empresas, algún tipo de medio de publicidad o un problema simple de mercado.

²³ <http://www.contactopyme.gob.mx/ptomode/invmdo.asp>

En una investigación descriptiva, el equipo de trabajo buscará establecer el "Que" y el "Donde", sin preocuparse por el "por Qué". Es el tipo de investigación que genera datos de primera mano para realizar después un análisis general y presentar un panorama del problema.

Investigación causal:

Es aquella investigación que busca explicar las relaciones entre las diferentes variables de un problema de mercado, es el tipo de investigación que busca llegar a los nudos críticos y buscará identificar claramente fortalezas y debilidades explicando el "**Por Qué?**" y el "**Cómo?**" suceden las cosas.

Las investigaciones de causa, generalmente se aplican para identificar fallas en algún elemento de mercadeo, como el diseño de un empaque, algún elemento en las preferencias de los consumidores que genere alguna ventaja competitiva, alguna característica de los productos que no guste a los consumidores etc.

Investigación de predicción:

Es aquella que busca proyectar valores a futuro; buscará predecir variaciones en la demanda de un bien, niveles de crecimiento en las ventas, potencial de mercados a futuro, número de usuarios en x tiempo, comportamiento de la competencia etc. En cualquier estudio predictivo, generalmente se deberán tener en cuenta elementos como el comportamiento histórico de la demanda, cambios en las estructuras de mercado, aumento o disminución del nivel de ingresos.

La investigación predictiva, es la más complicada e interesante y es la que realmente puede hacer diferencia entre el éxito y el fracaso de empresas en el largo plazo, acertar en el comportamiento de un mercado a futuro, es claramente la mejor manera de garantizar estabilidad.

Sin importar el tipo de investigación, generalmente la metodología de trabajo es igual para cualquier tipo de investigación.

1.4.5 Proceso de la investigación de mercados

Es un conjunto de cinco pasos sucesivos que describen las tareas que deberán realizarse para llevar a cabo un estudio de investigación de mercados.

Este conjunto de cinco pasos, incluye:

- 1) Definición del problema y de los objetivos de la investigación,
- 2) diseño del plan de investigación,
- 3) recopilación de datos,
- 4) preparación y análisis de datos, y
- 5) interpretación, preparación y presentación del informe con los resultados.

1.4.6 Definición del Problema y de los Objetivos de la Investigación de Mercados

Este paso de la investigación de mercados, según Philip Kotler y Gary Armstrong, a menudo es el más difícil, pero es el que guía todo el proceso de investigación.

En la definición del problema, se deberá tomar en cuenta el propósito del estudio, los antecedentes de información relevante, la información que es necesaria y cómo se utilizará en la toma de decisiones. Además, esta parte incluye la discusión con aquellos que toman decisiones, entrevistas a los expertos de la industria, análisis de datos secundarios y sesiones de grupo. (Naresh, 1997)

Una vez que se ha definido con cuidado el problema, se deben establecer los objetivos de la investigación de mercados, que según Kotler y Armstrong, pueden ser de tres tipos:

1. Investigación Exploratoria: Busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y a sugerir la hipótesis.
2. Investigación Descriptiva: Busca describir mejor los problemas de marketing, situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado de un producto o los parámetros demográficos y actitudes de los consumidores que compran el producto.
3. Investigación Causal: Busca probar la hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto.²⁴

1.4.7 Diseño del Plan de Investigación de Mercados

Luego de que se ha definido con precisión el problema y establecido los objetivos de la investigación, se debe determinar qué información se necesita y el cómo, cuándo y dónde obtenerla. Para ello, se diseña un plan de investigación por escrito que detalla los enfoques específicos de la investigación, los métodos de contacto, planes de muestreo e instrumentos que los investigadores usarán para obtener y procesar los datos. Además, se establecen los plazos en los que se deberá empezar y finalizar el trabajo de investigación.

El diseño de investigación es la estructuración o plano de ejecución que sirve para llevar a cabo el proyecto de investigación. Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información requerida.²⁵

El plan de investigación de mercados, por lo general, incluye alguno de los siguientes elementos:

- Un planteamiento claro de la naturaleza del problema de mercado a investigar.
- Los principales factores inherentes y molestias relacionadas con el problema (creencias, actitudes, motivaciones, estilos de vida, actividades competitivas, entre otros).
- Una definición precisa del producto o servicio a investigarse.

²⁴ Kotler y Gary Armstrong Gary, *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall, Sexta Edición. 2003

²⁵ M. Naresh, *Investigacion de Mercados, Un Enfoque Práctico*. Prentice Hall, Segunda Edición. 1997

- El establecimiento de las áreas de medición principales, por ejemplo, consumo, creencias acerca de los productos, expectativas, proceso de toma de decisiones, frecuencia de compras, exposición a los medios, etc.
- La metodología a seguir, como tipo de datos, método de muestreo, instrumentos de investigación, etc.
- El grado de precisión que tendrán los descubrimientos de la encuesta.
- El tiempo y costo que tendrá la investigación de mercados.
- Las condiciones que se aplican a las encuestas de investigación.
- La experiencia de los investigadores para conducir clases específicas de investigación.²⁶

Para complementar esta lista de elementos, se debe considerar que establecer un diseño de **investigación de mercados** incluye los siguientes pasos:

1. Análisis de datos secundarios
2. Investigación cualitativa
3. Métodos para la recopilación cuantitativa de datos (estudio, observación y experimentación).
4. Definición de la información necesaria.
5. Procedimiento de medición de escalas.
6. Diseño de cuestionarios.
7. Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.
8. Planeación del análisis de datos.²⁷

1.4.8 Muestra

Concepto:

En un universo de trabajo en donde se desea aplicar un análisis estadístico, cuando el muestreo cubre a todos los elementos de la población., se realiza un censo. En muchos de los casos, la realización de un censo no es posible por ser muy costoso, muy extenso o que la muestra se destruya como resultado del análisis. En tales oportunidades se debe practicar un análisis muestral. La muestra es una parte seleccionada de la población que deberá ser representativa, es decir, reflejar adecuadamente las características que deseamos analizar en el conjunto en estudio.

1.4.8.1 Cálculo de la Muestra

Para determinar el tamaño de una muestra se deberán tomar en cuenta varios aspectos, relacionados con el parámetro y estimador, el sesgo, el error muestral, el nivel de confianza y la varianza poblacional.

El parámetro se refiere a la característica de la población que es objeto de estudio y el estimador es la función de la muestra que se usa para medirlo.

²⁶ C. Peter, *La Esencia de la investigación de mercados*. Prentice Hall. 1996

²⁷ M. Naresh, *Investigacion de Mercados, Un Enfoque Práctico*. Prentice Hall, Segunda Edición. 1997

El error muestral siempre se comete ya que existe una pérdida de la representatividad al momento de escoger los elementos de la muestra. Sin embargo, la naturaleza de la investigación nos indicará hasta qué grado se puede aceptar.

El nivel de confianza, por su parte, es la probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad; es decir, que caiga dentro de un intervalo determinado basado en el estimador y que capture el valor verdadero del parámetro a medir.

Tamaño de Muestra

Cuando deseamos estimar una proporción, debemos conocer varios aspectos:

- a) El nivel de confianza o seguridad ($1 - \alpha$). El nivel de confianza prefijado da lugar a un coeficiente ($Z\alpha$).
- b) La precisión que deseamos para el estudio.
- c) Una idea del valor aproximado del parámetro que queremos medir (en este caso una proporción). Esta idea se puede obtener revisando la literatura, por estudio piloto previos. En caso de no tener dicha información utilizaremos el valor $p = 0.5$ (50%). El problema que puede enfrentarse en un estudio de investigación es la cantidad de información con la que se cuenta; específicamente se pueden tener dos casos: desconocer la población del fenómeno estudiado, o bien, conocerla.

1.4.8.2 Cálculo del Tamaño de la Muestra desconociendo el Tamaño de la Población.

PARA POBLACIONES FINITAS

La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se desconoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{d^2}$$

en donde,

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

POBLACIONES FINITAS

Cálculo del Tamaño de la Muestra conociendo el Tamaño de la Población.

La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se desconoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \pm (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

En donde,

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o prop

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)²⁸

1.4.8.3 Tipos de Muestreo

Existen diferentes criterios de clasificación de los diferentes tipos de muestreo, aunque en general pueden dividirse en dos grandes grupos: métodos de muestreo probabilísticos y métodos de muestreo no probabilísticos.

➤ Muestreo probabilístico

Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables. Dentro de los métodos de muestreo probabilísticos encontramos los siguientes:

Tipos:

1.- Muestreo aleatorio simple:

El procedimiento empleado es el siguiente:

1) Se asigna un número a cada individuo de la población y

2) A través de algún medio mecánico (bolas dentro de una bolsa, tablas de números aleatorios, números aleatorios generados con una calculadora u ordenador, etc.) se eligen tantos sujetos como sea necesario para completar el tamaño de muestra requerido. Este procedimiento, atractivo por su simpleza, tiene poca o nula utilidad práctica cuando la población que estamos manejando es muy grande.

2.- Muestreo aleatorio sistemático:

²⁸ http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_02_BAS02.pdf

Este procedimiento exige, como el anterior, numerar todos los elementos de la población, pero en lugar de extraer n números aleatorios sólo se extrae uno. Se parte de ese número aleatorio i , que es un número elegido al azar, y los elementos que integran la muestra son los que ocupa los lugares $i, i+k, i+2k, i+3k, \dots, i+(n-1)k$, es decir se toman los individuos de k en k , siendo k el resultado de dividir el tamaño de la población entre el tamaño de la muestra: $k= N/n$. El número i que empleamos como punto de partida será un número al azar entre 1 y k . El riesgo este tipo de muestreo está en los casos en que se dan periodicidades en la población ya que al elegir a los miembros de la muestra con una periodicidad constante (k) podemos introducir una homogeneidad que no se da en la población.

3.- Muestreo aleatorio estratificado:

Trata de obviar las dificultades que presentan los anteriores ya que simplifican los procesos y suelen reducir el error muestral para un tamaño dado de la muestra. Consiste en considerar categorías típicas diferentes entre sí (estratos) que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica (se puede estratificar, por ejemplo, según la profesión, el municipio de residencia, el sexo, el estado civil, etc.). Lo que se pretende con este tipo de muestreo es asegurarse de que todos los estratos de interés estarán representados adecuadamente en la muestra. Cada estrato funciona independientemente, pudiendo aplicarse dentro de ellos el muestreo aleatorio simple o el estratificado para elegir los elementos concretos que formarán parte de la muestra. En ocasiones las dificultades que plantean son demasiado grandes, pues exige un conocimiento detallado de la población. (Tamaño geográfico, sexos, edades,...).

La distribución de la muestra en función de los diferentes estratos se denomina afijación, y puede ser de diferentes tipos:

Afijación Simple: A cada estrato le corresponde igual número de elementos muestrales.

Afijación Proporcional: La distribución se hace de acuerdo con el peso (tamaño) de la población en cada estrato.

Afijación Óptima: Se tiene en cuenta la previsible dispersión de los resultados, de modo que se considera la proporción y la desviación típica. Tiene poca aplicación ya que no se suele conocer la desviación.

4.- Muestreo aleatorio por conglomerados:

Los métodos presentados hasta ahora están pensados para seleccionar directamente los elementos de la población, es decir, que las unidades muestrales son los elementos de la población.

En el muestreo por conglomerados la unidad muestral es un grupo de elementos de la población que forman una unidad, a la que llamamos conglomerado. Las unidades hospitalarias, los departamentos universitarios, una caja de determinado producto, etc., son conglomerados naturales. En otras ocasiones se pueden utilizar conglomerados no naturales como, por ejemplo, las urnas electorales. Cuando los conglomerados son áreas geográficas suele hablarse de "muestreo por áreas".

El muestreo por conglomerados consiste en seleccionar aleatoriamente un cierto número de conglomerados (el necesario para alcanzar el tamaño muestral establecido) y en investigar después todos los elementos pertenecientes a los conglomerados elegidos.²⁹

1.4.9 Determinación de fuentes de información

Todo trabajo de investigación debe basarse en fuentes de información capaces de proporcionarle los datos necesarios para la explicación y comprensión de su exposición y facilitar el desarrollo del estudio. Es por ello necesario realizar previamente a la propia investigación una búsqueda exhaustiva y selección de aquellas fuentes que mejor se adapten a las necesidades en referencia a los objetivos definidos.

Entre las diversas clasificaciones de las fuentes de información existentes, el criterio más frecuentemente empleado.

En función de su contenido o nivel informativo: se clasifican, generalmente, en fuentes primarias y secundarias.

Se consideran datos primarios aquellos recolectados específicamente para las necesidades inmediatas de la investigación. Las fuentes primarias son, por tanto, fuentes contenedoras de información nueva u original, que no se encuentra disponible de forma interna ni externa sino que es generada por el propio trabajo de investigación.

Los datos secundarios, sin embargo, son según los mismos autores, datos ya publicados y recolectados para propósitos diferentes de las necesidades inmediatas y específicas a las de la investigación.

1.4.9.1 Fuentes de información primarias

El papel desempeñado por las fuentes de información primarias en esta investigación es fundamental y básico sobre todo en lo que a la comprobación empírica de las hipótesis planteadas se refiere.

Esta información a la que se hace referencia, se ha obtenido a partir de dos instrumentos esenciales de investigación que han sido utilizados para obtener información de carácter cualitativo que recoja opiniones, experiencias, motivaciones, inquietudes, tendencias, etc.

1.4.9.2 Fuentes de información secundarias

Son aquellas que a pesar de no estar relacionadas directamente con las investigación, hacen aportaciones muy buenas ya que proporcionan datos, porcentajes, etc, de interés dela investigación.

Entre estos es importante mencionar el papel que desempeña el Internet como fuente de información en cualquier tipo de investigación, este no sólo es utilizado como medio de captación y recolección de datos primarios, ayudando a realizar las entrevistas vía e-mail, foros, etc.; sino

²⁹ <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf>

también como acceso a información secundaria procedente de periódicos, publicaciones y bases de datos en la red.

1.4.10 Recopilación de Datos

Este paso del **proceso de investigación de mercados**, suele ser la más costosa y la más propensa a errores.³⁰

Dentro de un proceso de investigación una de las actividades que se realizan es la recopilación de datos, la cual es el acopio de información y se incluye desde elaborar fichas bibliográficas hasta la aplicación de cuestionarios con el empleo de técnicas de muestreo.

Existe una gran variedad de técnicas para realizar la investigación, que se deberán seleccionar de acuerdo a las necesidades del problema, así como a diferentes factores como son el tiempo, costo, tipo de actividades a realizar, recursos humanos, etc.

Para la obtención de datos primarios (que se obtienen mediante el trabajo de campo), la recopilación de datos incluye una fuerza de trabajo o bien un staff que opera indistintamente en el campo, como es el caso de los entrevistadores que hacen entrevistas personales (en los hogares, centros comerciales o asistidos por computadoras), desde una oficina por teléfono (entrevistas telefónicas y entrevistas telefónicas asistidas por computadoras) o a través del correo (correo tradicional, envío de cuestionarios por correo utilizando domicilios preseleccionados).

En la actualidad, debemos sumar la importancia del internet en la recolección de datos on-line, por ser uno de los medios que tiene el mayor crecimiento en su audiencia y porque la investigación de mercado digital permite realizar un estudio en línea más rápido, más económico y más versátil.

Finalmente, cabe destacar que la selección, entrenamiento, supervisión y evaluación más apropiados de la fuerza de trabajo ayuda a reducir los errores en la recolección de datos.³¹

1.4.10.1 Metodología para la recolección de datos

Se refiere al método utilizado para conformar y obtener los datos con los que se elaboran las estadísticas y estos se engloban de la siguiente manera:

Obtención directa de los datos

Este es el caso en el cual el organismo responsable cuenta con un instrumento de recolección, y además, realiza el levantamiento de la información correspondiente. Para el cual se pueden aplicar 3 métodos:

- Censo o enumeración completa.
- Enumeración por muestreo.
- La forma combinada de las dos anteriores.

³⁰ Kotler y Gary Armstrong Gary, *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall, Sexta Edición. 2003

³¹ C. Peter, *La Esencia de la investigación de mercados*. Prentice Hall. 1996

Estadísticas derivadas o productos estadísticos:

Las estadísticas derivadas son aquellas que parten de insumos provenientes de estudios estadísticos anteriores de fuentes internas y/o externas del organismo responsable y mediante un procedimiento técnico de reelaboración, se obtiene otra información estadística.

Los productos estadísticos son estadísticas derivadas provenientes de una única fuente de información.³²

1.4.11 Metodos de aplicación

El papel (PAPI: Paper and Pencil Interview): En términos generales el papel (PAPI) se usa para encuestas a ser aplicadas en sitios remotos donde no existe señal de Internet, donde la Internet no sea confiable, ó cuando se requiera un registro físico del llenado para su posterior vaciado y procesamiento, por ejemplo encuestas en zonas rurales. El papel sigue siendo el medio más usado a pesar de los avances tecnológicos de las últimas décadas por su bajo costo, versatilidad y seguridad. La tasa de rechazos de una encuesta en papel mediante encuestador es muy baja.

Entrevistas telefónicas (CATI: Computer Assited Telephone Interview): Las encuestas telefónicas (CATI) se emplean cuando se desea aplicar un cuestionario corto, de no más de 10 preguntas y queremos obtener resultados inmediatos, son usadas en encuestas de coyuntura política, sondeos de opinión, recordación publicitaria y posicionamiento de marcas. La tasa de rechazo de una encuesta CATI es comparativamente baja, siempre que se cuenten con encuestadores bien entrenados que logren persuadir al entrevistado para lograr la entrevista y mantener su atención.

La Web (CAWI: Computer Assited Web Interview): Las encuestas en la Web (CAWI) son usadas típicamente cuando ésta será auto-administrada, es decir cuando no sea requerido un encuestador, el problema de este tipo de encuesta es la baja tasa de respuestas, dado que normalmente el sujeto no se motiva a responder, a no ser que este tenga algún interés en los resultados del estudio o porque está siendo pagado. Una variante de la encuesta en la Web (CAWI) es la encuesta enviada por correo electrónico.

Dispositivos móviles (CAPI: Computer Assited Personal Interview): Las encuestas empleando dispositivos móviles permite su aplicación mediante encuestador, grabando los datos directamente en algún dispositivo tipo teléfono celular o tableta, bien sea que exista o no conexión a la Internet. El principal problema de usar este medio, más allá del costo del dispositivo; es que no pueden ser usados en sitios con alta tasa de delincuencia o pobreza, pues se corre el riesgo de perder tanto el equipo como los datos.

1.4.12 Prueba Piloto

Una prueba piloto, por lo tanto, es aquella experimentación que se realiza por primera vez con el objetivo de comprobar ciertas cuestiones de la investigación. Se trata de un ensayo experimental,

³² http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&id=185&Itemid=8;tmpl=component

cuyas conclusiones pueden resultar interesantes para avanzar con el desarrollo de la investigación.

La prueba piloto sirve para ir desechando aquella información que no nos sirve o que esta sesgada.

1.4.13 Preparación y Análisis de Datos

Luego de obtenidos los datos, se los procesa y analiza para aislar la información y los hallazgos importantes. Es necesario verificar que los datos de los cuestionarios sean exactos y estén completos, y codificarlos para su análisis. Posteriormente, se tabulan los resultados, calculan los promedios y se realizan otras medidas estadísticas.³³

La preparación de los datos obtenidos incluye su edición, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario u observación se debe revisar o editar y, si es necesario, se corrige. La verificación asegura que los datos de los cuestionarios originales se transcriban con detenimiento y exactitud, mientras que su análisis da mayor significado a la información recopilada. (Peter, 1996)

1.4.14 Interpretación, preparación y presentación del informe con los resultados

Este es el paso donde el investigador de mercados interpreta los resultados, saca conclusiones e informa a la dirección.

Los análisis y la evaluación de datos transforman los datos no procesados recopilados durante la encuesta de campo (y de la investigación documental), en información administrativa, para luego, darse a conocer de una manera atractiva y efectiva.³⁴

A continuación, se detallan ocho puntos que guían el proceso para la elaboración del informe:

1. El estilo del informe debe estar relacionado con las necesidades de los clientes (o de la dirección).
2. Debe usarse un lenguaje claro en los informes de la encuesta.
3. Los diagramas y las tablas empleados en los informes de la encuesta deberán titularse, las unidades de medida citarse con claridad y, si se utiliza material publicado, tal vez en un apéndice.
4. En gran medida, es cuestión de gusto y presupuesto que un texto se complemente con diagramas y tablas.
5. El tipo de impresión y la encuadernación de los informes de la encuesta deben verificarse con los investigadores, lo mismo que el número de copias de los informes de encuesta que se remitirán al cliente (o a la dirección).
6. Si los investigadores tienen que realizar una presentación formal de los descubrimientos principales ante una junta de ejecutivos, el tema deberá evaluarse con los investigadores antes que sea comisionada la investigación y se deberá tener copias del informe de la encuesta para distribuirla antes de la junta.
7. Esta etapa final del proceso de investigación de mercados involucra la experiencia profesional con la investigación. Ambos, tanto el contenido como el estilo del informe,

³³ Kotler y Gary Armstrong Gary, *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall, Sexta Edición. 2003

³⁴ C. Peter, *La Esencia de la investigación de mercados*. Prentice Hall. 1996

deben satisfacer las necesidades del cliente. El formato y la encuadernación del informe merecen un cuidado esmerado; estos elementos ayudan a que un informe sea claro y efectivo.

8. Finalmente, se debe tener cuidado de que los informes de la investigación presenten resultados dentro de una estructura lógica.³⁵

1.4.15 Tipos de investigación de mercado

➤ Investigación Exploratoria

Es la apropiada en las etapas iniciales del proceso de toma de decisiones en situaciones donde la gerencia busca problemas y oportunidades, una vez que estén identificados adecuadamente los problemas y que la situación este perfectamente definida.

Este tipo de investigación es utilizada en los casos en que existen muchos cursos de acción para la resolución de un problema o aspectos que intervienen en dicho caso. Puede ser considerada como un primer paso en la determinación de un problema.

- a) Busca de datos secundarios
- b) Encuesta de personas conocedoras
- c) Estudio de casos

Fuentes de información utilizadas:

- 1.- Estudio de fuentes secundarias de información (estadísticas, guías, periódico, etc.).
- 2.- La encuesta de individuos que es probable que tengan ideas sobre el tema general.
- 3.- El análisis de casos seleccionados.

➤ Investigación Concluyente

A) Investigación Descriptiva

- 1.- Estudio de casos
- 2.- Estudio estadístico

B) Experimentación

Suministra información que ayuda a evaluar y a seleccionar la línea de acción. Se caracteriza por procedimientos formales de investigación, incluye objetivos de investigación bien definidos junto con las necesidades de información.

³⁵ C. Peter, *La Esencia de la investigación de mercados*. Prentice Hall. 1996

La investigación descriptiva es hecha para describir algo, como el punto de vista de los consumidores. Gran parte de la investigación es elaborada sin una planeación adecuada y están sujetos a esa debilidad:

a) El método de casos.- Es el estudio detallado de un número relativamente pequeño de casos (unos cuantos consumidores, detallistas, etc.) y aquí por analogía se analizan tres factores:

- 1.- Los rasgos comunes a todos los casos del grupo en general.
- 2.- Los rasgos que no son comunes a todos los casos sino sólo a cierto subgrupo.
- 3.- Los rasgos exclusivos a un caso específico.

b) El método estadístico.- Se ocupa del estudio completo de pocos factores estudiando un mayor número de casos. Cuando el método experimental es difícil de usar se sustituye por el método estadístico.

➤ **Investigación de Monitoreo del Desempeño**

Es el elemento esencial para controlar los mercados. Se necesita la investigación del monitoreo del desempeño para responder a la pregunta: ¿QUÉ ESTA SUCEDIENDO?

Algunos de los cambios que pueden apreciarse en esta investigación son:

- Cambios en las ventas y participación de mercado.
- Otros cambios como los niveles de conocimiento, penetración de la distribución en los niveles de precios
- En las variables de situación: tales como la actividad de la competencia.

1.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Algunas definiciones de planificación estratégica

"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".³⁶

"La Planificación Estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como: por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años".³⁷

³⁶ J. P. Sallenave, *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Grupo Editorial Noma . 1999

³⁷ I. Chiavenato, *Administración en los nuevos tiempos* (pág. 228). Colombia: McGraw-Hill. 2004

“Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación”.³⁸

“La planeación estratégica es el 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”.³⁹

“La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa”.

Haciendo un análisis general de los conceptos podemos decir que la Planeación Estratégica es una herramienta para las empresas, que ayuda a determinar metas a futuro, para lo cual se debe elaborar objetivos y actividades a cumplir por parte de todos los miembros de la organización.

1.5.1 Importancia de la planificación estratégica

Hoy en día la planificación estratégica es importante por varios aspectos ya que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización, ya que sin planes los administradores no tendrían una idea clara de lo que se necesita organizar, es esencial y vital contar con una meta, un objetivo.

También es importante porque es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo identificando metas y objetivos. Además la planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo e interno.

Las empresas con éxito planifican adecuadamente. La planificación es una de las más importantes funciones de la administración a cualquier nivel.

Planificar no significa saber qué decisión tomaré mañana, sino qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana”, lo dice Peter Drucker en una de sus presentaciones sobre dirección estratégica.⁴⁰

³⁸ <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>

³⁹ P. y. Kotler, *Mercadeo de servicios profesionales*. Bogotá: Legis, Santafé. 1998

⁴⁰ H. y. Koontz, *Administracion*. D. F.: McGraw-Hill. 1994

1.5.2 Objetivo de la planificación estratégica

El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios, productos y servicios de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. Tomando en cuenta que el mercado se encuentra en un constante cambio, es necesario primeramente establecer objetivos estratégicos así como formular las estrategias que habrán de seguirse para cumplir con dichos objetivos.

La planificación estratégica tiene como propósitos principales, primero minimizar la incertidumbre que existe en el mundo de los negocios estableciendo cuáles serían las consecuencias de tomar determinadas decisiones administrativas.

Como otro propósito de la Planificación estratégica se tiene el de garantizar el éxito de una organización a lo largo del tiempo.

La planificación estratégica consiste principalmente en coordinar todos los elementos con los cuales cuenta una organización para lograr el éxito en el mercado, estableciendo objetivos estratégicos que sean viables pero a la vez desafiantes para la organización; definiendo cuales son las actividades necesarias para cumplir con los objetivos propuestos.⁴¹

1.5.3 Terminología Empleada en la Planeación Estratégica

A continuación se presentan algunos términos empleados en la planeación estratégica:

Estrategas

Son individuos claves responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria. Ellos tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes, presidentes, propietario, decano, empresarios, etc. Debido a que los estrategas son seres humanos, ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de ética, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra la preocupación por el largo plazo y estilo gerencial.

Formulación de la Misión

Es la que identifica el alcance de las operaciones de una empresa de otras parecidas, en los aspectos del producto y del mercado. Incorpora la filosofía de los estrategas de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.

Visión

El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad **Estrategias**

Políticas

Forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de

⁴¹ A. y. Thompson, *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.

decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.⁴²

1.5.4 Plan estratégico como una herramienta de Gestión

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- ✚ Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- ✚ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- ✚ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- ✚ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- ✚ Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- ✚ Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- ✚ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ✚ Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.⁴³

1.5.5 Tipos de estrategias

Estrategias de Integración

La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen, en conjunto, con el nombre de estrategias para la integración vertical. Éstas permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

• **Integración Hacia Delante:** La integración hacia delante implica aumentar el control sobre los consumidores o detallistas. Una manera eficaz de aplicar la integración hacia delante consiste en otorgar franquicias; los negocios se pueden expandir velozmente mediante franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas. Éstas permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

• **Integración Hacia Atrás:** Tanto los fabricantes como detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

⁴² A. y. Thompson, *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill. 1999

⁴³ H. y. Koontz, *Administracion* . D. F.: McGraw-Hill. 1994

- **Integración Horizontal:** Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.

Estrategia de crecimiento

Una estrategia de crecimiento implica la introducción de nuevos productos o la adición de nuevas características para los productos existentes. A veces, una pequeña empresa puede verse obligada a modificar o ampliar su línea de productos para mantenerse al día con los competidores. De lo contrario, los clientes pueden empezar a utilizar la nueva tecnología de una empresa competitiva. Por ejemplo, las compañías de teléfonos celulares están constantemente añadiendo nuevas características o descubriendo nuevas tecnologías. Las compañías de teléfonos celulares que no se mantienen al día con la demanda de los consumidores no permanecerán en el negocio por mucho tiempo. Una pequeña empresa también puede adoptar una estrategia de crecimiento mediante la búsqueda de un nuevo mercado para sus productos. A veces, las empresas encuentran nuevos mercados para sus productos por accidente. Por ejemplo, un fabricante pequeño de jabones para el consumidor puede descubrir a través de la investigación de mercados que los trabajadores industriales les gusta sus productos. Por lo tanto, además de vender jabón en las tiendas al por menor, la compañía podría empaquetar el jabón en recipientes más grandes para los trabajadores de la fábrica y de la planta.

Estrategia de Posicionamiento

Llamamos posicionamiento a la imagen que ocupa nuestra marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de nuestra marca de forma individual y respecto a la competencia.

La estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar nuestra marca, empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que deseamos.⁴⁴

Estrategias funcionales

Son dirigidas a mejorar la eficacia operacional en áreas como: manufactura, mercadeo, cadena de abastecimiento, servicio al cliente, entre otras. El solo hecho de cómo se maneja la producción o como atendemos al cliente desde que entra a nuestro establecimiento puede tener muchas variables: líneas o grupos de producción, producción propia o subcontratada, alta tecnología o alta mano de obra, el personal de contacto, rapidez, etc.

La cadena de valor de Porter, explica de una manera gráfica cada uno de los departamentos segmentados por actividades primarias y de soporte. Al analizar esta cadena se pueden definir las estrategias funcionales que estén mejor alineadas con la estrategia corporativa.

Estrategia de diferenciación

Las empresas que optan por este tipo de estrategia asumen que el cliente está dispuesto a pagar un sobreprecio por algo distinto a los demás, ya que pueden ofrecernos unas ventajas que otros no ofrecen, ya sea en compras a nivel particular o profesional.

⁴⁴ <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>

Se crea un mayor valor añadido, ya que el producto o servicio tiene una mayor calidad, tecnológicamente superior, es más fiable, aporta un mejor servicio o resultado o tiene un especial atractivo desde otro punto de vista ya sea emocional o funcional.⁴⁵

Estrategias Intensivas

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de estrategias intensivas, porque requieren de un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

- **Penetración en el Mercado:** Esta estrategia pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de venta, etc.
- **Desarrollo del Mercado:** Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otras áreas de comercialización.
- **Desarrollo del Producto:** Ésta pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.

Estrategias de Diversificación:

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversas.

- **Diversificación Concéntrica:** Representa la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, para los clientes actuales de una empresa.
- **Diversificación Horizontal:** Es la adición de productos o servicios nuevos, que están ligeramente relacionados. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales.
- **Diversificación en Conglomerado:** Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

Estrategias Defensivas

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

- **La Empresa de Riesgo Compartido:** Es una estrategia muy popular que se da cuando dos o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna

⁴⁵ <http://yoemprenedo.es/2010/09/21/la-estrategia-de-diferenciacion/>

oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto.

- **Encogimiento:** Ocurre cuando una organización se agrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento puede significar la venta de terrenos, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos.
- **La Desinversión:** Representa la venta de una división o la parte de una organización. Con frecuencia, la desinversión se utiliza para reunir capital destinados a otras adquisiciones o inversiones estratégicas.
- **La Liquidación:** Es la venta de los activos de una compañía, por su valor tangible. Liquidar es reconocer la derrota y, por consiguiente, puede resultar una estrategia emocionalmente difícil. Sin embargo, en muchos casos más vale dejar de operar que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero.
- **La Combinación:** Muchas organizaciones, por no decir la mayoría, aplican una combinación de dos estrategias o más al mismo tiempo, pero la combinación de estrategias puede resultar enormemente arriesgada cuando se lleva demasiado lejos. Se deben establecer prioridades, las organizaciones, al igual que las personas, tienen recursos limitados; es por eso que deben elegir de entre estrategias alternativas y evitar endeudarse demasiado.⁴⁶

1.5.6 Etapas de la Dirección Estratégica

Elaborar la Declaración de la Misión

Elaborar la misión de una empresa consiste en crear una definición de la misma que le permita distinguirse de las demás empresas similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en término de productos y mercados. Toda misión debe responder tres preguntas clave: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Hacia dónde nos dirigimos? La declaración de la misión es el primer paso de la planificación estratégica.⁴⁷

Formulación de Estrategias: incluye la creación de una visión y una misión, la identificación de oportunidades y amenazas externas, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común y la manera de evitar una toma de control hostil.

Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios. Las decisiones sobre la formulación de las estrategias comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen

⁴⁶ A. y. Thompson, *Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill. 1999

⁴⁷ F. David, *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación. 1997

consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implantación.

1.6 ANÁLISIS DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y DETERMINACIÓN DE ACCIONES

La estrategia empresarial detalla los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico en el que actúa.

Es decir, la estrategia empresarial se propone explicitar o detallar las grandes opciones de la empresa que orientarán, de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de organización, y asimismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado periodo temporal.

Por esto, la estrategia cobra su sentido dentro de la planificación estratégica definida esta última por algunos autores como “el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección del compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”

La planificación estratégica representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto que introduce un análisis sistemático del entorno, un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas y la participación directa de la alta dirección en la formulación estratégica como rasgos más diferenciadores.⁴⁸

Ejecución de Estrategias: Requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas, la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia se considera con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más arte que ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: ¿qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa? ¿Qué tan bien podemos realizar el trabajo? El reto de la implantación es estimular a los gerentes y

⁴⁸ M. Porter, *Estrategia Competitiva*. México: Cecs. 1982

empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de los objetivos establecidos.

Evaluación de Estrategias: Es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no están funcionando adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

- La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales;
- La medición del rendimiento,
- La toma de medidas correctivas. La evaluación de las estrategias es necesaria porque el éxito hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.⁴⁹

1.6.1 Las estrategias funcionales son las más desarrolladas en la actualidad

A nivel de las empresas, pudiéndose distinguir cinco grandes tipos:

- Estrategia de marketing. Puede ser diseñada a partir de las variables esenciales del marketing: productos, precios, distribución, promoción-publicidad.
- Estrategia de producción. Abarca básicamente, el diseño del producto, el diseño del sistema de producción y la localización en planta.
- Estrategia de financiación. Estudia la selección de proyectos de inversión, la determinación de la estructura financiera y la política de dividendos.
- Estrategia de investigación y desarrollo. La innovación tecnológica ha pasado a ser un factor estratégico clave. Su misión es la de la investigación aplicada y el posterior desarrollo de una aplicación, de una innovación a un proceso o producto existente o nuevo.
- Estrategia de recursos humanos. El factor humano siempre ha sido esencial en la empresa aunque se ha considerado y estudiado de diferentes formas. Puede ser un factor productivo más, cuya recompensa y comportamiento viene condicionado por su nivel de remuneración o puede estudiarse como el principal componente de la empresa. La estrategia funcional abarca las funciones de selección, valoración, compensación, formación, etc., para movilizar todos los recursos humanos en torno a los objetivos de la empresa y las estrategias que han de permitir lograrlos.⁵⁰

⁴⁹ F. David, *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación. 1997

⁵⁰ K. Johnson G. y Scholes, *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall. 1996

1.7 MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIOS BASADOS EN LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES Y USUARIOS

La fidelización de clientes consiste en lograr que un cliente (un consumidor que ya ha adquirido nuestro producto o servicio) se convierta en un cliente fiel a nuestro producto, servicio o marca; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente.

La fidelización de clientes no solo nos permite lograr que el cliente vuelva a comprarnos o a visitarnos, sino que también nos permite lograr que recomiende nuestro producto o servicio a otros consumidores.

Veamos a continuación algunas de las principales estrategias que existen para fidelizar clientes:

Brindar un buen servicio al cliente

Brindar un buen servicio al cliente significa entre otras cosas brindarle al cliente una buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado y una rápida atención.

El brindar un buen servicio al cliente nos permite ganarnos la confianza y preferencia de éste, y así, lograr que vuelva a comprarnos o a visitarnos, y que muy probablemente nos recomiende con otros consumidores.⁵¹

Brindar servicios de post venta

Brindar servicios de post venta consiste en brindarle al cliente servicios posteriores a la venta, tales como el servicio de entrega del producto a domicilio, el de instalación gratuita del producto, el de asesoría en el uso del producto, el de reparación y mantenimiento del producto, etc.

El brindar servicios de post venta tiene un fin similar al de brindar un buen servicio al cliente, que es el de ganarnos la confianza y la preferencia del cliente; pero además de ello, nos permite mantener contacto con éste después de haberse realizado la venta.

Mantener contacto con el cliente

Mantener contacto con el cliente consiste en conseguir sus datos personales (nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, fecha de cumpleaños), y luego comunicarnos con él, por ejemplo, llamándolo por teléfono para preguntarle qué tal le va con el uso del producto, o enviándole postales de saludos por su cumpleaños o por alguna fecha festiva.

El mantener contacto con el cliente nos permite crear una estrecha relación con él y hacerle sentir que nos preocupamos por él, pero también nos permite comunicarle eventualmente nuestros nuevos productos y promociones.

Buscar un sentimiento de pertenencia

Buscar un sentimiento de pertenencia consiste en procurar que el cliente se sienta parte de la empresa, brindándole un buen servicio al cliente, pero también haciéndolo participar en las mejoras de la empresa o haciéndolo sentir útil para ésta, por ejemplo, pidiéndole sus comentarios o sugerencias.

⁵¹ <http://www.crecenegocios.com/la-fidelizacion-de-clientes/>

Otra forma de lograr un sentimiento de pertenencia es crear la posibilidad de que el cliente pueda suscribirse o ser miembro de la empresa, por ejemplo, otorgándole un carnet de socio o una tarjeta vip, con los cuales pueda tener acceso a ciertos beneficios tales como descuentos u ofertas especiales.

Usar incentivos

Otra estrategia para fidelizar clientes consiste en hacer uso de incentivos o promociones de ventas que tengan como objetivo lograr que el cliente repita la compra o vuelva a visitarnos.

Por ejemplo, podemos hacer uso de tarjetas de puntos acumulables que le permitan al cliente ir acumulando puntos a medida que adquiera nuestros productos o servicios, y que luego, al acumular cierta cantidad de puntos, pueda canjearlos por otros productos o servicios, o usarlos para acceder a descuentos especiales.

Ofrecer un producto buena calidad

Finalmente, la mejor manera de fidelizar clientes consiste en ofrecerle un producto de muy buena calidad, lo que significa entre otras cosas, ofrecerle un producto que cuente con insumos de primera, que tenga un diseño atractivo, que sea durable en el tiempo y que satisfaga necesidades, gustos y preferencias.

El ofrecer un producto de buena calidad nos permite ganarnos la preferencia del cliente, lograr que repita la compra o vuelva a visitarnos, y a la postre, lograr que se convierta en un cliente asiduo o frecuente. La fidelización, tal como se entiende en el marketing actual, implica el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes.

Por tanto, evolucionamos de un marketing centrado en el corto plazo a un marketing con un enfoque estratégico. Tradicionalmente muchas empresas se centraban en el proceso de venta y consideraban concluido dicho proceso cuando se cobraba. El incremento de la competencia, las nuevas obligaciones legales y las crecientes exigencias de los consumidores requieren de las empresas una sustancial atención a la satisfacción del consumidor y al proceso post-compra.

El concepto de fidelidad para el marketing implica que los consumidores realizan todas o la mayoría de sus compras de un cierto tipo de producto en nuestra empresa. Un aspecto fundamental es que porcentaje representan las ventas de una empresa en las compras de una cierta categoría de productos por parte de un cliente.

Es decir, un consumidor que durante años se compra sus camisas en el Corte Inglés es un cliente fiel. Un consumidor que sólo bebe Coca Cola durante años es un consumidor fiel. Y también es un consumidor fiel el que durante años realiza operaciones financieras con dos bancos, manteniendo sus vínculos con ambos.

Si gestiono un restaurante, un aspecto fundamental del éxito será conseguir una clientela fiel. El negocio puede ser un gran éxito si un cierto grupo de personas se mantienen como clientes durante años. Incluso ese grupo de clientes leales que repiten las visitas a mi restaurante en ocasiones comen en otros restaurantes. Por tanto, un aspecto fundamental de la gestión es que porcentaje del gasto que mis clientes habituales realizan en los bares y restaurantes obtiene mi negocio.

Otro aspecto de la fidelidad desde esta perspectiva de marketing es que trata de mantener como clientes a ciertos grupos, normalmente los más rentables, mientras que en muchas ocasiones interesa desprendernos de otros clientes poco rentables.⁵²

Establecer Objetivos

Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr congruentes entre las unidades de la organización. Cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo.

Establecer con claridad los objetivos ofrece muchos beneficios, pues proporcionan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen al mínimo los conflictos, estimulan el desempeño y ayudan tanto en la distribución de recursos como en el diseño de trabajos.

Los objetivos ayudan a los grupos de interés a entender su papel en el futuro de una organización. Una organización reduce al mínimo los conflictos potenciales durante la implantación cuando alcanza un consenso en los objetivos durante las actividades de formulación de la estrategia.⁵³

Los objetivos a largo plazo deben presentar las siguientes características:

- Empezar con un verbo en infinitivo que sea de acción o de logro.
- Especificar un solo resultado medible a lograr.
- Especificar una fecha de cumplimiento o un tiempo para completarlo.
- Especificar los factores de costo máximo.
- Ser lo más específico y cuantitativo posible (y por ende verificable).
- Especificar sólo el qué y el cuándo.
- Apoyar directamente al plan estratégico o ser compatible.
- Ser realista o factible.⁵⁴

1.8 MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE SERVICIOS

El objetivo principal de la planificación es colaborar con el crecimiento de su empresa. La planificación estratégica permite a las organizaciones identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el análisis externo y el análisis interno de su negocio para crecer y desarrollarse en el mercado.

En este tipo de planificación trabajamos con la metodología de las 4P's:

⁵² <http://www.crecenegocios.com/la-fidelizacion-de-clientes/>

⁵³ F. David, *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación. 1997

⁵⁴ G. Morrisey, *Planeación Táctica*. México: Prentice Hall Hispanoamérica. 1996

- ✓ Promesa
- ✓ Propósito
- ✓ Principios
- ✓ Protocolos

Y con las 4R's:

- ✓ Resultado
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Retroalimentación
- ✓ Recuperación

Del servicio de tal forma que se pueda definir con esto una dirección estratégica de servicio al cliente, que debe ser contagiada internamente en la organización.⁵⁵

1.9 LAS NORMAS LEGALES QUE RIGEN LOS PROCESOS DE UNA COOPERATIVA

1.9.1 Que es una Cooperativa

Es un grupo de personas que, organizando una cooperativa, desean ahorrar dinero periódicamente y que tienen como vínculo común: la comunidad, la empresa, la profesión, etc. Aparte de ahorrar, los asociados tienen la posibilidad de solicitar préstamos sobre sus ahorros o en cantidades mayores debidamente garantizadas.

1.9.2 Qué entidad controla las Cooperativas en el Ecuador

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

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

Pero ahora las cooperativas están regidas por la Ley Orgánica de Economía Popular y solidaria, y del Sector Financiero Popular y solidario.⁵⁶

Y estas entidades son quienes regulan las Cooperativas de Ahorro y Crédito por medio de leyes y reglamentos.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) asumió plenamente sus facultades, con lo cual se dio paso al sistema de registro de todas las cooperativas.

Las instituciones se reinscribieron bajo nuevos estándares, requisitos y exigencias que garanticen que sean solventes y activas. Se partió de cero nuevamente con la reestructuración de las cooperativas en el país, con nuevos estándares, requisitos, exigencias que garanticen que efectivamente las cooperativas son solventes, están activas, hay democracia interna”.

Es la primera vez que el Gobierno ha emprendido una reforma estructural del sistema cooperativo del país. Se trata de cambiar de fondo desde el punto de vista de la normativa.

⁵⁵ <http://olapereira.blogspot.com/2012/04/modelos-gerenciales->

⁵⁶ <http://elblogdesnformacion.com/gestion-empresarial/%C2%BFque-es-la-gestion-financiera/>

Hoy hay una Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria que incluye a las cooperativas y hay una arquitectura institucional nueva, de tal manera que lo que estaba controlado por la Dirección de Cooperativas, el Mies va a pasar a ser responsabilidad de las nuevas instituciones que están encargadas.

Las cooperativas han estado controladas con una ley que es obsoleta, ambigua en muchos aspectos". Actualmente se prevé en la Ley de Economía Popular y Solidaria una Superintendencia de Cooperativas similar a la de Bancos y Compañías. La Superintendencia está constituida ya.

Según la información recogida del Censo Económico 2010 y del Servicio de Rentas Internas (SRI), tienen la estimación de que en el país existen 900 cajas de ahorro y crédito, 12.000 bancos comunitarios, 2.400 cooperativas de producción y servicios y 10.000 asociaciones, a las cuales se las debe depurar, basados en su funcionamiento o no.

1.9.3 Diferencia entre una cooperativa de Ahorro y Crédito y un Banco

❖ La cooperativa es de los asociados, el banco es de otra persona o personas.

Los bancos generan ganancias, que se reparten entre los accionistas, mientras que en las cooperativas los excedentes se distribuyen entre los asociados de acuerdo al patrocinio o trabajo de cada uno de ellos en la cooperativa.

❖ Las cooperativas hacen préstamos con intereses inferiores a los del mercado, los bancos hacen préstamos a tasa de mercado.

❖ En las cooperativas los trámites para conseguir préstamos son sencillos, en los bancos son complicados y difíciles.

❖ Los bancos tienen fines de lucro, las cooperativas no tienen fines de lucro y combaten la usura. Su fin es ayudar a los asociados.⁵⁷

1.10 LOS ASPECTOS DE GESTIÓN EN ENTIDADES FINANCIERAS

La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una empresa esta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa.

Dentro de la Gestión que debe llevar a cabo cualquier empresa existe un área importante a estudiar: La Gestión Financiera.

Podemos definirla cómo la gestión del movimiento de fondos disponibles en la empresa incluyendo todos los procesos que pretenden conseguir, mantener, controlar o utilizar dinero en todas sus formas: efectivo, cheques, tarjetas de crédito etc....

Gracias a la Gestión Financiera cualquier organización puede tomar decisiones relevantes como por ejemplo, la realización de inversiones, al facilitar la información financiera necesaria para ello.

⁵⁷ <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/las-cooperativas-deben-reinscribirse-con-nuevos-estandares.html>

Con esta información la empresa también podrá obtener adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad al realizar una utilización sabia de los recursos financieros.

La importancia de la Gestión Financiera de la Empresa crece cuanto mayor sea su tamaño. Por lo general las empresas grandes incluyen en su organigrama la figura del gerente financiero.

Esta figura dispondrá de una visión global del rendimiento de la organización y de sus recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería, y podrá planificar objetivos y estrategias.

También podrá controlar los costes y podrá prever, calcular y planificar una buena gestión en el futuro.⁵⁸

1.10.1 Gestion Financiera

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.⁵⁹

1.11 MODELOS DE NEGOCIOS ENFOCADOS EN EMPRESAS COOPERATIVAS

Cuando estamos planteando el modelo de negocio de nuestra empresa nos preocupamos de diseñar una buena estrategia de captación de clientes, unos flujos de ingresos correctamente dimensionados y un excelente servicio para nuestros socios pero ¿cómo hacemos para mejorar la retención de nuestros socios y evitar que nuestra competencia los atraiga?

Uno de los aspectos más importantes en cualquier modelo de negocio es la recurrencia, ya que nos permite tener una mejor previsión de ingresos, disminuir los costes de captación de socios y mejorar la relación con estos, pero... ¿cómo podemos hacer para implementarla? ¿Qué estrategias hay para potenciar los ingresos recurrentes?

⁵⁸ <http://olapereira.blogspot.com/2012/04/modelos-gerenciales->

⁵⁹ <http://elblogdesnformacion.com/gestion-empresarial/%C2%BFque-es-la-gestion-financiera/>

La recurrencia es clave en cualquier modelo de negocio. Sin embargo, a menudo no sabemos cómo hacer para transformar un modelo de negocio de una sola vez en recurrente y que cada día el socio te elija.

Para que la recurrencia funcione debe ser algo que “fluya” con el modelo de negocio. Eso implica que no podemos meterla “a martillazos”, sino que debe realmente ser algo que el cliente necesite y valore.

1.11.1 Opciones de Modelo de Negocio

SERVICIOS: Junto con el servicio que una Cooperativa ofrece tiene que dar también servicios adicionales o complementarios, en los cuales el servicio que da sea mejorado.

CUPONES: Podemos también ofrecer regalos por medio de rifas, lo que ayuda a que los socios sean enganchados.

MEMBRESÍA: Siempre en una institución financiera es importante darles a nuestros clientes una calificación lo que nos ayudara a dar respuestas más rápidas en cuanto a créditos y tarjetas.

CONOCIMIENTO DE CLIENTE: Es importante conocer a cada uno de nuestros socios ya que esto nos ayudara a saber cómo debemos tratarlo a cada uno.

Es una de las estrategias que se usa mucho en el mundo online: por ejemplo, imagina que ofreces menús personalizados. Si no conoces al socio le ofrecerás cosas que no le gustan... pero si poco a poco entiendes sus gustos acabarás conociéndolo mucho y ofreciéndole lo que le gusta, lo que hará muy complicado que busque otro competidor y por lo tanto incrementará su recurrencia

INFORMACIÓN: Otro modelo habitual del entorno online para implementar la recurrencia. Se basa en ofrecer información de interés o muy segmentada al socio acorde a sus necesidades y en tiempo casi real.... algo muy útil en plataformas donde el cliente es reactivo al entrar.

TARIFA PLANA: Siempre tenemos que tratar de darle facilidad al socio sin que le cueste más.

SERVICIO DE CLIENTE: Una de las mejores formas de mejorar la recurrencia es disponer de un área de soporte fanática del servicio al cliente, y que realmente demuestre su pasión y firme creencia en el cliente.

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS: Hay que dar siempre más de lo que el socio espera, es decir siempre tener otra opción.

LEALTAD DE MARCA: Siempre hay que posicionar nuestro nombre en la mente del cliente y que ofrecemos algo más que la competencia.

MANTENIMIENTO: Siempre estar atentos a las cosas que necesiten arreglo y mejora dentro del servicio que damos.

FORMACIÓN Y CERTIFICACIONES: Es importante saber que nuestra trayectoria será importante para el socio ya que le dará confianza y seguridad.

FINANCIACIÓN: Al ser una institución financiera contar siempre con una buena liquidez es lo que marcará la diferencia entre nosotros y nuestra competencia.⁶⁰

1.12 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Un **portafolio de servicios**, por lo tanto, es un documento o una presentación donde una compañía detalla las características de su **oferta comercial**. Este tipo de portafolio puede dirigirse a potenciales clientes, posibles socios comerciales, proveedores, etc.

El portafolio de servicios puede materializarse en un verdadero portafolios que el responsable de presentar la oferta de la empresa acarree en sus visitas a clientes o interesados. Dentro del portafolio llevará los papeles con la **información** sobre los servicios de la compañía. (Definición)

Para que sirve

Portafolio de servicios, por su parte, es la acción y efecto de servir. En el ámbito de la economía, el concepto está vinculado al conjunto de las actividades que realiza una empresa para responder a las necesidades de los clientes. En este sentido, puede decirse que los servicios son bienes no materiales.

Cuál es el objetivo de un portafolio de servicios

Un portafolio de servicios, por lo tanto, es un documento o una presentación donde una compañía detalla las características de su oferta comercial. Este tipo de portafolio puede dirigirse a potenciales clientes, posibles socios comerciales, proveedores, etc.

El portafolio de servicios puede materializarse en un verdadero portafolios que el responsable de presentar la oferta de la empresa acarree en sus visitas a clientes o interesados. Dentro del portafolio llevará los papeles con la información sobre los servicios de la compañía.

Que datos debe encontrar un portafolio de servicios

Información personal: datos de la empresa, intereses, opiniones, actividades sociales, lugares visitados, objetivos y planes.

Educación y méritos académicos: formación, cursos y proyectos.

Experiencia profesional: roles ocupados, tareas, responsabilidades, etc.

Productos y/o servicios.

Que muestra un portafolio de servicios de una empresa

Además de incluir en tu portafolio de servicios tú, dirección, mails de contacto, teléfonos, página web y cunetas de redes sociales, incluye también algunos de estos datos.

- Los clientes más importantes
- Tus proveedores, no olvides destacar los que tengan prestigio nacional o internacional
- Historia sobre tu negocio, fecha de apertura, etc.

⁶⁰ <http://www.teambuildersla.com/index.php?menu=35&option=37&idioma=1>

- Misión y visión
- Productos o servicios que tendrás disponibles próximamente
- Sellos de garantía de calidad, cuantos más tengas mejor
- Socios y colaboradores de la empresa.⁶¹

1.12.1 Matriz BCG

¿Qué es la Matriz BSG? Se dividen en cuatro celdas: Estrellas, Interrogantes, Perro, Vaca Lechera que se utiliza para llevar a cabo un análisis de la cartera de negocios, así como la posición de un negocio o un producto dentro del mercado. La finalidad es ayudar a decidir la vocación productiva como enfoques para distintos negocios, es decir, entre empresas o áreas (*productos de la localidad* en aquellas donde debemos: invertir, retirar la inversión o incluso abandonar. Esta herramienta es útil si se conoce claramente las potencialidades de la zona.

1.12.1.1 Metodología de la Matriz BCG:

¿Cómo Identificar la ubicación de los productos de la localidad con la Matriz BCG? Si buscamos identificar el cuadrante en el que se ubicaran los productos de nuestra localidad deberemos tener en claro los siguientes conceptos:

Estrella



Estos productos tienen una participación alta en el mercado y de rápido crecimiento ya que se encuentran en una etapa de introducción de la vida del producto. Tienen tanto fortalezas competitivas como oportunidades para la expansión, lo que quiere decir que los productos estrellas suministran rendimiento a largo plazo y oportunidades de crecimiento; Es probable que los márgenes brutos sean excelentes y generen liquidez.

Interrogación



Relativamente débiles en términos competitivos (es decir tienen baja participación relativa de mercado). Sin embargo, están ubicadas en las industrias de alto crecimiento, porque son productos que operan en mercados de alto crecimiento con una participación pequeña. El termino

⁶¹ <http://portafoliodeservicios.blogspot.com/>

interrogante significa que se debe de pensar seriamente si invierte o no en este producto claro está que si un signo de interrogación se fomenta en forma apropiada, se puede convertir en estrella.

Perro



Son productos que se encuentran en industrias de bajo crecimiento y sus productos son de baja participación dentro del mercado que alcanzado su madurez. Estas poseen una posición competitiva débil en industrias no atractivas ya que sus utilidades son bajas y ofrecen pocos beneficios a una empresa. Aunque ofrecen pocas proyecciones para el futuro crecimiento en cuanto a rendimientos, los perros pueden exigir considerables inversiones de capital solo para mantener su baja participación en el mercado.

Vaca Lechera



Son productos que cuentan con gran una participación de mercado pero de poco crecimiento y alta participación de mercado, esto convierte al producto en generador de fondos o efectivo necesario para crear estrellas. No obstante, a medida que se instala la declinación, la vaca lechera generará menos ingresos.

La finalidad de esta herramienta es situar el producto en la matriz de crecimiento-participación para evaluar la importancia actual y potencial de un producto en un territorio; Identificar productos estrellas con criterios de selección definidos y específicos, teniendo pendiente el desarrollo del producto y/o servicio nuevos que pueden ser potenciales en las zonas.⁶²

Esta matriz se puede relacionar con las etapas del ciclo de vida de los productos, pensando en un cuadrante para cada etapa:

Estrella = crecimiento

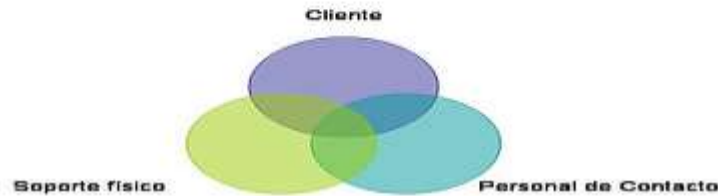
Interrogantes = introducción

⁶² <http://adev.prosustentable.com/asesoria/fortalecimiento-para-los-gobiernos-i/la-matriz-bcg-o-matriz-boston-consulting-group/>

Perro = declinación

Vaca lechera = madurez y perro

1.13 EL PROCESO DE SERVUCIÓN



Fuente: http://farm3.static.flickr.com/2341/2152169101_c861a1a997.jpg

“Servucción es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicios cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados”.

La Servucción nace especialmente, cuando las empresas de servicio están orientadas hacia e consumidor o cliente.

La Servucción debe ser entendida como el proceso de elaboración de un servicio y no puede hablarse de un procedimiento de producción ya que las variables son diferentes, motivo por el cual al no existir en español una palabra que permita designar el proceso creativo de un servicio, algunos autores han optado por el término “Servucción”.

Es importante recordar que el cliente no ve la Servucción sino su resultado y él es el protagonista principal. Un servicio posee un valor a los ojos del que lo ofrece y otro a los de su cliente.

Este valor solo se hace efectivo bajo dos condiciones:

- ❖ La facilidad de material y personal para que el servicio se haga una realidad
- ❖ El cliente siente la necesidad y acudiendo a la empresa la debe satisfacer.

La gran diferencia entre la fabricación de un servicio y la fabricación de un producto es que el cliente es un integrante fundamental de sistema de Servucción: es a la vez productor y consumidor.

Por lo tanto, es clave entender la secuencia de los actos de participación en la Servucción que el cliente lleva a cabo para beneficiarse del servicio ofrecido.⁶³

⁶³ E. P. Eric, *Servucción, El Marketing de los Servicios*. McGraw-Hill Interamericana de España S.A. 1989

1.13.1 Elementos internos del proceso de Servucción

- **Usuario:**

Es quien recibe el servicio, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobrevivencia de quien lo provee.⁶⁴

- **Soporte físico:**

Se trata del soporte materia que es necesario para la producción del servicio, y del que se servirá, o bien el personal de contacto, o bien el cliente, o bien a menudo los dos a la vez. Este soporte físico puede dividirse en dos categorías:

- Todo lo necesario para el servicio
- Entorno material en el que se desarrolla.

Son todos los objetos maquinas, muebles, aparatos tecnológicos, etc., dispuestas al personal de contacto y/o usuario, su utilización de una o de otra manera permite la realización del servicio.

- **Personal en contacto:**

Se trata de la persona o de las personas empleadas por la empresa de servicio, y cuyo trabajo requiere el estar en contacto directo con el cliente.

Se trata de atención personalizada al usuario por lo tanto es un punto de suma importancia en la producción del servicio, el personal encargado debe ser el idóneo y estar capacitado para satisfacer las necesidades de los usuarios a cabalidad.

El personal de contacto debe ser conocedor a plenitud del servicio, conocedor del procedimiento, de la tecnología, ser creativo, paciente, debe estar en relación con el puesto que ocupa, características del servicio que está brindando y del cliente que está atendiendo.

- **Servicio:**

Es todo acto o función que una empresa puede ofrecer a su usuario, que es intangible y no depende del producto, sino de la opinión de la gente, al recibir un servicio de calidad, porque es el cliente quien trae sus necesidades, y somos nosotros quien las va a satisfacer mediante la prestación de un servicio, y este debe ser eficaz y eficiente.⁶⁵

1.14 LA PARTICIPACIÓN DEL USUARIO EN LOS PROCESOS

⁶⁴ H. Rojas Medel, *Mejoramiento de la calidad de servicios mediante la orientación al cliente y el compromiso de la empresa*. Perú: Ilustrados.com. 2005

⁶⁵ E. P. Eric, *Servucción, El Marketing de los Servicios*. McGraw-Hill Interamericana de España S.A. 1989

El cliente participa activamente del proceso de elaboración del servicio. Cuando vamos a un restaurant, elegimos nuestra mesa, seleccionamos el vino, etc. Es decir que el cliente es a la vez consumidor y productor del servicio. Lo hace interactuando con la parte visible del prestador de servicio.

Porque es importante su participación

- Motivos económicos
- Motivos de mercadotecnia
 - Entorno de su participación
 - Dimensiones de la Participación
 - Una gestión activa de participación

La producción del servicio es de mucho contacto con el cliente, pues se realiza a menudo con el cliente presente y participe en el proceso; por eso el cliente es un integrante fundamental del sistema y, por ende, es clave entender la secuencia de los actos de participación que el cliente lleva a cabo en la Servucción para beneficiarse con el servicio ofrecido.

Dichos actos son los siguientes:

1. Actos intelectuales de comprensión, investigación o evaluación que preceden a una toma de decisión:

- ¿Está abierto?
- ¿Qué servicios ofrece?
- ¿Cuál es su nivel de precios?

2. Actos verbales para completar la toma de decisión o adelantar el desarrollo del servicio:

- ¿Tiene disponible el servicio X?
- ¿Cuánto cuesta?

3. Actos físicos indispensables para la realización del servicio:

- Abrir la puerta de entrada
- Acercarse a la recepción
- Presentar el dinero o una tarjeta de crédito.

4. Actos de espera entre secuencias:

- Esperar que alguien le atienda
- Esperar que le entreguen el servicio
- Esperar que le cobren.⁶⁶

1.15 COMPETITIVIDAD

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

⁶⁶ http://cmap.upb.edu.co/rid=1157504563258_1122371966_872/cliente.ppt

Por ejemplo, una empresa será muy competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto.

Por competitividad se entiende por parte de la autora: "la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos". Para Porter, en su artículo "Cómo las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia", esa ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo.

La competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Podemos decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla.

Se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.

Resulta esencial para comprender el cómo llegar a la competitividad, vincular como mínimo los siguientes elementos de enlace: ¿Cuáles son los factores que la condicionan? ¿Cuál es la relación estrategia-competitividad? Estas respuestas son complicadas y no tienen unanimidad en su consideración pero intentar un mínimo esclarecimiento, a partir de la práctica gerencial actual y de los criterios de los estudiosos del tema, es siempre una valiosa ayuda para desbrozar el camino hacia la competitividad.

En definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Como sabemos, el equipo directivo determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo. La experiencia demuestra que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno. Michael Porter a partir de la definición de "cadena de valor" identifica las líneas de acción que la empresa puede tomar para diseñar su estrategia competitiva adecuada a sus necesidades.

1.15.1 Competitividad en Precios o en Otros Factores

Una empresa es competitiva en precios cuando tiene la capacidad de ofrecer sus productos a un precio que le permite cubrir los costos de producción y obtener un rendimiento sobre el capital invertido. Sin embargo, en ciertos mercados los precios de productos que compiten entre sí puede variar, y una empresa puede tener la capacidad de colocar un producto a un precio mayor que la competencia debido a factores distintos del precio, como la calidad, la imagen, o la logística. En estos tipos de mercados, si la empresa puede colocar sus productos y obtener una rentabilidad, la empresa es competitiva en otros factores. La competitividad en precios es importante en mercados de bienes y servicios estandarizados, mientras que la competitividad en otros factores es importante en mercados de servicios y servicios que pueden ser diferenciados por aspectos como la calidad.

1.15.2 Ventajas Comparativas y Ventajas Competitivas

Las ventajas son los elementos que permiten tener mayor productividad en relación a los competidores. Las ventajas se pueden clasificar en ventajas comparativas y ventajas competitivas. Las ventajas comparativas surgen de la posibilidad de obtener con menores costos ciertos insumos, como recursos naturales, mano de obra o energía. Las ventajas competitivas se basan en la tecnología de producción, en los conocimientos y capacidades humanas. Las ventajas competitivas se crean mediante la inversión en recursos humanos y tecnología, y en la elección de tecnologías, mercados y productos.⁶⁷

⁶⁷ <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>

CAPITULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO

ANTECEDENTES

2.1 ANÁLISIS DEL COOPERATIVISMO EN EL AZUAY

Las dos cooperativas más grandes del país, tanto por activos como por número de socios, según información de la página electrónica de la Superintendencia de Bancos y Seguros, son de origen azuayo, ya que esta es una ciudad en la cual se encuentra un buen mercado para esta clase de entidades Financieras ya que brindan tasas más atractivas y una atención mucho más personalizada que la que ofrecen los Bancos de la ciudad. La Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista (JEP) ocupa el primer lugar como la Cooperativas más importante en la ciudad de Cuenca esta Cooperativa surgió en la parroquia de Sayausí y tiene un total de USD 521,5 millones en activos y más de 360.000 socios, además que ya está extendida por varias ciudades del país.

En segundo lugar se encuentra la Cooperativa Jardín Azuayo. Esta nació en el cantón Paute. Esta cuenta con USD 270,3 millones en activos y unos 230 000 socios. Aunque JEP surgió en 1971 y Jardín Azuayo en 1996, ambas coinciden en que para el 2000 tenían cerca de 10 000 socios y sus activos bordeaban los USD 3 millones. ¿Qué ocurrió para que estas dos entidades crecieran más del 500% en los últimos 12 años?

Al momento, Jardín Azuayo tiene una página web en donde se pueden hacer transacciones. Además, un representante de la institución estará en Estados Unidos y otro en Europa con el fin de impulsar las relaciones con los socios que residen en el exterior. Ellos ayudarán en la administración electrónica de los ahorros para que no tengan inconvenientes por la crisis

Todas las cooperativas en el Azuay están creciendo y esto se debe a que dan a sus socios cada vez más y mejores servicios. Por lo que es importante revisar las dos cooperativas más grandes y el porqué de su éxito.

Ya que a pesar de existir tantas opciones, estas dos son las favoritas de las personas para confiarles sus ahorros, pedir un crédito, hacer que su dinero genere interés mediante un plazo fijo, etc.

Estas dos cooperativas están haciendo las cosas bien, y están generando cada vez más presencia en el Azuay como también a nivel nacional. (El Tiempo)

La cooperativa Alfonso Jaramillo León tuvo un crecimiento del 20 por ciento en este año. Al momento tiene 5.500 socios y cinco oficinas en la ciudad. La entidad realiza estudios para abrir en este año una oficina en un cantón de la provincia.

La Merced tiene 12 agencias y aspira abrir nuevas en Morona Santiago y en algunos cantones como San Fernando.

Germán Moreno, presidente de la cooperativa, afirmó que cada mes hay 350 nuevos socios. A la fecha tiene 18.000 socios y ya superó los 10 millones en activos, por lo que esté en proceso de ser parte de la Superintendencia de Bancos.

Coopac Austro también está en proceso para ser regulada por la Superintendencia porque tiene 20 millones en activos. La cooperativa está enfocada en un 70 por ciento a los migrantes. La entidad tiene 23 oficinas en el país y dos en Nueva York. Al momento tiene 22.000 socios y se prevé duplicar el número de socios en este año.

Para eso se planifica abrir oficinas en ciudades donde hay familiares de migrantes como en Loja, Machala, Guayaquil. La cooperativa invertirá en adecuar las actuales agencias y en tecnología

2.1.1 Análisis del Cooperativismo en la ciudad de Cuenca

El cooperativismo en el Azuay al igual que en el resto del sector rural del país, es reciente, en la medida que de alguna manera ha venido a perturbar las tradicionales formas de organización en el campo como las comunas, juntas parroquiales de vecinos, de agua pro mejoras y otras similares. Las cooperativas se han conformado atendiendo a requisitos formales para facilitar la obtención de créditos agropecuarios orientados al mejoramiento de cultivos y desarrollo comunitario.

La idea cooperativista de a poco ha conseguido impregnarse en la conciencia colectiva del campesino azuayo, todos las conocen y son testigos de los beneficios del trabajo comunitario, pero no logran asociarse con los principios cooperativistas de colaboración y ayuda mutua.

En cierto sentido la cooperativa es para el campesino azuayo una institución cada vez más cercana, y menos compleja lo que le hace que las prefiera de las grandes entidades financieras, porque les brinda más confianza y el trato es más personalizado.

Con esto se explica que cada vez las cooperativas vayan tomando más fuerza en el Azuay, además que estas cuentan con el apoyo de las instituciones estatales u organizaciones no gubernamentales de desarrollo del sector rural, para poder dar continuidad a programas de acción comunitaria.

Claro como en toda entidad las cooperativas también se enfrentaran con problemas en el interior de las mismas, algunas de ellas han sabido aprovechar todos sus recursos, y hacer que estos problemas sean menores.

El panorama para las cooperativas es cada vez más bueno, ya que debido a la crisis a la que se enfrenta el país, la desconfianza que ha causado el sistema financiero sobre todo en la banca privada, etc. Obliga a los sectores sociales a buscar alternativas para confiarles lo poco o mucho que puedan poseer y organización que les ayudan ya sea a adquirir algo o simplemente a cubrir una deuda ya adquirida; en este contexto se a una apertura a las cooperativas en todas la áreas geográficas y los estratos sociales.

El Azuay cuenta con el 4.3% del total de cooperativas en el Ecuador, y ha sido una de las provincias en la que mayor desarrollo ha tenido el cooperativismo ya que es la séptima ciudad con más cooperativas en el país. (Plan de Desarrollo Integral de la Provincia del Azuay)

2.1.2 Ente de control de cooperativas

El éxito de las cooperativas está en que impulsan la creación de consejos de control y vigilancia conformada por los mismos socios, que son los que realizan un control interno de los movimientos de la Cooperativa.

En el 2010 en Cuenca, la Superintendencia de Bancos y Seguros se encontraban inscritas 37 cooperativas de ahorro y crédito, mientras que la Dirección Nacional del Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES, regulaba a 1.221 entidades. Las que estaban supervisadas por el primer ente de control y tenían unos 10 millones de dólares en activos.

En este mismo año se encontraban en proceso para ser reguladas por la Superintendencia La Merced y Coopac Austro.

Desde el 2012 el ente que controla las Cooperativas de ahorro y crédito es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

El artículo 283 de la Constitución del Ecuador establece que el sistema económico es social y solidario, y está integrado por las formas de organización pública, privada, mixta, popular y solidaria.

Con la publicación de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS) en el 2011 y su Reglamento en el 2012, se crea la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), con el objetivo de contribuir al Buen Vivir de sus integrantes y de la comunidad en general.

Fuente: <http://www.seps.gob.ec/web/guest/guia-informativa-seps>

2.2 ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO GÉNESIS

Ante la necesidad de tener una Cooperativa que sirva no solo con eficiencia y eficacia, sino brindando seguridad y compromiso a sus socios nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Génesis" Ltda., en la provincia de Imbabura, cantón Ibarra, con su dirección en el Barrio Galo Larrea, Av. Cristóbal de Troya, frente al estadio ciudad de Ibarra", en las Instalaciones de la Iglesia evangélica "Asamblea de Dios Ecuatoriana", y empieza sus actividades el 19 de Agosto del 2011, y siendo su principal actividad económica la intermediación financiera, institución que nombra como Gerente General a la Ing. CARMEN LORENA PONCE FUENTES y como contadora a la CPA. FANNY GENOVEVA MEJIA VALENCIA.

La Cooperativa nace con una proyección a todas las Iglesias evangélicas "Asamblea de Dios Ecuatoriana" del país, para que se convierta a corto y mediano plazo en una nueva alternativa de financiamiento para nuestro segmento y el no atendido por el sistema financiero tradicional.

El mercado objetivo son los cristianos evangélicos creyentes en una doctrina religiosa, iniciando con los miembros de la Iglesia evangélica Asamblea de Dios Ecuatoriana de la ciudad de Ibarra que actualmente cuenta con un aproximado de 900 miembros distribuidos en Ibarra, Otavalo, Cotacachi, Atuntaqui y Pimampiro. Así como también los miembros de las iglesias evangélicas existentes en la ciudad de Ibarra- Y con la proyección de abrir nuevas agencias y sucursales en las

diferentes provincias del Ecuador donde la iglesia evangélica Asamblea de Dios Ecuatoriana tiene un Ministerio siendo un aproximado de 20.000 miembros en todo el país.

Un artículo publicado en la Web, determina que el 91,95% de ecuatorianos asegura que pertenece a alguna religión, de estos ocho de cada 10 son católicos (80,44%); después están los evangélicos, con el 11,30% del total; y los testigos de Jehová con 1,29%. En menor porcentaje se ubican los mormones, budistas, judaístas, espiritistas y otros.

De acuerdo al último censo la población del Ecuador es de 15'876.150 habitantes, siendo nuestro potencial mercado el 12% que representa 1'905.138 (LA HORA , 2014)

Es así que después de algún tiempo de tener abierta la primera agencia, la Cooperativa Génesis se ve en la necesidad de expandirse, haciéndolo a Cuenca, Los Bancos, Quito y Atacames. Ya que se necesita cubrir un porcentaje más alto de territorio y además para dar facilidad a nuestros socios y con el fin de que todos los miembros de la "Asamblea de Dios Ecuatoriana" sean socios de la Cooperativa.

Siendo Cuenca y Quito de las ciudades más grandes del país es necesario la presencia de la cooperativa sea más fuerte en dichas ciudades por la gran competencia a la que nos enfrentamos en estas dos ciudades.

Desde el 2012 la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria empezó a ser en ente que controla las cooperativas de ahorro y crédito en el país y ha segmentado las cooperativas según sus activos y número de socios quedando la cooperativa Génesis en el segmento 1.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Génesis, empieza sus actividades en la sucursal Cuenca a inicios del 2012, con el fin de atender al ministerio allí ubicado.

Esta nace con el aporte de 200 socios fundadores que aportaron \$500,00 cada uno más la mesa directiva constituida por:

5 directivos principales:

- Pr. Milton Armijos
- Rosa Beltrán
- Gonzalo Coronel
- Martha Neira
- Martha Pesantez

5 directivos suplentes

- Zoila Beltrán
- Luis Salazar
- Renato León
- Luz Pacheco
- Leticia Méndez

Dicha Cooperativa está ubicada en la Parroquia de Totoracocha, en las calles Rio Cutucú y Rumihurco, en las oficinas de la Iglesia Evangélica Asamblea de Dios Ecuatoriana.

2.2.1 Giro del Negocio

La Cooperativa de Ahorro y Crédito ofrece a sus socios servicios tales como recibir dineros en ahorros, depósitos a la vista, préstamos y propuesto elaborar un plan estratégico de la cooperativa mediante, el cual se pretende incrementar el portafolio de servicios de la Cooperativa, logrando dar un servicio ágil, eficiente y eficaz, obteniendo así posicionamiento en el mercado Azuayo.

2.2.2 Servicios Financieros

Los servicios que se ofertan son:

- Ahorro
 - Depósitos a la vista
 - Depósitos a plazo
- Crédito
 - Consumo
 - Microcrédito

2.2.3 Servicios no financieros

- Capacitación a jóvenes en proyectos productivos
- Seguros de vida
- Proyectos de vivienda
- Atención médica
- Ayuda social

Apertura de cuentas

Es importante destacar que para la apertura de una cuenta, se necesita:

- \$20,00
- Copia de la cedula
- Copia de la papeleta de votación actualizada
- Copia de un servicio básico al día
- Llenar formulario.

En lo referente a los créditos, no es necesario que su libreta tenga movimiento, sino simplemente que el valor del encaje este depositado, claro que los valores del crédito dependerán de las garantías, poder adquisitivo, ingresos, y algunos factores más, que evaluara el comité de crédito.

Este es el 10% del monto a pedir.

Cuánto tiempo se demora en efectivizarse un crédito.

Para la efectivización de un crédito se tiene que seguir el siguiente proceso:

- El socio tiene que hacer la apertura de una cuenta.
- Informarse de que documentos necesita para acceder al crédito, y saber si puede acceder al monto que necesita.

- Depositar el valor del encaje en la cuenta del socio.
- Traer todos los documentos necesarios.
- Estos documentos se someterán a evaluación por el comité de crédito
- Y en máximo 5 días laborables el socio tiene una respuesta.

2.2.4 Tasas de interés de la Cooperativa

Plazo fijo

Monto	Días	Tasa
100-999	30	6%
100-999	60	6.5%
100-999	90	7%
100-999	180	7.5%
100-999	360	8%

Créditos

Monto	Tiempo	Tasa
Hasta 500,00	10 meses	14.5 %
De 501,00 Hasta 1000,00	12 meses	14.5 %
De 1001,00 hasta 2000,00	18 meses	14.5 %
De 2001,00 hasta 3000,00	24 meses	14.5 %
De 3001,00 hasta 4000,00	30 meses	14.5 %
De 4001,00 hasta 5000,00	36 meses	14.5 %

2.2.5 Clientes actuales de la Cooperativa

Agencias	Número de socios
Ibarra	10224
Cuenca	1690
Los Bancos	1256
Quito	4045
Atacames	1390
TOTAL:	18605

En la ciudad de Cuenca el crecimiento de la cartera de socios ha sido lenta ya que desde su creación a inicios del año 2012, y tomando en cuenta que su creación fue con 200 socios fundadores ha tenido un incremento solo de aproximadamente 41 socios por mes, lo que da un ritmo del 2.41% mensual, esto debido a la mala organización en algunos de los departamentos de la Cooperativa y además al portafolio escaso con el que cuenta la cooperativa esto limita las posibilidades de satisfacer las necesidades de todos los socios y de atraer nuevos; lo que ha hecho que las personas prefieran otras cooperativas con amplios portafolios de servicios, agilidad en la atención, y que les brinden más confianza.

Los cuales están distribuidos

Servicio	Número de socios	%
Ahorros a la vista	16558	89%
Ahorros a plazo fijo	11721	63%
Crédito de consumo	4837	26%
Microcrédito	3534	19%

Matriz BCG

ESTRELLA Ahorros a plazo fijo	INTERROGANTE
VACA Créditos de consumo Microcréditos	PERRO Ahorros a la vista

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito
Realizado por: La Autora

Podemos ver que el servicio estrella de la Cooperativa es el Ahorro a plazo fijo porque es lo que genera liquidez para poder colocar prestamos que son los que nos generan intereses. Aunque haya que pagar beneficios; ese mismo dinero es colocado en préstamos que generan el cobro de tasas mayores a las que se deben pagar por ahorros a plazo fijo.

Los créditos han sido considerados servicios vaca ya que son los que nos generan intereses aunque el porcentaje de créditos colocados no es muy grande es el rubro en el que se ocupa el 45% del dinero que ingresa como plazos fijos.

A pesar de que el 89% de los socios mueven sus cuentas se ha considera un servicio perro debido a que son fondos que tienen que estar disponibles siempre y no se puede hacer uso de ellos además que somos nosotros quienes tenemos que pagar intereses a los socios, pero esta nos ayuda a mover nuestra cartera de clientes.

INDICE DE MOROSIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GENESIS 2013

TIPO DE CREDITO	CARTERA VIGENTE	CARTERA VENCIDA	% MOROSIDAD
Crédito de consumo	24.589,07	11.047,26	17.67%
Microcrédito	15.861,30	11.022,25	16.63%
Total	40.450,37	22.069,51	35.30%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Génesis
Realizado por: La Autora

INDICE DE MOROSIDAD DEL SECTOR COOPERATIVO Y DEL SEGMENTO 1

TIPO DE CREDITO	% MOROSIDAD
Crédito de consumo	12.65%
Microcrédito	15.85%
Total	28.50%

Fuente: Boletín Financiero SFPS junio 2013

Realizado por: La Autora

Los índices de morosidad de la cartera de créditos de consumo y microcrédito de la cooperativa Génesis en comparación con los del sector son más altos en 5.02 y 0.78 puntos respectivamente; lo que indica que están dentro de un nivel similar al del sector.

2.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.3.1 Análisis Interno

➤ **Cultura organizacional**

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Génesis” Ltda. Está bajo el manejo de sus socios quienes toman las decisiones mediante Asamblea General solucionan problemas internos y de crédito haciendo uso de las políticas y reglamentos establecidos por la Dirección Nacional de Diseño de Modelo de Gestión Estratégico para la Cooperativa.

Cabe mencionar que esta cooperativa carece de lineamientos estratégicos y por ende de prospectiva estratégica. Su cultura organizacional está basada en principios éticos y morales enfocados a beneficio de la ciudad con una perspectiva de desarrollo a futuro.

➤ **Gobierno corporativo**

Para efectos de configuración del gobierno corporativo, la cooperativa de ahorro y crédito no debe analizarse como una cooperativa que hace intermediación financiera, sino como un intermediario financiero con la personería jurídica de una cooperativa.

A partir de 1987, la Superintendencia de Bancos decidió asumir el control de las cooperativas más grandes del Ecuador, medidas por sus activos, lo cual originó y se mantiene aún el rechazo a este control por parte de la gran mayoría de cooperativas, más aún en aquellas instituciones donde los directivos se han perennizado y conocen la calidad de ambos controles. Obviamente que el control de la Superintendencia de Bancos es más técnico y profesional, sin que por este motivo no tenga sus deficiencias

Para entender la gobernabilidad en las cooperativas de ahorro y crédito, se hace necesario referenciar que en el país el ente de control actual para esta clase de instituciones es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Bajo esta perspectiva, en el país hay cooperativas de ahorro y crédito que sustentan su accionar en la Ley de Cooperativas y otras que están al amparo de la Ley de Instituciones del Sistema Financiero o el Reglamento pertinente.

La ley de Cooperativas parte del ideal de una cooperativa primaria:

- ✓ Mucho poder de la Asamblea General
- ✓ Mucho poder de los directivos
- ✓ Incentivos a los socios (Capacitación - asesoramiento, seguros subsidiados, promociones, convenios, alianzas estratégicas)

➤ **Estructura de gobierno.**

La identificación plena del rol de cada órgano institucional y el debido profesionalismo que se exija en el proceso de selección de cada uno de sus integrantes, así como el cumplimiento de las normas, asegura un desarrollo sostenido y permanente de las instituciones cooperativas.

La estructura de gobierno de una cooperativa de ahorro y crédito es similar a la de cualquier entidad financiera, lo que marca la diferencia es la calidad de los miembros que lo integran básicamente es la siguiente:

- ✓ Asamblea General
- ✓ Consejo de Administración
- ✓ Consejo de Vigilancia
- ✓ Gerente General
- ✓ Auditoría Interna
- ✓ Staff Ejecutivo

➤ **Asamblea General de Socios**

La Asamblea es la máxima autoridad de la cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos los socios. Estas decisiones se tomarán por mayoría de votos.

➤ **Corresponde a la Asamblea General:**

- a. Reformar el estatuto
- b. Aprobar el plan de trabajo de la Cooperativa
- c. Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos
- d. Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa, aprobarlos o rechazarlos
- e. Decretar la distribución de los excedentes de conformidad con la ley, este reglamento y el estatuto
- f. Elegir y remover con causa justa a los miembros de los consejos de administración y vigilancia de las comisiones especiales y a sus delegados ante cualquier institución que pertenezca la entidad.
- g. Relevar de sus funciones al Gerente con causa justa.
- h. Acordar la disolución de la Cooperativa su fusión con otra u otras y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria.
- i. Autorizar la emisión de certificados de aportación.

- j. Resolver, en apelación sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre si o de estos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa.

➤ **Consejo de 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.

➤ **Consejo de Vigilancia**

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.

Corresponde al Consejo de Vigilancia:

- a. Supervisar todas las inversiones económicas que se hagan en la Cooperativa.
- b. Controlar el movimiento económico de la Cooperativa presentar el correspondiente informe a la Asamblea general
- c. Cuidar que la contabilidad se lleve regularmente y con la debida corrección.
- d. Emitir su dictamen sobre el Balance semestral y someterlo a consideración de la Asamblea General, por intermedio del consejo de Administración.
- e. Dar el visto bueno o vetar, con causa justa, los actos o contratos en los que se comprometa, bienes o créditos de la Cooperativa; cuando no estén de acuerdo con los intereses de la institución o pasen del monto establecido en el estatuto.
- f. Sesionar una vez por semana; y,
- g. Las demás atribuciones que le confiera el estatuto.
- h. La Asamblea General o El Consejo de Administración designara a los miembros de las comisiones especiales; las mismas que estarán compuestas por tres miembros. Dichas comisiones serán de crédito, de educación, de asuntos sociales o de cualquier otra actividad que necesite desarrollar la Cooperativa.
- i. La Comisión de crédito es la encargada de calificar las solicitudes de préstamos de los socios.
- j. La comisión de educación es la que lleva a efecto la formación cultural y doctrinaria de los socios.
- k. La comisión de asuntos sociales tiene por finalidad estudiar y solucionar los problemas sociales de la Cooperativa y de los miembros de la misma.

➤ **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.

Son atribuciones y obligaciones del Gerente:

- a. Representar judicial y extra judicialmente a la Cooperativa.
- b. Organizar la administración de la empresa y responsabilizarse de ella.
- c. Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la Asamblea General y de los Consejos.
- d. Rendir la caución correspondiente.
- e. Presentar un informe administrativo y los balances semestrales a consideración de los Consejos de Administración y Vigilancia;
- f. Suministrar todos los datos que les soliciten a los socios o los organismos de la Cooperativa.
- g. Nombrar, aceptar renuncias y cancelar a los empleados cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la Cooperativa.
- h. Vigilar que se lleve correctamente la contabilidad.
- i. Firmar los cheques junto con el presidente;
- j. Las demás funciones que le correspondan conforme al estatuto.

➤ **Los socios**

Los requisitos para ser socios:

1. Convencimiento de la necesidad de constituir una cooperativa.
2. Buena disposición para aportar los recursos económicos necesarios y para realizar los sacrificios y esfuerzos indispensables.
3. Capacidad de convivencia y de trabajo en equipo

Pueden ser socios en una cooperativa:

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

Los socios fundadores de una cooperativa deberán tener una ocupación compatible con la actividad fundamental que vayan a desarrollar en dicha entidad.

➤ **Política de Capitalización**

La cuenta de certificados de aportación se incrementará posteriormente por:

1. Apertura de nuevos socios
2. Aporte de los socios que solicitan créditos

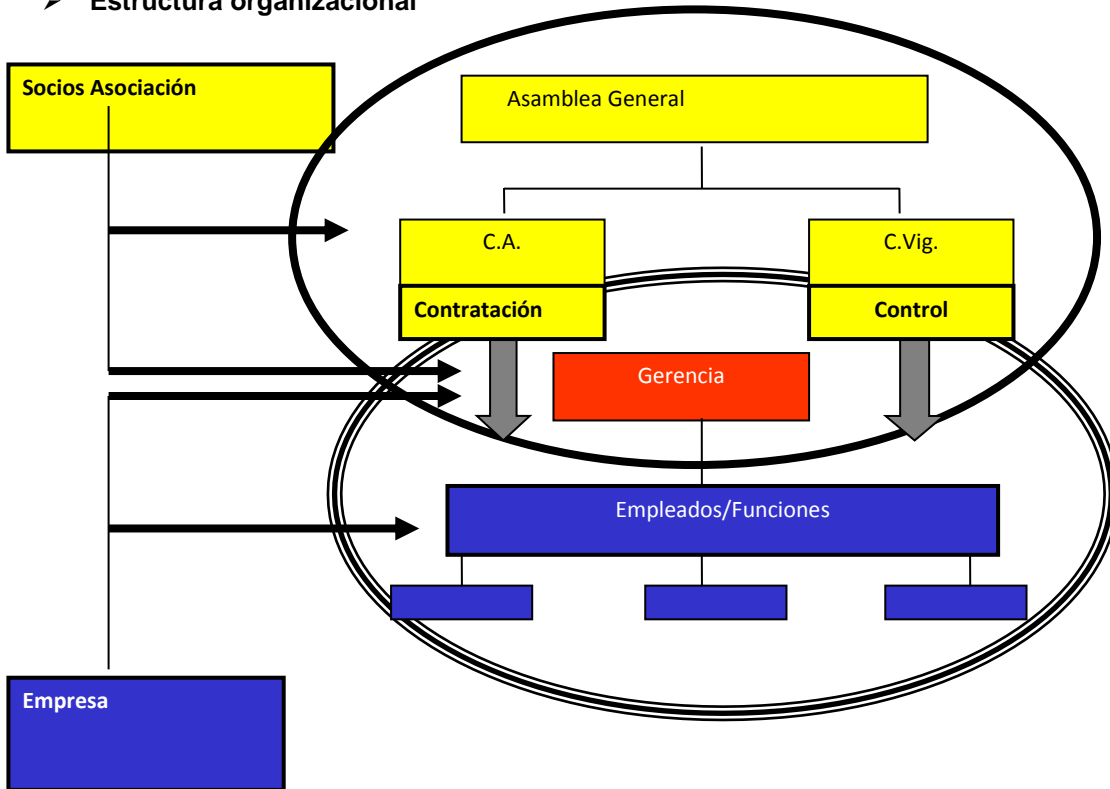
3. Por la donación anual de la iglesia Asamblea de Dios Ecuatoriana por el valor de 10.000 anual para la matriz que serán distribuidas entre todas las agencias según sus necesidades.

El mercado objetivo está compuesto por los hermanos evangélicos de la provincia del Azuay. Los socios fundadores son los líderes de la iglesia y pueden ejercer políticas que faciliten su ingreso.

➤ **Apertura de cuentas**

Para ingresar a la Cooperativa las personas pueden hacerlo con un monto de apertura de cuenta de 20 dólares, lo cual se determinó con el objetivo de captar una mayor cantidad de clientes. Los ahorros constituyen depósitos a la vista y tendrán un rendimiento de acuerdo a la tasa pasiva vigente en el Banco Central. Los créditos que se entregan son de montos pequeños ya que son los de mayor demanda. Se les aplicara costos tales como un aporte de capitalización por crédito y la tasa activa que no supere la máxima convencional fijada por el Banco Central del Ecuador.

➤ **Estructura organizacional**

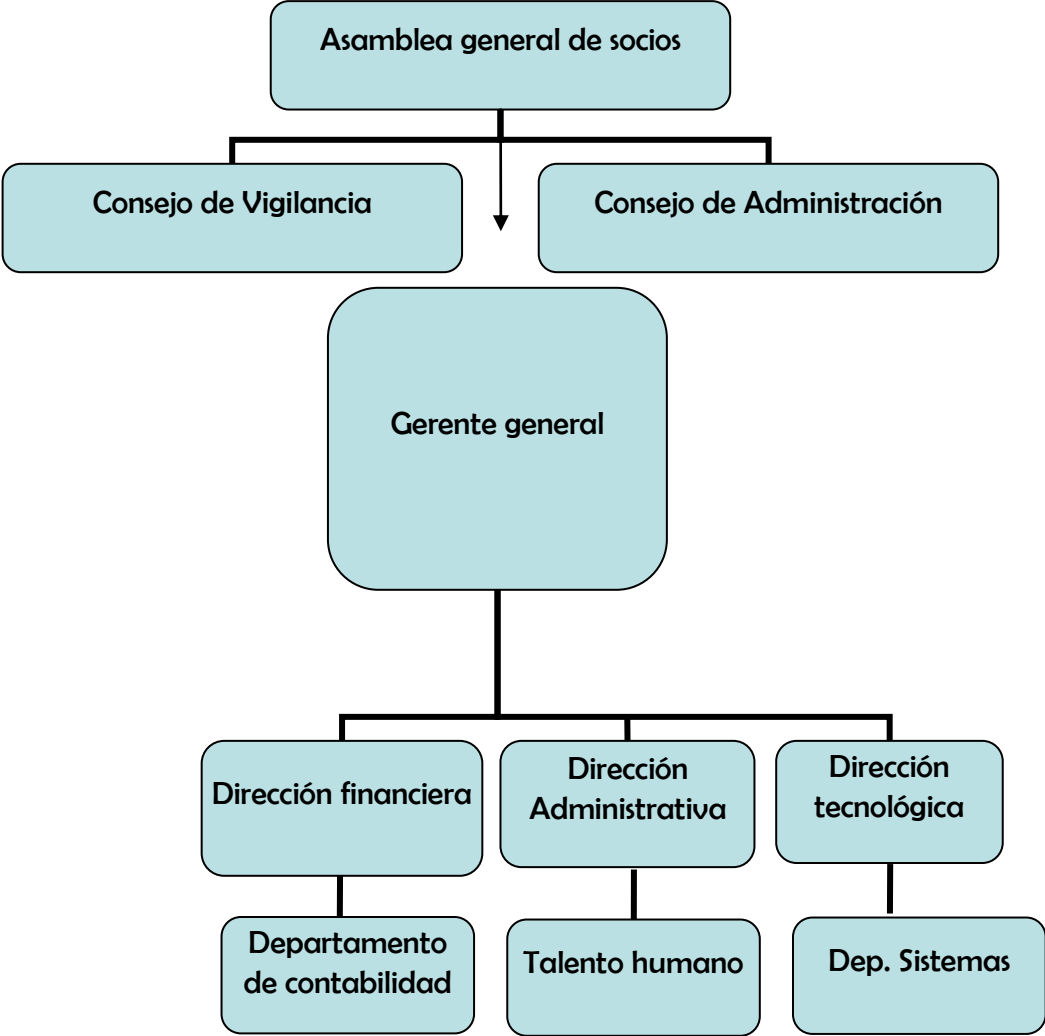


Fuente: Cooperativa de ahorro y Crédito Génesis
Autora: Ing. Lorena Ponce Gerente General

La estructura organizacional consta de los socios fundadores quienes son la base de la organización y con quienes se toma las decisiones. Luego está la asamblea general conformada por un grupo electo de entre los socios fundadores, después gerencia y de ahí los departamentos de consejo de administración y consejo de vigilancia, luego ya vienen los jefes de cada departamento con su equipo.

Al analizar la estructura organizacional y en especial el organigrama de la empresa, se ha decidido proponer otro que cubra las necesidades de la cooperativa.

Estructura Asociativa



Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Génesis
Realizado: Autora de la Tesis

2.4 MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL

La Cooperativa será reconocida por su solidez de su estructura financiera, credibilidad, transparencia, seguridad, excelencia en el servicio fundamentada en valores y principios cristianos de beneficio social en miras del progreso del país

2.4.1 Misión

Abastecer a los socios ahora y en el futuro de todos los servicios financieros que ellos requieran. Esto significa no sólo ahorro y crédito, sino productos a la medida, pero cada vez más sofisticados y competitivos.

2.4.2 Visión

La Cooperativa contribuye solidariamente a elevar el nivel de vida de nuestros hermanos a través de la identificación y satisfacción oportuna de sus necesidades

2.4.3 Valores

- **Valores Institucionales**
 - ✓ Honestidad
 - ✓ Empoderamiento
 - ✓ Integridad
 - ✓ Confianza
 - ✓ Actitud de servicios
 - ✓ Trabajo en equipo
 - ✓ Confidencialidad
 - ✓ Lealtad
 - ✓ COMPROMISO SOCIAL
- **Principios Institucionales**
 - ✓ Membrecía abierta y voluntaria.
 - ✓ Control democrático de los socios
 - ✓ Participación económica de los socios
 - ✓ Autonomía e Independencia
 - ✓ Capacitación e Información
 - ✓ Cooperación entre Cooperativas
 - ✓ COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

2.4.4 Objetivos Estratégicos

- ✓ Reformar el estatuto y los reglamentos para cumplir con las necesidades actuales de la Cooperativa, sus asociados y sus potenciales clientes y sujetarse a los lineamientos de la nueva ley.
- ✓ Capacitación al personal para mejorar el desempeño.
- ✓ Desarrollar e Implementar un proceso para el análisis financiero y de riesgos de la cooperativa.
- ✓ Invertir un porcentaje anual de los recursos financieros en otras entidades o proyectos de inversión.
- ✓ Optimizar los procesos y mejorar los servicios mediante una política de mejora continua.
- ✓ Fomentar la educación del cliente externo en temas de cooperativismo.
- ✓ Realizar campañas publicitarias para informar sobre los servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa.

- ✓ Realizar convenios con empresas proveedoras para implementar nuevos servicios.

2.4.5 Análisis de la satisfacción del cliente interno

El término cliente interno hace referencia al empleado o trabajador, hoy en día es gratificante ver como en las organizaciones se le considera al talento humano como uno de los recursos más importantes dentro de una empresa.

En el caso de la Cooperativa Génesis a los empleados no se les ofrece tantos incentivos como se debería para satisfacer sus necesidades, los incentivos deberían ser económicos pero también ir mucho más allá, aunque el ambiente laboral no es tan malo, considero que podría ser mucho mejor.

Falta capacitación, poca posibilidad de desarrollo profesional. Actualmente la Cooperativa cuenta con un total de 5 empleados solo en la agencia Cuenca, y entre la matriz y las otras agencias tiene 23 empleados.

2.4.6 Análisis de la competencia y el atractivo

Las Cooperativas han crecido a pasos agigantados en el Ecuador, y el Azuay no es la excepción, ya que ha tenido un crecimiento extraordinario, convirtiéndose en uno de los mejores mercados a nivel del Cooperativismo, y también uno de los lugares con más competencia en este mercado.

Esto lo saben las cooperativas, por eso entre sus servicios incluyen atención médica, seguros funerarios, descuentos en tiendas, etc. “Esas estrategias dan resultado. Ucacsur reúne a 21 cooperativas del Austro, que en total suman 700 000 socios”. Por otro lado, la flexibilidad para otorgar créditos es otro motivo que incide en el crecimiento de las cooperativas, explica Francisco Suárez, analista económico.

En el caso de JEP casi el 60% de sus socios accede a un préstamo, mientras que en Jardín Azuayo un 30% de los asociados posee un crédito con la entidad financiera. El monto de apertura de cuentas también influye en la preferencia por las cooperativas, dice Suárez. Mientras que en los bancos bordea los USD 100, en estos entes no excede los USD 10. “No es que en Azuay la gente no tenga dinero, sino que las cooperativas disminuyen el monto de apertura de la cuenta, para que más personas accedan a sus servicios. La dinámica de la sociedad sumada a la trayectoria de estas entidades converge en el éxito de este modelo de ahorro en el Azuay.

El gerente de Jardín Azuayo, anticipa que tienden a crecer más. Ya superaron los 240 mil socios en la región; y 30 oficinas a nivel nacional y de modo paulatino han cubierto geográficamente Azuay, Cañar y Morona Santiago; ahora están en Pasaje (El Oro) y Saraguro (Loja). (El Comercio)

2.5 COMPETENCIA



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros
Cooperativa de Crédito Ahorro y Juventud Ecuatoriana Progresista

La cooperativa de ahorro y crédito Génesis, se enfrenta a una competencia abrumadora, en este ambiente del cooperativismo, y hay algunas que continúan creciendo y ganando un lugar en el mercado y otras que van desapareciendo ya sea por problemas financieros por no poder acoplarse a los cambios del medio o porque no tuvieron un plan estratégico que las ayudara.

En la actualidad el cooperativismo se está haciendo cada vez más fuerte en el mercado.

Lo más importante para la cooperativa es copiar lo bueno que puede ver en la competencia luego igualar y luego mejorar, esto será lo único que le dé un lugar en el mercado.

Al enfrentarse a una competencia agresiva y que tiene empresas que lideran y superan por mucho a los demás tiene que enfocarse en lo que las grandes cooperativas están haciendo bien y no repetir los errores de las pequeñas. Las cooperativas por lo general crean redes de negocios integradas que les permitan ofrecer más y mejores servicios.

Aunque en algunas ocasiones se ha tratado de desprestigiar a las cooperativas estas han sabido ganar la confianza de sus socios y potenciales clientes y poco a poco han podido dejar atrás eso, y hacer que los Azuayos formen parte de su lista de socios a pesar que los bancos en muchos de los casos les brinda mayor seguridad y una amplia gama de servicios como:

- ✓ Transferencia de dinero a otro banco o cooperativa
- ✓ Ahorros a la vista
- ✓ Plazos fijos

- ✓ Créditos
- ✓ Tarjetas de débito
- ✓ Tarjetas de crédito
- ✓ Banca virtual
- ✓ Banca móvil banca telefónica
- ✓ Corresponsales no bancarios
- ✓ Recargas
- ✓ Giros
- ✓ Pagos de servicios básicos
- ✓ Pagos de algunos consumos

En el Azuay encontramos bancos como:

- Banco Pichincha
- Banco del Austro
- Banco Bolivariano
- Banco de Guayaquil
- Banco Pacífico

Sin embargo hay un gran porcentaje de personas que prefieren una atención personalizada y no sentirse solo clientes sino socios.

Es por eso que el mercado del cooperativismo en el Azuay, es muy atractivo, ya que han tenido gran aceptación entre los Azuayos por:

- Atención más personalizada
- Les da la oportunidad de ser parte activa de la Cooperativa
- Poder democrático ejercido por los socios
- Participación económica de los socios
- Compromiso con la comunidad

Estas son algunas de las ventajas que presentan las cooperativas en frente de los bancos.

En Cuenca en el 2012 se han establecido 52 Cooperativas de Ahorro y crédito, es decir un promedio de una por cada 10.000 habitantes. De ese número solo ocho eran controladas por la Superintendencia de Bancos, el resto únicamente estaban registradas en el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). (EL MERCURIO)

A partir de enero de 2013 las cooperativas que venían siendo controladas por la SBS pasaron a formar parte de las entidades bajo la supervisión de la SEPS, organismo técnico con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera, con jurisdicción coactiva.

Desde noviembre del año pasado la SEPS inició sus actividades de regulación en las cooperativas que antes estaban a cargo de la SBS y del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

Los últimos datos arrojados por la SBS dicen que el 37% de mayores de 15 años tiene una cuenta en alguna Institución Financiera formal. El 33% de mujeres mayores de 15 años tiene una cuenta en una Institución Financiera formal. El 16% de las cuentas son usadas para recibir sueldos y salarios. El 5% de las cuentas son usadas para recibir transferencias del gobierno. El 11% de mayores de 15 años accedieron a crédito de una Institución Financiera formal en el último año. El 17% de mayores de 15 años tienen una tarjeta de débito y el 10% una de crédito.

Respecto al número de cajeros automáticos por subsistema, los bancos tienen mayor presencia, seguidos por las cooperativas y finalmente las sociedades financieras, de acuerdo a la Superintendencia Banco y Seguros. Pero siempre con tendencia al alza. A marzo 2011 los bancos registraron 3.183 cajeros y a marzo de 2012; 3.555. Las cooperativas, en el 2011 tenían 294 cajeros pero para el 2012 subieron a 452. (El Mercurio)

Entre una de las cooperativas más fuertes de la ciudad es la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP




Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juventud Ecuatoriana Progresista" Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juventud Ecuatoriana Progresista" Ltda., es una entidad dedicada a las finanzas sociales, creada mediante acuerdo Ministerial 3310, el 31 de diciembre de 1971 y calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros con Resolución SBS-2003-0596, de agosto 12 de 2003.

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

Creada en la parroquia de Sayausí, del cantón Cuenca, provincia del Azuay, república del Ecuador, con la iniciativa de 29 jóvenes, ha incursionado en un sostenido apoyo crediticio a los segmentos poblacionales que no tienen acceso al crédito de la banca tradicional, aspecto que ha estimulado la aceptación y confianza de la gente, alcanzando el primer lugar dentro del Ranking de las cooperativas ecuatorianas y actualmente cuenta con 24 agencias en Azuay, Cañar, El Oro, Loja, y Morona Santiago. (Cooperativa JEP)

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista</p>	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente servicio, sobre todo en atención al cliente. • Buena infraestructura en todas sus agencias. • Buen plan de comunicación, publicidad radial, trípticos, publicidad en tv, etc. • Variedad de servicio en ahorros y en créditos. • Calidad en sus servicios. • Buena ubicación de sus agencias. • Sorteos. • Excelente cobertura a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aglomeración de clientes en todos los trámites y transacciones. • Posicionamiento en el cliente solo por las siglas.

AHORROS

- Apertura de libreta con \$20,00.

Ahorros Vista				
Monto	0.00 a 500.00	500.01 a 2000.00	2001.01 a 10,000.00	10,000.01 en adelante
Interes	1%	2.50%	3.00%	3.25%

COBERTURA

- 24 Agencias a nivel nacional en: Cuenca, Paute, Gualaceo, Sígfig, Santa Isabel, Azogues, La Troncal, Machala, Pasaje, Santa Rosa, Loja, Méndez, Macas y Sucúa.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

CRÉDITOS

Crédito de Consumo

El dinero se destinará para la cancelación de deudas, gastos de viaje, bienes de consumo, remodelación de viviendas, compra de vehículo, gastos de salud, pago de servicios, etc. Las cuotas a pagar provienen de los sueldos o salarios de los asociados.

CRÉDITOS OPORTUNOS

Consumo 1

- 1 a 29 días tasa nominal del 15%

Consumo 2

- 30 días en adelante tasa nominal del 15,20%

MICROCRÉDITO

Son operaciones de crédito cuyo destino será el financiamiento de actividades productivas (capital de trabajo), de comercialización o servicios que mantenga el socio. En la JEP los créditos son oportunos y económicos.

Microcrédito Minorista =< 3000; Tasa Nominal 22,00%.

Microcrédito de Acumulación Simple > 3.000 USD y < = 10.000 USD: Tasa Nominal 21,00%.

Microcrédito de Acumulación Ampliada >10.000 USD y < = 20.000 USD: Tasa Nominal 18,00%.

CRÉDITO DE VIVIENDA

Son operaciones de crédito otorgadas únicamente a personas naturales y será destinado a la adquisición, construcción, ampliación y remodelación de unidades habitacionales; se otorgará al usuario final del inmueble, siempre que sea para uso personal y no posea más de una unidad.

TASA NOMINAL:

10.50%

PLAZO MÁXIMO:

15 años

MONTO:

Hasta \$200.000 dólares

AGENCIAS	DIRECCIONES
Ag. Sayausi- Matriz	Av. Ordoñez Lasso Km6 via Sayausi
Ag. Sucre	Sucre 10-56 entre General Torres y Padre Aguirre
Ag. El Valle	EL Valle (Centro)
Ag. Azogues	10 de Agosto entre Julio Matovelle y Rivera
Ag. Gualaceo	Av. Jaime Roldós 01-32 Frente al Terminal Terrestre
Ag. Sta. Isabel	Abdón Calderón entre 24 de Mayo y Bolívar
Ag. Paute	Ignacio Calderón y Rodríguez Parra
Ag. Sigsig	Sucre y Rodil esq.
Ag. La Troncal	25 de Agosto y Héroes de Verdeloma
Ag. Pasaje	Rocafuerte y Colón esq.
Ag. Machala II	Guabo y Junín
Ag. Machala I	Junín 12-14 entre Rocafuerte y Bolívar
Ag. Piñas	Av. Independencia y Eloy Alfaro
Ag. Sta. Rosa	Libertad entre Cuenca y Bolívar
Ag. Loja	18 de Noviembre y Mercadillo
Ag. Macas	Av. Amazonas entre Juan de la Cruz y Kiruba
Ag. Méndez	Quito y Domingo Comín (frente al parque central)
Ag. Sucúa	Carlos Olson y Domingo Comín

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP

CRÉDITO COMERCIAL PYMES

Son créditos orientados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a una menor escala que el segmento empresarial, con ingresos por ventas, directamente relacionadas con la actividad productiva y/o de comercialización, cuya fuente de pago provenga de dicha actividad.

Línea de Crédito:

Comercial PYMES >20.000 USD y <=200.000 USD Tasa Nominal 11.20%.

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

- Pago de nomina
- Prestaciones IESS
- Pago de SOAT
- Deposito en cheque
- Transferencias de dinero
- Sistema de pago interbancario

CRÉDITO ORDINARIO

Para acceder a este tipo de crédito es obligatorio que el socio tenga en cuenta:

- Base de Ahorro: 10 % del monto que se necesita.
- Para montos de hasta \$5.000 el plazo máximo es de 4 años
- Por montos de hasta \$30.000 el plazo máximo es de 5 años

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín azuayo

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo", nació en el contexto de la reconstrucción del cantón Paute, luego de los daños causados por el desastre de La Josefina en 1993. El desafío fue convertir la reconstrucción en punto de partida de un proceso humano auto sustentable, que desarrolle las capacidades de participación de la población, mejorando sus formas de producir, creando medios para financiar sus actividades y sus inversiones.


En estos duros momentos de crisis y desgracia común, las comunidades de Paute se unen y con el apoyo del Centro de Educación y Capacitación del Campesinado del Azuay (CECCA) y la Iglesia, se plantearon varias alternativas, entre ellas crear una Cooperativa, como medio para mejorar su situación.

El 6 de febrero de 1996, 100 personas se inician como socios fundadores, y el 27 de mayo del mismo año es reconocida por el Ministerio de Bienestar Social, como: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo".

La Cooperativa se propuso transformar el ahorro local y extra local en créditos que ayuden a mejorar las condiciones de vida de las comunidades donde opera. En sus diez primeros años, la cooperativa desarrolló una red de 22 oficinas en tres provincias del Ecuador, con más de 65 mil socios. Trabajando de manera sostenible y capitalizada, mantiene una estructura de directivas locales constituidas en un amplio aporte social que le permiten arraigarse como institución propia de cada localidad en la que está presente.

ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS AL 31 DE MARZO DE 2013		
 <p>COOPERATIVA</p> <p>PORQUE LA TRANSPARENCIA ES LA BASE DE LA CONFIANZA</p>	BALANCE GENERAL	
	ACTIVOS	
	FONDOS DISPONIBLES	17.732.381,28
	INVERSIONES	30.475.140,50
	CARTERA DE CRÉDITOS	253.184.522,95
	CUENTAS POR COBRAR	2.812.980,02
	BIENES REALIZABLES	0,00
	PROPIEDADES Y EQUIPO	7.495.583,75
	OTROS ACTIVOS	1.637.857,83
	TOTAL ACTIVOS:	313.338.466,33
	PASIVOS	
	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	251.452.460,25
	OBLIGACIONES INMEDIATAS	80.473,46
	CUENTAS POR PAGAR	6.397.769,31
	OBLIGACIONES FINANCIERAS	13.609.228,45
OTROS PASIVOS	1.717.896,41	
TOTAL PASIVOS:	273.257.827,88	
PATRIMONIO DE LOS SOCIOS		
CAPITAL SOCIAL	7.348.040,17	
RESERVAS	30.706.392,90	
OTROS APORTES PATRIMONIALES	393.215,64	
SUPERAVIT POR VALUACIONES	570.037,92	
TOTAL PATRIMONIO:	39.017.686,63	
RESULTADO OPERATIVO:	1.062.951,62	
TOTAL GENERAL:	313.338.466,33	
ESTADO DE RESULTADOS		
INGRESOS		
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	9.694.669,87	
COMISIONES GANADAS	32.186,50	
UTILIDADES FINANCIERAS	0,00	
INGRESOS POR SERVICIOS	55.799,85	
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	0,00	
OTROS INGRESOS	147.275,41	
TOTAL INGRESOS:	9.929.931,63	
GASTOS		
INTERESES CAUSADOS	4.125.742,23	
PERDIDAS FINANCIERAS	0,00	
PROVISIONES	1.071.595,12	
GASTOS DE OPERACIÓN	3.039.420,93	
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	89.526,07	
IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	540.695,66	
TOTAL GASTOS:	8.866.960,01	
RESULTADO OPERATIVO:	1.062.951,62	
CRECIMIENTO EN CIFRAS		
	MARZO 2012	MARZO 2013
Cifras y Variantes	30	31
Número de Empleados	297	423
Activa	254.221.012,08	313.338.466,33
Patrimonio	24.176.511,80	39.017.686,63
Número de Socios	224.425	251.405
Número de Créditos Vigentes	53.421	59.077
<p style="text-align: center;">Pacientes Viquez Méndez Gerente General</p> <p style="text-align: center;">CPA: Heimir Urigües H. Auditor Interno</p> <p style="text-align: center;">CPA: Mairle Alvarado G. Contadora General (E)</p>		

Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo</p>	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el mercado. • Excelente servicio por parte de los empleados. • Posicionamiento de su marca. • Servicios de calidad. • Ofrece servicios sociales. • Buena infraestructura en la matriz. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un plan de comunicación bien definida. • Su publicidad escrita es muy simple. • Deficiencias en la página web.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y crédito Jardín Azuayo

CRÉDITO EXTRAORDINARIO DE JARDÍN AZUAYO

El nombre del préstamo refiere a que es un crédito que Cooperativa Jardín Azuayo entrega en casos especiales de enfermedad, calamidad doméstica, siniestro o gastos de educación.

Este crédito no precisa una base de ahorro

Ofrece disponibilidad inmediata del crédito

Tiene baja tasa de interés en comparación a otras alternativas.

Monto máximo del crédito: \$1.000

Plazo máximo: 12 meses

CRÉDITO SIN AHORRO DE JARDÍN AZUAYO

Créditos para socios sin ahorro previo

Monto máximo del préstamo: \$30.000 (individual) y \$10.000 (grupal)

Monto máximo del crédito: 5 años (individual) y 4 años (grupal)

CRÉDITO DE DESARROLLO DE JARDÍN AZUAYO

Este préstamo financia proyectos de desarrollo en Ecuador

Puede solicitarse con o sin ahorro previo

El monto máximo de financiamiento es de \$45.000

El plazo máximo es de 4 años

CRÉDITO DE VIVIENDA DE JARDÍN AZUAYO

Préstamo de Cooperativa Azuayo a los socios que quieran comprar, mejorar o construir su vivienda
Es un crédito a largo plazo para el que no se necesita ahorro previo.

Monto máximo del crédito hipotecario: \$ 20.000

Plazo máximo de financiamiento: 10 años

2.5.1 Matriz de Perfil Competitivo

Factores claves de éxito	Coop. Génesis			Coop. Jardín Azuayo			Coop. JEP		
	Peso	Clasif.	P. ponderado	Peso	Clasif.	P. ponderado	Peso	Clasif.	P. ponderado
Ubicación estratégica	0.09	2	0.18	0.10	4	0.40	0.09	4	0.36
Cantidad de socios	0.32	3	0.96	0.28	3	0.84	0.27	4	1.08
Amplio portafolio de servicios	0.33	2	0.66	0.26	3	0.78	0.25	3	0.75
infraestructura	0.18	2	0.36	0.23	3	0.69	0.22	4	0.88
Falta de personal	0.08	3	0.24	0.13	4	0.52	0.17	4	0.68
Total:	1		2.4	1		3.23			3.75

Fuente: Datos proporcionados por las Cooperativas

Realizado por: La Autora

Como podemos observar en la MPC, la mayor competencia en el Azuay es la cooperativa JEP, ya que es la más fuerte en todos los factores, luego está la cooperativa Jardín Azuayo, que también ocupa un lugar importante en el sistema financiero.

La cooperativa Génesis, tiene debilidades en casi todos sus factores pero con un plan estratégico adecuado algunas de esas debilidades podrían convertirse en fortalezas, se han tomado las dos cooperativas más grandes del Azuay con el fin de realizar un análisis de lo que están haciendo

para conseguir el éxito, imitarlo y superarlo y por supuesto no repetir lo que puedan estar haciendo mal.

En el portafolio de servicios las dos cooperativas tienen igual puntuación, ya que tienes casi los mismos servicios financieros, y en eso nos llevan gran ventaja, y en ese factor nos enfocaremos en nuestro plan estratégico.

2.6 ANALISIS EXTERNO

2.6.1 Factor político

El estado ecuatoriano que es el regulador de las políticas ha pasado en su historia un sinnúmero de sucesos que han enriquecido a la situación política que vive en la actualidad este país.

El gobierno Ecuatoriano es democrático y como presidente actual está el Eco. Rafael Correa Delgado quien impulso la última asamblea constituyente en donde por consulta popular el pueblo acepto lo que la asamblea propuso, la moneda oficial es el dólar y el idioma oficial es el español.

El presidente actual ha dado acceso a préstamos hipotecarios para vivienda de hasta quince años plazo, y ha hecho otros cambios en el sector financiero con el fin de apoyar a los ecuatorianos, es decir entre sus políticas principales están el que los ciudadanos tengan acceso a una casa y una vida digna aunque es claro comprender que solo la población económicamente activa puede acceder a estos.

El análisis de este factor es importante ya que al formar parte del sistema financiero la cooperativa no está aislada a las políticas leyes o reglamentos que el gobierno imponga para este sector, y en general a todos los factores que influyen en nuestra actividad de manera directa o indirecta ya que las decisiones que tome un gobierno siempre influenciara en todo lo que una empresa hace.

2.6.2 Factor legal

En todo estado o nación existe una constitución en la que se indiquen derechos y obligaciones tanto del estado, del pueblo y de las entidades existentes. Es importante señalar que tanto la constitución como una gran parte de las personas y empresas locales y regionales influyen de alguna manera sobre un proyecto, negocio, entidad, etc. Y por tanto, deben tomarse en cuenta, ya que toda actividad con fines de lucro se encuentra incorporada a determinado marco jurídico.

Para formar parte en las actividades económicamente activas de un país es necesario que se cumplan determinadas reglas establecidas con anterioridad en dicho sector ya que el no conocer las leyes no exime a nadie de su obligación.

El Ecuador es un país con un gobierno democrático y con esto garantiza mediante la función judicial el cumplimiento del marco legal ya que es un derecho de toda persona natural o jurídica el emprender cualesquier actividad económica, en cualquier sector económico.

Es importante saber qué organismo es el que regula las cooperativas, cuales son las tasas para ahorro a la vista, créditos, plazos fijos, etc. Y todas las leyes que nos digan cuales son las obligaciones de la Cooperativa y cuáles son sus derechos como entidad financiera. Es por eso que el área legal es muy importante mucho más al ser una entidad financiera, con esto la cooperativa tiene claro las reglas que deben ser cumplidas para poder estar dentro de lo que la ley permite.

2.6.3 Factor sociocultural

Las cooperativas de ahorro y crédito desde su aparición han estado ligadas a la sociedad ya que se ha convertido en una de las actividades más influyentes en la economía nacional, ya que estas mueven millones de dólares al año, y con el transcurso de los años han ido apareciendo nuevas cooperativas atraídas por la fuerza y el terreno que están ganando.

Esto también ha ayudado en el aumento de la población económicamente activa porque ha generado plazas de trabajo y han dado créditos para pequeñas y medianas empresas para que puedan salir a flote.

Nuestra sociedad cuenta con una gran diversidad cultural y esto hace que las cooperativas y en general todo tipo de empresa encuentren a su segmento de mercado. Obviamente también hay cosas que no juegan a favor de las cooperativas, como por ejemplo el poco interés que la mayoría de la población le da al ahorro y al cumplimiento de sus obligaciones financieras, como por ejemplo el pago de sus cuotas por créditos, esto hace que las cooperativas tengan que tomar medidas extremas al momento de prestar dinero.

Es importante conocer los gustos y preferencias de las personas ya que esto le ayudara a la cooperativa a delimitar mucho mejor su segmento de mercado a quienes debe apuntar como mercado potencial en que debe mejorar, que servicios se debe incrementar, además es importante saber a qué le da más valor una persona al momento de elegir una entidad financiera, por qué algunas personas prefieren bancos y porque otras prefieren cooperativas. Analizando el comportamiento de las personas nos ayuda a largo plazo porque nos da la pauta para saber en qué ciudades o cantones deberíamos estar presentes, obviamente luego de un exhaustivo análisis.

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "GENESIS", es muy importante la implementación de un mix promocional ya que este tendrá un impacto sociocultural muy importante en la colectividad. Al ser esta organización un ente financiero es necesario que las personas conozcan y se encuentren satisfechas y confiadas con cada uno de los servicios y productos que se ofrecen.

2.6.4 Factor económico

El Ecuador a partir del año 1999 ha sufrido una serie de ajustes económicos como consecuencia de las malas políticas económicas implantadas en el país por los diferentes gobiernos que han pasado por la dirección del país, situación de crisis que se agudizo con el congelamiento de los fondos depositados en las diferentes entidades financieras y la posterior decisión de adoptar el dólar como moneda nacional. Este acontecimiento ha marcado la economía del país. Lo que ha hecho que esté en una constante inestabilidad, que disminuya su poder adquisitivo y además ha hecho que las personas pierdan su confianza en el sistema financiero.

Pero esto lo han aprovechado las cooperativas que han nacido con el fin de darles más confianza a las personas por medio de un trato de socio y ya no de cliente y un servicio mucho más personalizado. Con lo que han logrado que las personas se sientan parte de la Cooperativa y no solo un cliente, lo que ha permitido que poco a poco las personas vuelvan a tener confianza en este sector y ganando un gran espacio en el mercado financiero.

Las malas decisiones gubernamentales trajeron como consecuencia un crecimiento acelerado de la inflación y el deterioro de los diferentes indicadores macroeconómicos del país hasta el año

2000; a partir de ese año se impone en el país rígidas medidas de austeridad que logran mejorar las condiciones de algunos indicadores macroeconómicos con el consiguiente deterioro de la microeconomía de la sociedad, situación de crisis que subsiste hasta la actualidad.

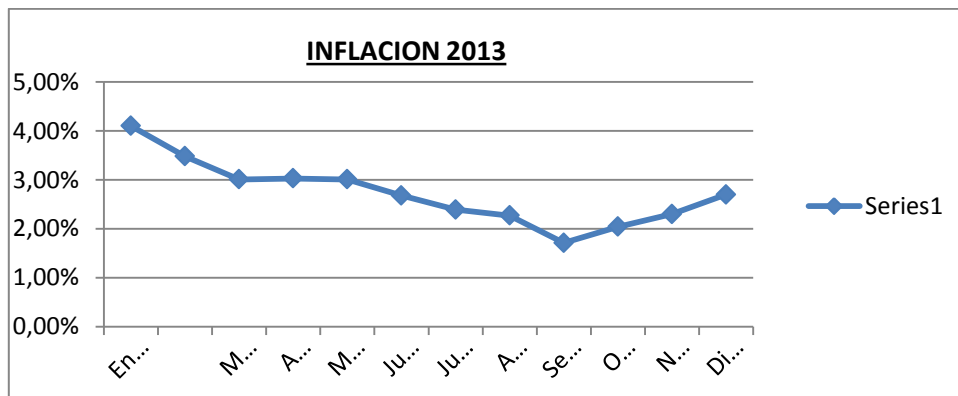
La histórica decisión de dolarizar la moneda ecuatoriana es el antecedente más importante para el inicio de un proceso de transformación económica en el país, acontecimiento que produce situaciones favorables y desfavorables para el desarrollo productivo en nuestra nación.

El factor económico es uno de los más importantes tomando en cuenta que formamos parte del sistema financiero, y es importante conocer la distribución que una persona hace de sus ingresos como por ejemplo cuanto designa al gasto, cuanto a la inversión y cuanto al ahorro.

Uno de los indicadores económicos más importantes es la inflación por lo que a continuación detallaremos el comportamiento de dicho indicador.

Inflación

Mes	Valor
Enero	4,10%
Febrero	3,48%
Marzo	3,01%
Abril	3,03%
Mayo	3,01%
Junio	2,68%
Julio	2,39%
Agosto	2,27%
Septiembre	1,71%
Octubre	2,04%
Noviembre	2,30%
Diciembre	2,70%



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autora

Según el análisis del INEC podemos ver que la mayoría de personas tienen un trabajo en una empresa privada y el segundo rubro más alto son las personas que tienen un negocio propio o trabajan de manera independiente con su profesión.

Esto nos indica que el 35.4% tienen un ingreso mensual estable, y el 32.1% tienen ingresos variables. Este dato es fundamental al momento de realizar créditos y al momento de saber a quienes se les puede ofrecer cierto tipo de servicios y a quienes no.

2.6.6 Factor tecnológico

El factor tecnológico es muy importante ya que hoy en día las empresas deben estar a la par de todo los cambios tecnológicos y avances tecnológicos que puedan ayudar a optimizar recursos y bajar costos, además de mejorar la eficiencia y la calidad en cuanto a servicios.

La tecnología es un medio que nos ayuda a transformar ideas en servicios o productos ayudándonos a desarrollar de una manera más eficiente y eficaz cada uno de sus procesos.

La tecnología debe considerarse una oportunidad para crecer y hacerse cada vez más fuerte desarrollando más y mejores servicios, y puede ayudarnos a ir un paso más adelante que la competencia. Aunque muchas de las veces en vez de esto se convierte en una amenaza que nos deja muy atrás de la competencia ya sea porque no se cuenta con los recursos adecuados o porque no sabemos cómo utilizarla.

Es importante formular una estrategia tecnológica muy bien estudiada y muy bien enfocada a lo que se quiere lograr con objetivos y metas que cumplir mediante el mismo.

Ya que una eficiente gestión de la tecnología en la empresa necesita considerar todos aquellos aspectos relacionados con la capacidad de reconocer las señales del entorno sobre las oportunidades y amenazas de su posición tecnológica y su interpretación y además todo lo que va relacionado con la misma.

Toda empresa espera poder hacer de la tecnología la herramienta más efectiva y eficiente, y la cooperativa Génesis no es la excepción, ya que todos sus servicios nuevos tienen que estar complementados con rapidez y facilidad y eso solo lo lograremos con un uso eficiente de toda la tecnología que tengamos a la mano.

La cooperativa espera poder usar toda la tecnología de hoy en día como una oportunidad para crecer y mejorar, y no quedarse de ella y desaparecer, solo esto nos ayudara a ser más competitivos.

El desarrollo tecnológico suele venir acompañado en un desarrollo económico y, en definitiva, de un bienestar social. Por ello, aislar las posibles causas que dan lugar a ese desarrollo tecnológico podría hacer que perdamos grandes oportunidades y que dejemos de avanzar.

2.6.7 Análisis FODA de la Cooperativa Génesis

FORTALEZAS

- Ubicación estratégica
- El uso de locales pertenecientes a la Asamblea de Dios Ecuatoriana.

- Atención personalizada
- Consejo de administración estable.
- Atención los días sábados y domingo
- Agilidad en trámites para créditos

OPORTUNIDADES

- ✓ Ser parte de una red de cooperativas en la región.
- ✓ Realizar alianzas estratégicas con diferentes organizaciones.
- ✓ Crecimiento de membresía de asociados.
- ✓ Tendencia creciente del sistema financiero
- ✓ Crecimiento mercado de PYMES

DEBILIDADES

- ✚ Baja rentabilidad.
- ✚ Alta morosidad en la cartera.
- ✚ Activos ociosos.
- ✚ Pocos asociados activos.
- ✚ Pocos servicios
- ✚ Falta de tecnología para algunos servicios.
- ✚ Personal insuficiente
- ✚ Poca presencia a nivel nacional

AMENAZAS

- Crisis económica mundial y local.
- Alta competencia
- Violencia e inseguridad.
- Mala administración del dinero por parte de los clientes que demandan crédito y por lo tanto no pueden pagar.
- Desprestigio de algunas personas.
- Crecimiento de la competencia directa

2.6.8 Elaboración de matrices EFE y EFI

MATRIZ EFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Realizar alianzas estratégicas con diferentes organizaciones	0.10	3	0.30
Ampliar el portafolio de servicios para mejor atención al cliente	0.36	2	0.72
Crecimiento de membresía de asociados	0.12	1	0.12
Subtotal:	0.58		
Amenazas			
Fuerte competencia	0.24	3	0.72
Desprestigio de algunas personas	0.08	1	0.08
Violencia e inseguridad.	0.10	3	0.30
Subtotal:	0.42		
Total:	1.00		2.24

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito

Elaborado por: La Autora

Con las matriz EFE podemos darnos cuenta, de que la cooperativa tiene grandes amenazas, de las cuales tenemos que disminuir el riesgo que representa hasta que desaparezcan por completo y que además tiene grandes oportunidades que puede aprovechar y mejorar todas sus áreas, el mayor problema con el que se enfrenta es la fuerte competencia que hay en el Azuay, además de la violencia e inseguridad, la una atacaremos con un portafolio de servicios amplio, y la otra con una buena aseguradora ya que es un factor que no podemos controlar.

Pero también podemos apreciar que tenemos grandes oportunidades de crear alianzas con otras organizaciones con el fin de dar servicios eficientes y eficaces.

MATRIZ EFI

Fortalezas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Honorabilidad de los directivos y administrativos	0.28	3	0.84
Ubicación estratégica	0.23	2	0.46
Tasas de interés atractivas	0.09	3	0.27
Subtotal:	0.60		
Debilidades			
Alta morosidad	0.18	2	0.36
Activos ociosos	0.15	2	0.30
Poco movimiento en algunas agencias	0.07	1	0.07
Subtotal:	0.40		
Total:	1.00		2.3

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito

Elaborado por: La Autora

Según la matriz EFI podemos detectar algunos problemas dentro de la organización ya que en su puntuación total tiene menos de 2.5, lo que indica que tiene debilidades que hay que superar, problemas que hay que corregir y fortalezas que hay que mejorar.

El mayor problema detectado ha sido que las agencias no tienen el movimiento que deberían, dado que no se ofrece el amplio portafolio de servicios que tienes otras cooperativas y que el porcentaje de morosidad es alto, pero son cosas que esperamos corregir mediante el plan estratégico que se planteara.

CAPITULO III

Estudio de Mercado

3.1 Definición del problema

El problema que se pretende solucionar con el desarrollo de esta tesis es el bajo crecimiento de solo 41 socios por mes en la Cooperativa de ahorro y crédito Génesis, debido al portafolio de servicios escaso con el que cuenta la institución.

3.1.1 Objetivo General del estudio de mercados

Realizar un estudio de mercado que nos permita conocer los gustos y preferencias de potenciales clientes enfocado al portafolio de servicios.

3.1.2Objetivos específicos

- Determinar si existe mercado suficiente a quien captar con el plan estratégico.
- Precisar qué porcentaje de participación en el mercado tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Génesis; y cuáles son sus principales competidores.
- Conocer cuáles son los servicios que más importancia tienen para un socio.
- Determinar qué tan importante es para una persona el portafolio de servicios de una cooperativa.
- Saber qué servicios adicionales a los que ya hay en el mercado les gustaría que les ofrezcan a las personas.
- Saber el número de personas que tienen una cuenta activa en una entidad financiera que están dispuestas a cambiar de institución.
- Saber cuál es el canal de televisión y el programa radial que más sintonizan los cuencanos.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo de investigación a utilizar

Se realizara una investigación de campo de tipo no experimental que se considera la más útil para el tipo de información que deseamos recaudar, nos ayudará obtener información necesaria del objeto de estudio las necesidades de la población y con ello conocer el mercado.

Esta investigación es de tipo no experimental, descriptiva, ya que levantaremos información a través de un cuestionario sin manipular variable alguna, es decir, el estudio se limita a describir lo que sucede en el mercado y a opinión de las personas; en un tiempo determinado, conoceremos las preferencias de las personas en cuento a las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la ciudad de Cuenca.

3.2.1 FUENTES PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS

Fuente primaria

Se utilizarán encuestas, las cuales son consideradas fuentes primarias. Ya que al usar esta fuente ayudara a que mediante un cuestionario se responda varias interrogantes que se han propuesto en el análisis, y que son las más relevantes para el tipo de plan que se desea implementar.

Población de estudio:

Para el cálculo de la muestra para nuestro estudio vamos a tomar como universo el total de la población activa de la provincia del Azuay según el último censo realizado por el INEC y este es

316.619

Elemento:

Hombres y mujeres económicamente activos, es decir que perciban ingresos.

Unidad de muestreo:

Hombres y mujeres económicamente activos que usen los servicios de una entidad financiera o que quieran acceder a dichos servicios.

Alcance:

Provincia del Azuay en el Ecuador

Tiempo:

1 mes

3.2.2 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Cálculo del tamaño de la muestra

Fórmula para calcular la muestra

$$n = \frac{N \times Z\alpha^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z\alpha^2 \times p \times q}$$

N = Universo de estudio 316.619

p = Probabilidad de que el hecho ocurra 0.25

q = Probabilidad de que no ocurra el hecho 0.75

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción) 8%

Z = Porcentaje de error. 90% (Se va a utilizar el 1.65)

$$n = \frac{316.619 \times (1.65)^2 \times 0.25 \times 0.75}{(0.08)^2 \times (316.619-1) + (1.65)^2 \times 0.25 \times 0.75}$$

n= 425.48 encuestas n=426

3.2.3 TIPO DE MUESTREO

Muestreo probabilístico

Dentro del muestreo probabilístico se ha usado el aleatorio simple ya que todos los individuos tienen la misma probabilidad de formar parte de la muestra, es decir cualquier persona puede ser elegida mientras cumpla las condiciones de la unidad de muestreo.

3.2.4 TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

La técnica de investigación que se utilizara será la Encuesta, ya que nos ayudara a recolectar datos, opiniones e información de potenciales clientes.

3.2.5 Diseño del cuestionario

ENCUESTA PILOTO

La encuesta piloto se ha llevado a cabo con el fin de revisar y analizar cada una de las preguntas del cuestionario para poder detectar alguna ambigüedad, error o tergiversación, para que al momento de aplicarla no se tenga ninguna complicación y pueda llevarse a cabo con normalidad y fluidez. Para lograr datos lo más consistentes posibles.

1. ¿Usted tiene una cuenta en algún banco o alguna cooperativa?

.....

2. ¿Tiene su cuenta en un Banco o una Cooperativa?

.....

3. ¿Si usted tiene una cuenta en un banco estaría dispuesto a cambiarla por una cooperativa que le ofrezca más y mejores servicios?

.....

4. ¿Qué cooperativas de ahorro y crédito opina usted que son las más importantes de la ciudad?

1.....

2.....

5. ¿Qué factor usted valoraría más para elegir una cooperativa o que factores usted ha valorado para elegir la suya? (Elija cuatro)

- a) Cantidad de servicios que ofrece
- b) Rapidez en la atención
- c) Confianza
- d) La más conocida

- e) Número de agencias
- f) Otro.....

6. Señale los medios que usted más utiliza para informarse

- Radio
- Tv
- Prensa escrita
- Internet
- otros..... Cuales?

De los medios que seleccionó señale cuales son los de su preferencia

.....

3.2.6 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA PRUEBA PILOTO

Como resultado de la prueba piloto se ha obtenido que el cuestionario, tiene que presentar más facilidades al momento de dar las respuestas con el objetivo de minimizar el tiempo por encuesta, además que solo presenta errores leves de redacción, fáciles de solucionar y además que hace falta incorporar una pregunta que nos ayude en el análisis de cuáles son los servicios nuevos que a las personas les gustaría que se incorporara en la Cooperativa Génesis.

3.2.7 CUESTIONARIO FINAL

Reciba un cordial saludo, soy egresada de la Universidad Politécnica Salesiana de la Carrera de Ing. Comercial, estoy realizando un estudio de mercado para la aplicación de un plan estratégico en una Cooperativa de la ciudad, por lo que de la manera más comedida solicito su ayuda.

1. ¿Usted tiene una cuenta en una Entidad financiera?

Si..... No.....

2. ¿Tiene su cuenta en un Banco o una Cooperativa?

.....

3. ¿Si usted tiene una cuenta en un banco estaría dispuesto a cambiarla por una cooperativa que le ofrezca más y mejores servicios?

Si..... No.....

4. ¿Qué cooperativas de ahorro y crédito opina usted que son las más importantes de la ciudad?

1.....

2.....

5. ¿Qué factor usted valoraría más para elegir una cooperativa o que factores usted a valorado para elegir la suya? (Elija cuatro)

- a) Cantidad de servicios que ofrece
- b) Rapidez en la atención
- c) Confianza
- d) Facilidad para acceder a un crédito
- e) Tasas de interés atractivas
- f) La más conocida
- g) Número de agencias
- h) Otro.....

6. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que se ofrezca en una cooperativa?

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

7. Señale los medios que usted más utiliza para informarse

- Radio
- Tv
- Prensa escrita
- Internet
- otros.....
- Cuales?

De los medios que seleccionó señale cuales son los de su preferencia

.....
.....
.....
.....
.....

Gracias por su gentileza.

3.2.8 PLAN DE TRABAJO DE CAMPO

Esta investigación se realizara en el centro de la Ciudad ya que es el lugar donde más afluencia de personas hay, más específicamente en el sector del Parque Calderón al frente del Banco del Fomento donde se elegirá a las personas al azar, esto se realizara de 12:30 a 2:00 y se realizara de lunes a viernes durante un mes tres semanas y un día y se estima un tiempo de 7 minutos para cada encuesta, por lo que diarias se ejecutaran un promedio de 12.

Procesamiento de datos

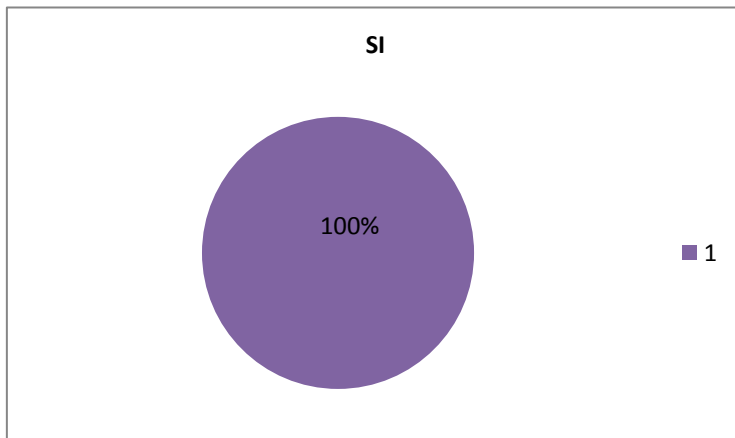
Luego de haber realizado las operaciones para el cálculo de la muestra y universo de estudio y haber encontrado la misma, procedemos con la aplicación de las encuestas, culminado el trabajo de campo se dio inicio a procesar datos para la cual utilizamos la hoja electrónica Excel, que nos permitió la facilidad de representar en tablas y gráficos para poder visualizar mejor los resultados obtenidos y así proceder al análisis e interpretación de los mismos con la finalidad obtener la información deseada para este trabajo.

3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.3.1 Tabulación e interpretación de la encuesta

1. ¿Usted tiene una cuenta en una Entidad financiera?

Si	Si
426	100%



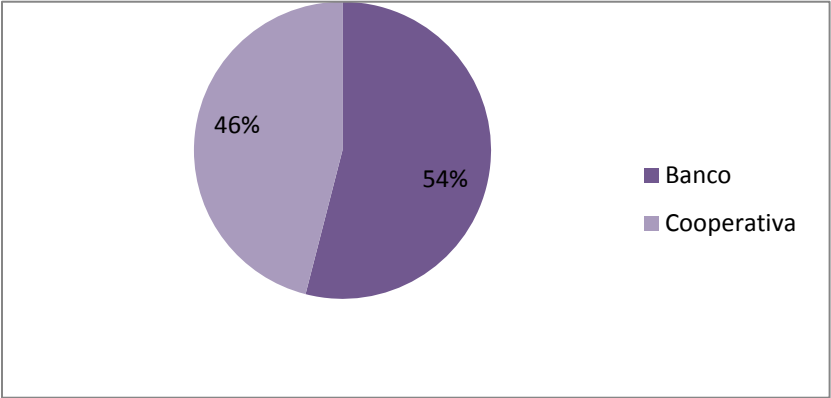
FUENTE: Investigación de campo
ELABORADO POR: La Autora

INTERPRETACION

Estos gráficos muestran que las instituciones financieras han ganado gran mercado entre la personas activas económicamente, lo que muestra que es un mercado atractivo, y que cada día tiende a crecer ya que a pesar de las falencias que aún hay en las entidades financieras las personas aún confían su dinero en ellas.

2. ¿Tiene su cuenta en un Banco o una Cooperativa?

Banco	Cooperativa
228	198
54%	46%



FUENTE: Investigación de campo
 ELABORADO POR: La Autora

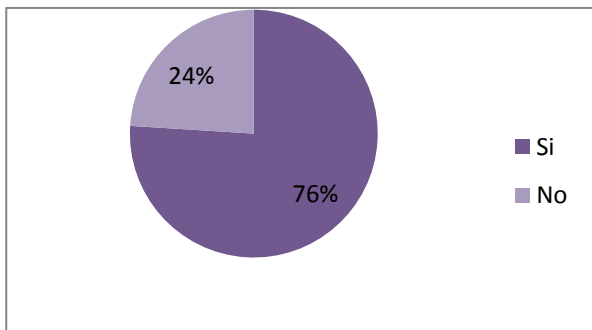
INTERPRETACION

Este gráfico muestra que las Cooperativas cada vez son más competitivas frente a un banco a pesar de la amplia gama de servicios que ofrecen dichas entidades además de la seguridad y de la cobertura a nivel nacional.

Esta investigación reflejo que las personas no quieren simplemente ser clientes sino socios y tener un trato más personalizado, además de sentirse parte activa de la entidad.

3. ¿Si usted tiene una cuenta en un banco estaría dispuesto a cambiarla por una cooperativa que le ofrezca más y mejores servicios?

Si	No
325	101
76%	24%



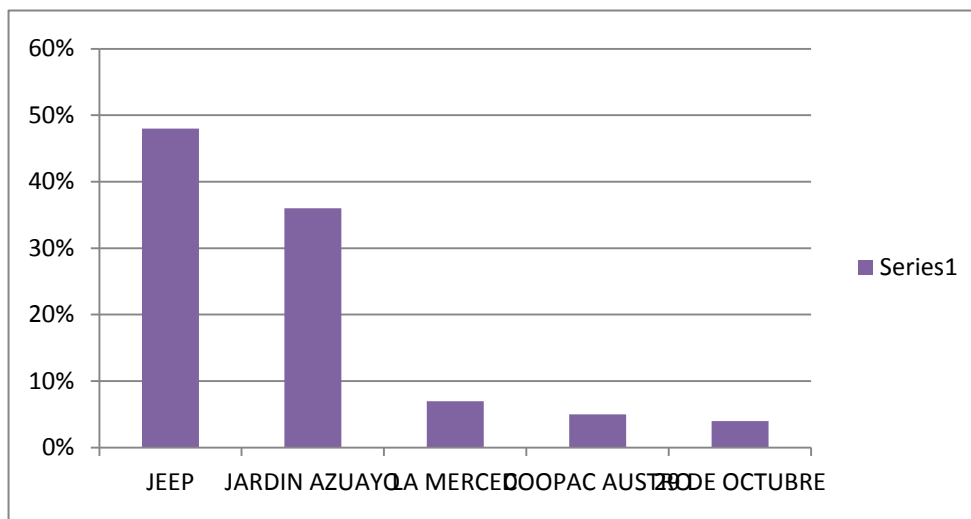
FUENTE: Investigación de campo
ELABORADO POR: La Autora

INTERPRETACION

La mayoría de las personas encuestadas respondieron que estarían dispuestas a cambiar su banco por una cooperativa siempre y cuando esta le brinde más y mejores servicios, esto reitera lo que ya se ha dicho que las Cooperativas están ganando confianza y un lugar importantísimo en el mercado.

4. ¿Qué cooperativas de ahorro y crédito opina usted que son las más importantes de la ciudad?

JEEP	411	48%
JARDIN AZUAYO	308	36%
LA MERCED	58	7%
COOPAC AUSTRO	45	5%
29 DE OCTUBRE	30	4%



FUENTE: Investigación de campo
ELABORADO POR: La Autora

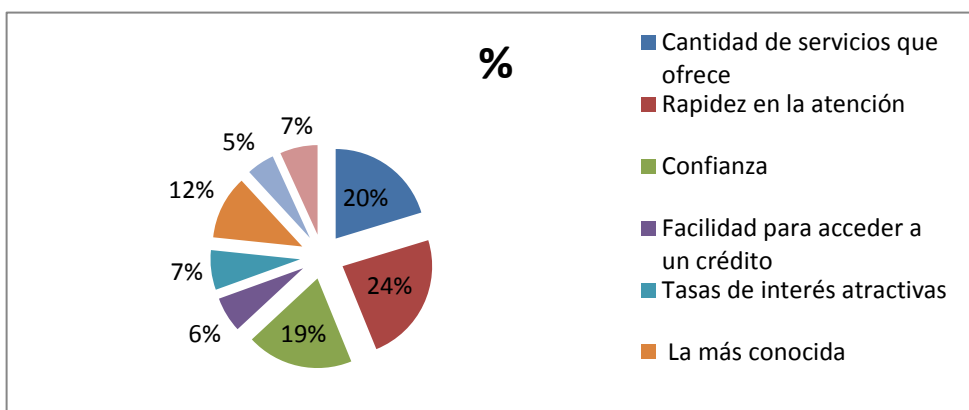
INTERPRETACION

Como se puede apreciar las Cooperativas más representativas en la mente de las personas y las que se consideran las más importantes son la JEEP con una amplia ventaja sobre las demás. Y también es importante mencionar al JARDIN AZUAYO que cuenta con un lugar muy importante en el mercado financiero.

Y ya en proporciones más pequeñas tenemos otras cooperativas que también están creciendo y buscando un lugar en el mercado.

5. ¿Qué factor usted valoraría más para elegir una cooperativa o que factores usted ha valorado para elegir la suya? (Elija cuatro)

FACTOR	CANTIDAD	%
Cantidad de servicios que ofrece	346	20%
Rapidez en la atención	401	24%
Confianza	328	19%
Facilidad para acceder a un crédito	109	6%
Tasas de interés atractivas	122	7%
La más conocida	196	12%
Número de agencias	86	5%
Otros	116	7%



FUENTE: Investigación de campo
ELABORADO POR: La Autora

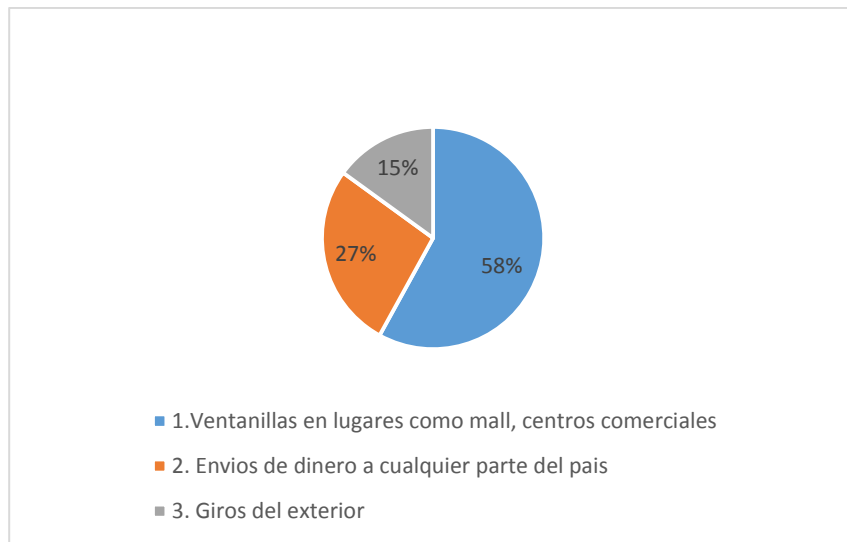
INTERPRETACION

Como se puede apreciar la cantidad de servicios que una entidad financiera ofrece es muy importante para los clientes ya que ocupa el segundo lugar entre los factores que más valora una persona para elegir una entidad financiera, hay otros factores muy importantes también como son la rapidez en la atención y la confianza que les brinden a los clientes.

Además que hay factores que aunque en menor proporción también son valorados por los clientes.

6. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que se ofrezca en una cooperativa?

Factor	Cantidad	Porcentaje
1.Ventanillas en lugares como malls, centros comerciales	245	58%
2. Envíos de dinero a cualquier parte del país	116	27%
3. Giros del exterior	65	15%



FUENTE: Investigación de campo
 ELABORADO POR: La Autora

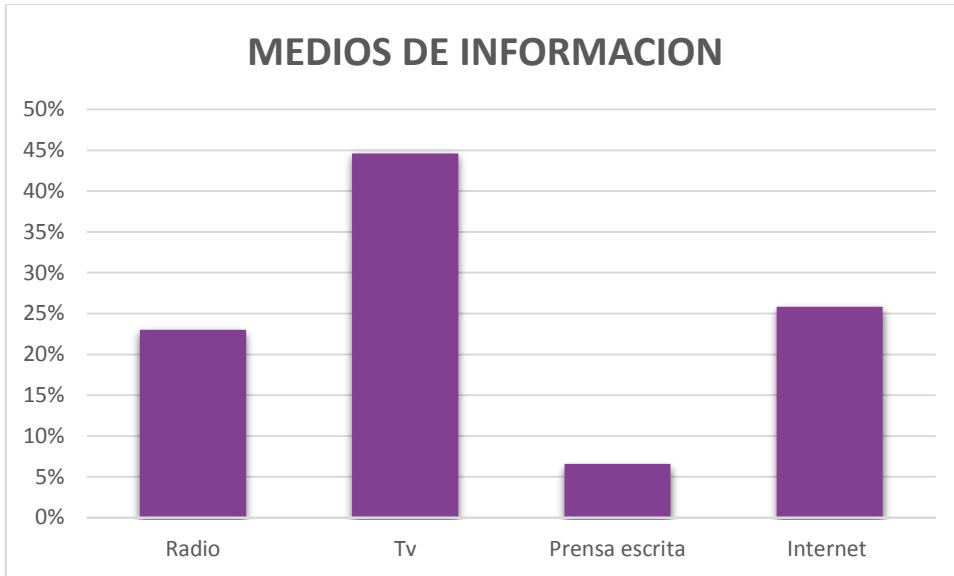
INTERPRETACION

La investigación reveló que lo que más valoran las personas es una ventanilla en centros comerciales donde pueden acceder de manera fácil y rápida a su dinero, además es importante para ellos contar con un servicio de envío de dinero a cualquier parte del país y ya en menor proporción valoraron también el hecho de poder recibir sus giros desde el exterior de manera fácil y rápida.

7. Señale los medios que usted más utiliza para informarse
- Radio
 - Tv
 - Prensa escrita
 - Internet
 - otros.....
 - Cuales?

MEDIO DE INFORMACION

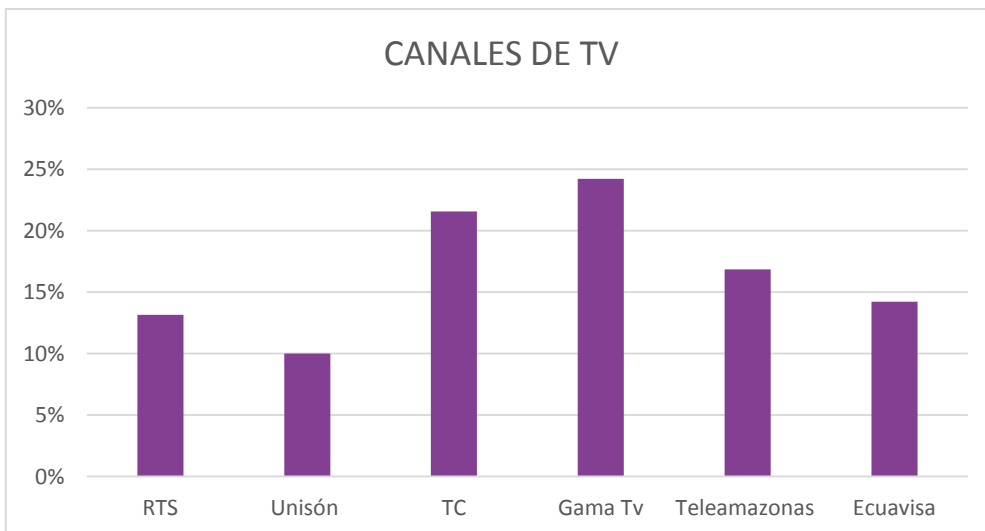
Radio	98	23%
Tv	190	45%
Prensa escrita	28	7%
Internet	110	26%
	426	100%



FUENTE: Investigación de campo
 ELABORADO POR: La Autora

TV

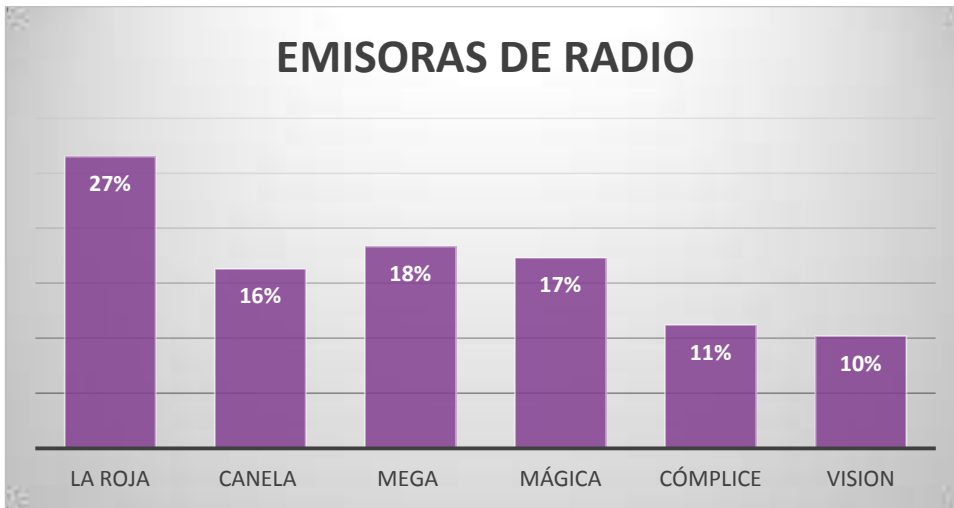
RTS	25	13%
Unisón	19	10%
TC	41	22%
Gama Tv	46	24%
Teleamazonas	32	17%
Ecuavisa	27	14%
	190	100%



FUENTE: Investigación de campo
 ELABORADO POR: La Autora

EMISORA

La Roja	26	27%
Canela	16	16%
Mega	18	18%
Mágica	17	17%
Cómplice	11	11%
Visión	10	10%
	98	100%

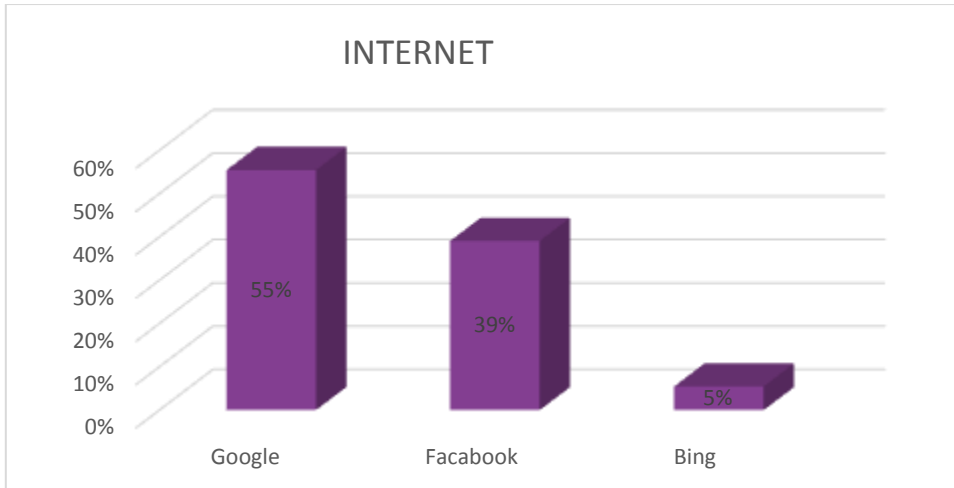


FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: La Autora

INTERNET

Google	61	55%
Facebook	43	39%
Bing	6	5%
	110	100%

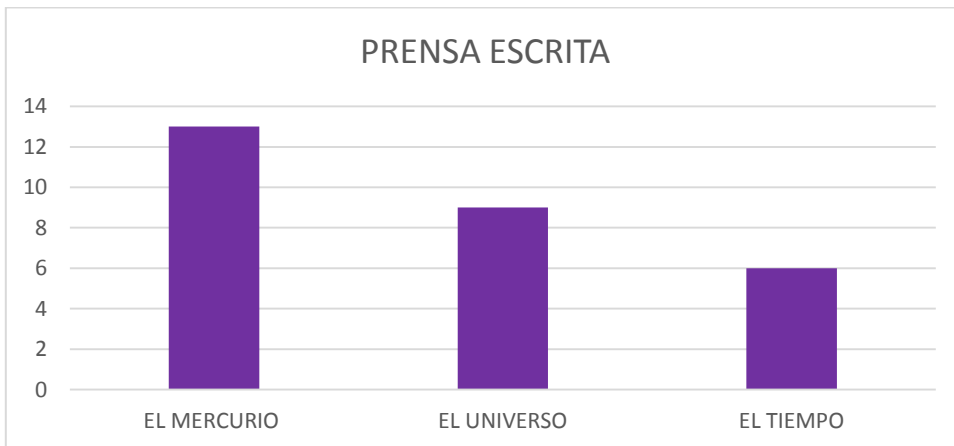


FUENTE: Investigación de campo
ELABORADO POR: La Autora

PRENSA ESCRITA

EL MERCURIO	13
EL UNIVERSO	9
EL TIEMPO	6

28



FUENTE: Investigación de campo
ELABORADO POR: La Autora

INTERPRETACION

La investigación reveló que la televisión es el medio de información más usado y en segundo lugar está el internet que cada vez está ganando mayor protagonismo entre los medios de información. Entre los canales de televisión con mayor demanda se observa Gama Tv y Tc Televisión, y en el porcentaje restante hay opiniones divididas entre los otros canales con pequeñas variaciones; también se ha encontrado que la emisora de radio más sintonizada es La Roja, y las demás

tienen similares porcentajes; en cuanto al internet el buscador más importante de información es google; y en cuanto a la prensa escrita el medio impreso más importante es el mercurio, seguido por el Universo.

3.3.2 RESUMEN DE RESULTADOS

Como se puede apreciar el mercado financiero es muy atractivo ya que la mayoría de las personas usan los servicios ya sea de una cooperativa o de un banco, también es importante saber que muchas de las personas que ya tienen una cuenta en una entidad financiera estarían dispuestos a cambiarla por otra que les dé más servicios y de mejor calidad, para las personas es muy importante la rapidez que se les brinde en los servicios, además de la agilidad, la seguridad, entre otros factores que las personas valoran al momento de elegir una entidad financiera, se puede ver también que la Cooperativa Génesis se enfrenta a un alto nivel de competencia.

CAPITULO IV

CAPITULO IV

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO

4.1 Introducción

El objetivo es proponer un Plan Estratégico para la entidad en función del análisis realizado anteriormente y según el cual se ha encontrado que la Cooperativa tiene falencias en algunas de sus áreas y tiene que enfrentarse a una gran competencia, por lo que se ha propuesto un plan estratégico con el fin de que la Cooperativa tenga las herramientas y los recursos para enfrentarse a dicha competencia, además también se ha podido ver que el mercado financiero es atractivo y que vale la pena que la cooperativa realice una inversión con el fin de solucionar sus problemas más representativos.

En comparación con las proyecciones de crecimiento de cartera realizadas por la cooperativa el nivel de crecimiento de la misma es bajo, por lo que se ha propuesto un plan enfocado en la ampliación del portafolio de servicios con el fin de que la cooperativa pueda darse a conocer como una entidad financiera completa y además este plan se complementara con estrategias de comunicación y promoción tanto con el cliente interno como externo y cambio completo de imagen, con el fin de dejar atrás todas las malas impresiones que haya podido dejar en las personas el contar con un portafolio de servicios poco atractivo. Por lo cual se ha analizado su situación actual a nivel interno como externo, además del estudio de mercado y el correspondiente análisis FODA; por lo tanto se cuenta con la información suficiente para proceder al planteamiento de objetivos y estrategias de marketing

Es importante saber que la cooperativa cuenta con el presupuesto suficiente para llevar a cabo dicho plan, y que este generara importantes ingresos para la cooperativa. Además que con una evaluación y control permanente la Cooperativa podrá ir puliendo todos los detalles que aun con el plan queden sueltos, y con el tiempo podrá convertirse en una de las más importantes del país.

Por las condiciones de la cooperativa y el medio en el que se desenvuelve se espera aumentar la cartera de clientes en un 10.6% mensuales, es decir un 8.19 puntos más.

El plan estratégico planteado ayudara a que la Cooperativa Génesis muestre una imagen de confianza y competitividad en el mercado, lo que le permitirá abrirse camino para convertirse en una de las mejores cooperativas a nivel nacional.

4.2.1 OBJETIVO ESTRATEGICO # 1

Incrementar la cartera de clientes de la Cooperativa Génesis

4.2.2 ESTRATEGIA # 1

Incrementar el portafolio de servicios para la Cooperativa de ahorro y crédito Génesis

4.2.3 PLANES TÁCTICOS

- **AHORRO ACUMULATIVO**

Este servicio ayuda a los clientes a mantener un ahorro para un futuro, para algo que quieran comprar, o algo que necesiten pagar ya que irán depositando cada mes una cantidad que ellos mismo se propongan y esta cantidad no podrá ser retirada hasta ocho o doce meses después del ahorro, pudiendo este tiempo extenderse mucho más según lo que el socio requiera.



<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
Impresión libretas	0,89	500	445,00	1 semana

- **CUENTA MIS AHORRITOS**

Es una cuenta dirigida a niños que tiene como objetivo incentivar al ahorro a los más pequeñitos de la casa.

Requisitos:

- 5 dólares
- Copia de la cédula del menor de edad
- Copia de la cedula y papeleta de votación del representante
- Llenar ficha de apertura de cuenta
- Planilla de un servicio básico del domicilio del menor



<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
Impresión libretas	0,89	500	445,00	1 semana

- **AHORRO NAVIDEÑO**

Es un ahorro que se abre los dos primeros meses del año, en el que se les propone un ahorro de un monto fijo mensual a los socios el cual solo podrá ser retirado desde las primeras semanas de diciembre, con fin de que los socios, puedan llegar a navidad con un fondo que puedan compartir en esos días con sus seres queridos el monto es el que los socios se propongan.



<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
Hojas membretadas	0,03	5.000	150,00	1 semana

- **AHORRO VACACIONAL**

Es un ahorro que puede hacerse desde octubre de cada año y el objetivo de este ahorro es que el socio pueda hacer un cálculo de las vacaciones que siempre ha soñado con la ayuda de nuestros asesores y según eso pueda imponerse el monto que ira ahorrando cada mes hasta julio, obviamente este monto no aparecerá como disponible hasta que se cumpla la fecha programada.



<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
Hojas membretadas	0,03	5.000	150,00	1 semana

- **AHORRO EDUCATIVO**

Es un ahorro que le permite al socio a mediano o largo plazo planificar los estudios secundarios o universitarios de sus hijos aportando cada mes una cantidad sugerida por el socio la cual se va a un ahorro no disponible hasta la fecha pactada con el socio.



<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
Hojas membretadas	0,03	5.000	150,00	1 semana

- **PRESTAMOS ESCOLARES**

Estos préstamos son de cantidades no mayores a 200,00 dólares y tienen la finalidad de ayudar al socio en la compra de los útiles escolares y uniformes y solo se harán en los meses de agosto y septiembre.



<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
Hojas membretadas	0,03	5.000	150,00	1 semana

- **PRESTAMOS EDUCATIVOS**

Estos préstamos tienen la finalidad de ayudar al socio o a sus hijos a culminar sus estudios, y son de montos no mayores a 5000,00 dólares y además serán préstamos programados ya que el socio deberá traer un comprobante del pago semestral o mensual que realiza en la institución educativa y según eso se realizara el desembolso del dinero.



<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
Hojas membretadas	0,03	5.000	150,00	1 semana

- **PRÉSTAMO MOVILÍZATE**

Es un préstamo que le ayuda al socio en la adquisición de un vehículo nuevo o usado. Y que puede ser hasta 60 meses plazo dependiendo de la capacidad de pago del socio con garantía prendaria o hipotecaria.



<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
Hojas membretadas	0,03	5.000	150,00	1 semana

- **INVERSIÓN A PLAZO FIJO**

Es un título emitido por la Cooperativa Génesis a favor del socio, con un interés que varía en función del plazo y de la cantidad. Su dinero tendrá alta Rentabilidad y Seguridad. Este tipo de inversiones serán desde \$200.00



<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
Hojas membretadas	0,03	5.000	150,00	1 semana

- **SERVICIO DE CALL CENTER**

Es un servicio con el cual el socio podrá informarse de nuestros servicios, será atendida cualquier inquietud y además podrá dejar cualquier reclamo, sugerencia o comentario.

Y esto también servirá para evaluar a nuestro personal.



<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
Teléfonos	48,00	3	144,00	2 días
Líneas telefónicas	90,00	1	90,00	1 semana
Escritorio	190,00	2	380,00	1 semana
			614,00	

- **GIROS**

Los socios que tengan familiares en el exterior tendrán la posibilidad de recibir sus giros de forma rápida y segura por medio de nuestras oficinas gracias a una alianza con Money Gram.



<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
Papel continuo 2 copias	11,00 cada libretín	50	550,00	1 semana

- **ROLES DE PAGO**

Ahora las empresas podrán pagar los roles de pago de sus empleados con mayor agilidad y seguridad por medio de nuestras oficinas.



Podrán acceder a nuestro plan sociedad de colaboradores en donde se realizaran las transferencias directo a cada cuenta y no tendrá ningún costo adicional y los empleados tendrán acceso a su dinero de manera inmediata.



<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
Hojas membretadas	0.03	500	15,00	1 semana

- **TRANSFERENCIA DE DINERO**

El socio podrá realizar transferencias de dinero a nivel nacional a cualquier banco o cooperativa. Las transferencias se las realizara desde las 9:00 am hasta las 12:00 am.



<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
Papel continuo 2 copias	11,00 cada libretin	50	550,00	1 semana

- **SEGURO MÉDICO Y EXEQUIAL**

Es un seguro que cubre al socio y a su familia frente a accidentes con una ayuda para los gastos médicos y con los gastos exequiales en caso de muerte del socio o de alguna de las personas a las que se les extiende este seguro que pueden ser esposa/o e hijos menores de edad.

Y tendrán derecho a este seguro al firmar un contrato al momento de la apertura de la cuenta y con un aporte mínimo de 2.50 mensuales.



<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
Impresión de tarjetas de socios	3.20	1000	3200	1 semana

- **RECARGAS FÁCILES**

Ahora los socios podrán hacer recargas desde su teléfono celular y el valor será debitado de su cuenta.

- Movistar
- Claro

<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
Instalación del sistema			120,00	3 días

- **PAGO DE SOAT**

Los socios pueden realizar los pagos de su SOAT en cualquiera de nuestras agencias y solo necesita tener:

- ✓ La copia de la cedula
- ✓ SOAT anterior
- ✓ Copia de la matrícula del vehículo



Y a mediano plazo implementaremos el SOAT GENESIS on-line para que pueda pagar el SOAT desde la comodidad de su casa.



<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
DISEÑO DE LA PAGINA WEB	560		560	1 MES
PAGO DE HOSTING 1 AÑO	176.80		176.80	1 SEMANA
ADECUACION DE SISTEMA	320,00		320,00	1 MES
			1056,80	

- **PAGOS INSTITUCIONALES**

La cooperativa buscara contar con el servicio de SPI (Sistema de Pago Interbancario) y SPL (Sistema de pago en línea).

Todos los funcionarios de instituciones Públicas, Gubernamentales, Policía Nacional, afiliados al IESS, podrán cobrar sus salarios, pensiones, créditos del IESS, montepíos a través de la Institución sin ningún costo adicional.

<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
ADECUACION DE SISTEMA	420,00		420,00	1 MES

- **OTROS PAGOS**

También podrán realizar pagos como:

- Luz
- Teléfono
- Agua potable
- RISE
- SRI
- Matricula de su vehículo
- Transferencia de dominio de su vehículo

<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
ADECUACION DE SISTEMA	110,00		110,00	1 MES

- **PAGO DE PENSIONES**

Es un acuerdo con las instituciones educativas de ayudarles en la recaudación de pensiones o matriculas.



<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
ADECUACION DE SISTEMA	130		130,00	1 MES

- **CONSULTAS EN LÍNEA**

Con este servicio los socios pueden revisar desde la comodidad de su casa y a cualquier hora sus saldos disponibles, sus saldos de préstamos, la fecha en la que deben ser cancelados su préstamo, horarios de atención de todas nuestras oficinas, etc.



<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
DISEÑO DE LA PAGINA WEB	560		560	1 MES
PAGO DE HOSTING 1 AÑO	176.80		176.80	1 SEMANA
ADECUACION DE SISTEMA	320,00		320,00	1 MES
			1056,80	

- **PÁGINA WEB**

Es muy importante ir a la par con la tecnología que tenemos al alcance de nuestras manos así que se mandara realizar el diseño para la implementación de la página web para la cooperativa Génesis.



<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
DISEÑO DE LA PAGINA WEB	560		560	1 MES
PAGO DE HOSTING 1 AÑO	176.80		176.80	1 SEMANA
			736,80	

- **TARJETA PAGO FÁCIL**

Se harán alianzas estratégicas con cadenas de supermercados, con tiendas de electrodomésticos, con restaurants importantes en la ciudad, con farmacias grandes, etc.

Con el fin de que con esta tarjeta nuestros socios puedan realizar sus pagos sin necesidad de efectivo en todos estos establecimientos.



<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
IMPRESIÓN DE LAS TARJETAS	2,80	500	1400	15 DIAS
GASTOS ADICIONALES	320		320	1720,00

EVALUACIÓN Y CONTROL

- Esta estrategia será la que más valor agregado le dará a la Cooperativa ya que según el estudio es uno de los factores que más valoran las personas para elegir una entidad financiera, además que le ayudara a posicionarse y mostrar una mejor imagen al mercado esta será una excelente arma para enfrentarse a la gran competencia que tiene el mercado financiero, pero la Cooperativa cuenta con los recursos para ser competitiva en el mercado.
- Es importante que la cooperativa le dé el control adecuado a cada uno de los servicios que se están incrementado en el portafolio, ya que es la primera que se estarán ofreciendo, es importante capacitar al personal para dar un servicio de calidad, hacer pruebas del sistema antes de usarlo, poner un buzón de quejas, comentarios y sugerencias para que los clientes puedan ayudar en la retroalimentación, y este control tiene que ser permanente, para ir puliendo todos los detalles con el pasar del tiempo y ofrecer cada vez mejores servicios.

MATRIZ DE CONTROL

VARIABLE DE CONTROL	FORMA DE MEDICION	LUGAR DE MEDICION	RESULTADO ANTERIOR	QUIEN HACE EL ANALISIS	QUIEN ACTUA
Calidad y cantidad de servicios	Recoger opiniones de socios	Área de atención al cliente	Mala atención y pocos servicios	Jefe de cada área de atención al cliente	Los integrantes de cada departamento

4.3.1 OBJETIVO #2

Motivar al uso de la tarjeta pago fácil

4.3.2 ESTRATEGIA #2

Alianzas estratégicas

PLAN TÁCTICO

Se harán alianzas con cadenas importantes como:



Para que nuestros socios puedan pagar de una forma fácil y segura sin necesidad de efectivo.

MATRIZ DE CONTROL

VARIABLE DE CONTROL	FORMA DE MEDICION	LUGAR DE MEDICION	RESULTADO ANTERIOR	QUIEN HACE EL ANALISIS	QUIEN ACTUA
Utilización de la tarjeta de compra de la cooperativa	Porcentaje de socios que utilizan su tarjetas para hacer compras	Área financiera	No se contaba con tarjeta	El departamento financiero	Los integrantes del departamento financiero

4.4.1 OBJETIVO ESTRATEGICO #3

Darle una nueva y mejorada imagen a la Cooperativa Génesis

4.4.2 ESTRATEGIA #3

Cambio de imagen

4.4.3 PLANES TÁCTICOS

En esta estrategia se le sugiere a la Cooperativa un slogan que llame la atención y que sea fácil de recordar, y se planteara el siguiente:

“Haga realidad su sueño, depositando su confianza”

Se propondrá un cambio de logo:

- Con el nuevo logo se tratara de generar confianza y hacer que el socio se sienta parte de la cooperativa.
- Se implementara un letrero para la Cooperativa



Realizado por: La Autora



Realizado por: LA AUTORA

<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
Elaboración de letrero	286,00	1	286,00	15 días

EVALUACIÓN Y CONTROL

- ✓ Se evaluara cual ha sido la respuesta de las personas frente al cambio de imagen de la Cooperativa, para saber si es que les genera más confianza, le reconocen más, y también saber cómo nos ve la competencia.
- ✓ Es importante el control permanente en la imagen de la Cooperativa ya que es la carta de presentación de la misma si se genera una mala imagen no importa cuántos servicios se ofrezca las personas no le tendrán a la cooperativa como una opción al momento de elegir una institución financiera, así que es muy importante dar una imagen de confianza, calidad y eficiencia. Y también cuidar dicha imagen superando siempre las expectativas del cliente.
- ✓ Se controlara el índice de crecimiento de la cartera de clientes y el movimiento en la agencia, además se analizara la opinión que tienen los clientes después de la aplicación del plan, haciendo entrevistas a seleccionados clientes de que opinan sobre la nueva imagen, los servicios, y la ubicación, con estos índices se podrá medir los resultados de esta estrategia.

MATRIZ DE CONTROL

VARIABLE DE CONTROL	FORMA DE MEDICION	LUGAR DE MEDICION	RESULTADO ANTERIOR	QUIEN HACE EL ANALISIS	QUIEN ACTUA
Opinión de los socios y potenciales clientes de la nueva imagen de la Cooperativa	Socios y potenciales clientes que reconocen el logo y el eslogan de la cooperativa	Área de publicidad	La cooperativa no tenía un eslogan definido y una imagen que los socios no reconocían	El departamento de publicidad	Los integrantes del departamento de publicidad

4.5.1 OBJETIVO ESTRATEGICO #4

Dar a conocer la cooperativa su nueva imagen y todos los nuevos servicios que presta

4.5.2 ESTRATEGIA # 4

Estrategia de promoción y comunicación

PLANES TÁCTICOS

Marketing puerta a puerta

Los oficiales de crédito, visitaran personalmente las viviendas de sus clientes potenciales entregando hojas volantes y hablando de los nuevos servicios y beneficios que brindamos.



<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
Transporte			150,00	1 mes
Hojas volantes	0,20	1000	200,00	4 días

			350,00	
--	--	--	--------	--

Auspicios a eventos especiales

Siempre y cuando sea un evento que pueda crear valor para la cooperativa.



<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
Hojas volantes	0,20	1000	200,00	4 días
Punto activo			98,00	1 día
Material de distribución			340,00	1 día
			638,00	

Dípticos trípticos

Estos contendrán información de todos los nuevos servicios que brindaremos, así como información general de la cooperativa, estos serán entregados a nuevos clientes y clientes potenciales.



<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
Dípticos	1,20	200	240,00	4 días
Trípticos	1,50	200	300,00	4 días
			540,00	

Sorteos

Se realizarán cada tres meses en la matriz, y serán dos tipos de sorteos uno por apertura de cuentas, y otro por un monto de depósito acordado con la directiva de la cooperativa.

Los sorteos se realizarán

Marzo

Junio

Septiembre

Diciembre

Y serán premios como:

- Electrodomésticos
- Órdenes de compra
- Canastas de alimentos



<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
Electrodomésticos			500,00	1 semana
Canasta de alimentos	20,00	10	200,00	4 días
Órdenes de compra	30,00	10	300,00	1 semana
			1000,00	

Entrega de calendarios

Será calendarios diseñados para llamar la atención de nuestros clientes y demás que sean útiles para ellos, estos serán regalados entre diciembre y enero de cada año.



<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
Calendarios	1,10	150	165,00	1 semana

Entrega de material POP

Mensualmente se harán sorteos en los que se regalaran los mismos, además de campañas dando a conocer los servicios de la empresa donde también serán obsequiados.



COOPERATIVA
GENESIS

<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
Esferos	0,80	200	160,00	1 semana
Camisetas	5,60	100	560,00	1 semana
Tazas	1,25	150	187,50	1 semana
			907,50	

Publicidad radial



La publicidad radial es muy importante ya que así la cooperativa se dará a conocer a nivel local y con esto podremos atraer clientes y a través de estos medios se harán concursos y se entregara en las emisoras materiales para que puedan obsequiarlo a nombre de la Cooperativa.

Según la encuesta realizada se ha obtenido que la emisora más escuchada por clientes actuales y potenciales es La Roja, por lo que esta ha sido la elegida para la aplicación de la publicidad radial.

La cuña comercial será transmitida por la radio La Roja, en su frecuencia, FM ya que es la emisora más escuchada especialmente en el Cantón Cuenca, de acuerdo a la investigación de mercado realizada, han mantenido los primeros niveles favorables de audiencia en la región austral. Esta será transmitida de la siguiente manera de acuerdo a los niveles de audiencia.

Producto	Días	Horario	Cantidad diaria	Cantidad por mes	Tarifa por cada una	Valor mensual
Mención en vivo	Lunes a Viernes	8:00 a 11:00 y 14:00 a 16:00	2	20	8.80	176.00
Spots	Todos los días	10:00 a 14:00	1	30	\$6.50	195.00
TOTAL			3	50	15.30	\$ 371.000 + 44.52= 415.52 por mes

La duración tanto de las menciones como de los spots será de dos minutos cada una.

“Cooperativa GENESIS”, Haga realidad su sueño, depositando su confianza. Estamos listos para brindarle todos nuestros servicios con calidad y calidez. Sea parte de esta gran familia que ya ha hecho realidad cientos de sueños, ahora venga y haga realidad el suyo.

Ofrecemos servicios como:

- ✓ Préstamos para todo tipo de necesidad
 - ✓ Ahorros programados e inteligentes
 - ✓ Pagos fáciles y rápidos
 - ✓ Plazos fijos
 - ✓ Y muchos más.
- ✓ Estamos ubicados en: Rio Cutucú y Rumihurco

<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
Spots mensual	195.00	6	1170,00	6 meses
Menciones en vivo mensual	176.00	6	1056,00	6 meses
			2226,00	

Publicidad televisiva



También analizaremos la posibilidad de más adelante estar en la televisión ya que estamos seguros que por medio de esta herramienta de publicidad masiva lograremos nuestro objetivo de darnos a conocer y así también dar a conocer nuestros servicios y beneficios.

La cadena seleccionada ha sido Unsión Tv, ya que según la investigación realizada es bastante sintonizada a pesar de no ser la más importante en el país, lo es en la ciudad de Cuenca; y también nos ofrece buenos precios y facilidades de pago.

Según la proforma del (anexo 3) el costo para dos meses de publicidad es de \$2.000, y son 50 cuñas distribuidas en cada uno de los programas en vivo.

Este es el cronograma para la presentación de las cuñas.



GENESIS
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

- ✓ CREDITOS
- ✓ DEPOSITOS A LA VISTA Y A PLAZO FIJO
- ✓ PAGOS FACILES
- ✓ AHORRO ACUMULATIVO
- ✓ Y MUCHOS SERVICIOS MAS

Haga realidad su sueño, depositando su confianza"

Tel.: 2861443 / 2861444 / 2865502

Rio Cutucú y Rumihurco s/n bajos de la Iglesia Evangélica Asamblea de Dios ecuatoriana.

Producto	Sección	Días	Detalle	Cantidad	Cantidad por mes	Tarifa por cada una	Valor mensual
Publicidad escrita	clasificados	Lunes miércoles y viernes	30 palabras	3 anuncios por semana	12	10.08 cada día	120.96

<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>TIEMPO</u>
PUBLICIDAD ESCRITA	120.96	6	725,76	6 MESES
			Total:	725,76

REDES SOCIALES

También se crearan perfiles en las redes sociales, que son las herramientas más útiles al momento de tener contacto con los clientes.



Tales como:

- Facebook
- Twitter
- Instagram

Link de la página de Facebook:



<https://www.facebook.com/pages/Cooperativa-De-Ahorro-Y-Cr%C3%A9dito-Genesis/715238071882234?fref=ts>

Además que por medio de la página web ya estaremos al alcance de cualquier buscador.

MATRIZ DE CONTROL

VARIABLE DE CONTROL	FORMA DE MEDICION	LUGAR DE MEDICION	RESULTADO ANTERIOR	QUIEN HACE EL ANALISIS	QUIEN ACTUA
POSICIONAMIENTO EN LA MENTE DE LOS SOCIOS Y POTENCIALES CLIENTES	Llegada de nuevos socios a la cooperativa	Área financiera	Poca afluencia de gente a la cooperativa	El departamento financiero	Los integrantes del departamento financiero

4.6.1 OBJETIVO ESTRATEGICO #5

Mantener productividad en todas nuestras áreas

4.6.2 ESTRATEGIA # 5

Atención al cliente interno

4.6.3 PLANES TÁCTICOS

Para lograr que el servicio que ofrece la cooperativa, sea un servicio de calidad, se necesita que todos quienes conforman la institución construyan una buena cultura de servicio interno.

Esta cultura de servicio se enfoca en la comunicación, la imagen que se proyecta, la amabilidad, la eficacia y la eficiencia, esto requiere apoyo y esfuerzo de cada una de las áreas de la cooperativa.

Logrando así que:

- ✓ Los objetivos se cumplan
- ✓ Las funciones y actividades se desarrollen de manera adecuada
- ✓ Que el trabajo en equipo permita encontrar formas de hacer más con menos, con el fin de satisfacer al cliente.

Todo está en saber motivar a los empleados y para esto tenemos estrategias como:

- Charlas y talleres en los que se les instruya sobre la atención al cliente.
- Premiar buenas actitudes y a los empleados mejores cada mes.
- Buen trato desde el directorio y altos mandos.
- Fomentar el compañerismo.
- Hacer del lugar de trabajo un lugar agradable.
- Respetar horas de salida y entrada.

Estas acciones darán como resultado un personal con entusiasmo y una excelente actitud, lo que nos ayudara a cautivar al cliente.

Con un personal motivado tendremos comunicación con el cliente, flexibilidad y la confianza de los mismos.

A los empleados se les dotara de uniformes.



Motivación

Como anteriormente se dijo la motivación a los empleados es parte fundamental de la atención al cliente, ya que su actitud, su ánimo, la disposición para atender y el desarrollo de competencia tienen relación con aspectos fundamentales como:

- La valoración del trabajo
- La valoración que el cliente da al servicio.

Con el propósito de mejorar el servicio incrementaremos los siguientes principios:

Puntualidad

La cooperativa "GENESIS" trabaja cumpliendo con responsabilidad los objetivos y metas propuestas en el tiempo propuesto, cumpliendo con sus obligaciones de forma puntual.

Adhesión voluntaria y abierta

La cooperativa "GENESIS" permite ingreso o retiro, sin discriminación alguna al cliente.

Trabajo en equipo

La cooperativa "GENESIS" promueve una actitud fraterna, participativa y no individualista, involucrando a todos sus miembros para ofrecer un buen servicio al socio.

Interés por la colectividad

La cooperativa "GENESIS" piensa en la ayuda a la gente más necesitada permitiendo su acceso más rápido a las actividades productivas y económicas a través de la dotación de créditos flexibles y asesoría.

Eficiencia

La cooperativa "GENESIS" tiene la visión de optimizar los recursos disponibles con el menor desperdicio posible, cumpliendo con metas y objetivos propuestos.

Credibilidad

La cooperativa "GENESIS" es clara con sus productos y servicios ofrecidos al cliente, generando confianza y capacidad de imagen a nivel interno y externo

TELA	CANTIDAD	P. UNITARIO	P. TOTAL
Pantalones	24	54.25	1302
Chalecos	12	15.50	186
Sacos	12	27.90	334.80
Blusas/camisas	36	6.80	244.80
TOTAL		104.45	2067.60

Además las capacitaciones se realizaran por personal de las agencias de Quito e Ibarra con el fin de reducir costos.

Se les capacitara en el área de ventanillas es decir en el uso del sistema de la Cooperativa además de la atención al cliente.

Personas		Pasajes	Alimentación	Hospedaje
Ibarra	2	56.00	60.00	48.00
Quito	2	48.00	60.00	48.00
		104.00	120.00	96.00

Gasto total

2387.60

EVALUACIÓN Y CONTROL

- En la estrategia de comunicación es importante tener claro a quién va dirigida, que queremos lograr en las personas, cual es el mensaje exacto que queremos que las personas reciban, etc. Y ya después de tener claro estos puntos, es importante evaluar si el objetivo que teníamos se logró, como recibieron las personas el mensaje, si es que llego a las personas correctas y que cambio dio a la Cooperativa en cuanto al movimiento de clientes.

- Es importante tener en cuenta que una buena estrategia de comunicación nos ayudara a tener un lugar en la mente de las personas y ser una opción cuando requieran de los servicios de una entidad financiera, es trascendental que le demos un seguimiento a esta comunicación con el cliente ya esta debe ser permanente además de la creación de promociones, y regalos que se les pueda dar con el fin de motivar e incentivar al uso de nuestros servicios y no los de la competencia, y es importante que esta comunicación vaya acorde a la tecnología y a la realidad que se esté viviendo.

- Se mantendrá un buzón donde las personas puedan expresar como fueron atendidas, y si es que tienen algún comentario o sugerencia sobre el servicio, además se realizaran grupos focales para saber las opiniones que después de la aplicación de la estrategia se formularan, también se observara la forma en la que lo empleados atienden al público, el tiempo que se demora una persona en ser atendida, facilidad del empleado para usar el sistema y dar respuesta a todas las dudas que tenga el cliente. Además se evaluara el porcentaje de crecimiento de la cartera de clientes, y la liquidez de la cooperativa.

MATRIZ DE CONTROL

VARIABLE DE CONTROL	FORMA DE MEDICION	LUGAR DE MEDICION	RESULTADO ANTERIOR	QUIEN HACE EL ANALISIS	QUIEN ACTUA
Satisfacción de los clientes internos y externos	Número de socios que se sienten satisfechos con el servicio recibido	Todas las áreas	Cientes internos y externos insatisfechos	Todas las áreas	Todos las áreas

4.7.1 OBJETIVO ESTRATEGICO #6

Mejorar el área económica de la cooperativa y generar mayor liquidez

4.7.2 ESTRATEGIA # 6

Estrategia de la perspectiva financiera

4.7.3 PLANES TÁCTICOS

Reducir el índice de morosidad por medio de la promoción del pronto pago mayor beneficio.

- Siempre acomodar la fecha de pago de los créditos tomando en cuenta el día de cobro de los socios.
- Arduas evaluaciones crediticias.
- Hacer renegociación con los socios que tienen cuotas atrasadas y requieren más tiempo para ponerse al día con sus obligaciones.
- Hacer una renegociación en el caso de que el cliente tenga la intención de pagar.
- Tratar de darles el mayor plazo posible en los préstamos.
- Explicar correctamente las consecuencias a las que les puede llevar el no pago de sus obligaciones.

Reducción de costos operativos

- Realizar campañas de sensibilización e incremento de la productividad entre los colaboradores de la cooperativa.
- Impulsar campaña de ahorro de papel entre los colaboradores.
- Utilizar herramientas de gestión y optimización de recursos.
- Realizar modificaciones del manual de funciones y reglamento interno.
- Elaborar reglamento para la administración de préstamos.

Gastos justos

- Mantener solo al personal estrictamente necesario en la cooperativa.

EVALUACIÓN Y CONTROL

- ❖ Es indispensable el ahorro en todo lo que se pueda en cada una de las áreas, y esto solo se lo puede lograr con el uso eficiente de todos los recursos incluido el humano, es importante motivar siempre a los socios al pronto pago de sus obligaciones, con el incentivo de bajar los intereses mientras más pronto se realice el pago, además motivar al cliente interno mediante charlas, talleres a no desperdiciar ni tiempo ni recursos físicos, mostrándole siempre que él también se beneficia del éxito de la cooperativa, esto con el fin de mantener siempre trabajo en equipo y de detectar alguna anomalía poderla desechar antes que dañe a todo el grupo.

- ❖ Y es trascendental controlar los ingresos, la liquidez, y hacer un análisis del antes y el después de la estrategia, para ver los resultados que se han logrado con la aplicación de la estrategia en la Cooperativa.

- ❖ Se evaluara en que porcentaje se redujo el índice de morosidad en la cooperativa, realizando un análisis de la cartera venida antes y después de la aplicación del plan, la cantidad de renegociaciones con cartera de difícil cobro, analizando en que porcentaje han subido las renegociaciones, se comprara la cantidad de préstamos pagados puntualmente y los pagos atrasados. Se analizara en que porcentaje se redujo la compra de papel analizando los gastos administrativos en papelería y su porcentaje de reducción y es que porcentaje aumento la productividad analizando y cuantas personas se atendían en un día y la calidad con la que se lo hacía y es que cantidades se ha mejorado.

- ❖ Para lo cual se propone la siguiente matriz de control

MATRIZ DE CONTROL

VARIABLE DE CONTROL	FORMA DE MEDICION	LUGAR DE MEDICION	RESULTADO ANTERIOR	QUIEN HACE EL ANALISIS	QUIEN ACTUA
Ahorro	Resta de lo que se gastaba antes y lo que se gasta ahora	Todas las áreas	Demasiado desperdicio	El departamento financiero	Los integrantes de cada departamento

4.8 Estudio financiero

Total inversión

	Costo Total
Estrategia 1	11.825,80
Estrategia 2	incluida 1
Estrategia 3	286,00
Estrategia 4	10.552,26
Estrategia 5	2.387,60
Estrategia 6	200
Total:	25.251,66

BALANCE GENERAL 2013	
CUENTA	SALDO
ACTIVO	
Fondos disponibles	8.731,42
Cartera de créditos	62.519,88
Cuentas por cobrar	4.532,50
Bienes realizables	184,00
Propiedades y equipo	13.990,41
Otros activos	5.698,23
Total del activo	95.656,44
PASIVOS	
Obligaciones con el publico	63.369,25
Cuentas por pagar	7.460,07
Obligaciones financieras	0,00
Otros pasivos	2.639,87
Total pasivos	73.469,19
PATRIMONIO	
Capital social	21.000,00
Reservas	639,25
Resultados	548,00
Total patrimonio	22.187,25
Superávit	44.374,50
Pasivo + Patrimonio	95.656,44

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS 2013

CUENTA		SALDO
INGRESOS		
Intereses ganados		58.691,25
Comisiones ganadas		2.986,32
Ingresos por servicios		5.439,45
Afiliación de nuevo socios	3.697,99	
Notificaciones de socios	4.657,36	
Servicios de administración y procesamientos	4.125,38	
Perdida de libretas	29,66	
Servicio de copias	201,65	
Otros ingresos		1.478,24
Total de ingresos		68.595,26
GASTOS		
Intereses causados		18.852,47
Comisiones causadas		476,39
Gastos de operación		4.891,90
Gasto de personal	4.987,23	
Honorarios profesionales	660,00	
Publicidad y propaganda	220,00	
Servicios básicos	1.768,45	
Seguros	639,78	
Envío de encomiendas	12,30	
Judiciales y notariales	635,12	
Gastos bancarios	264,32	
Servicio de empastado, anillado, plastificado	136,51	
Servicio de internet	1.224,56	
Servicio de recarga de toners	525,96	
Servicio de central de riesgos	720,00	
Depreciaciones	2.563,15	
Amortizaciones	2.478,96	
Suministros de oficina	1.236,45	
Materiales repuestos y accesorios	938,60	
Útiles de aseo y limpieza	296,25	
Gastos generales	1.569,32	
Mantenimiento y reparaciones	1.596,32	

Otros gastos	205,36	
TOTAL GASTOS		24.220,76
SUPERAVIT		44.374,50

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GENESIS

FLUJO DE EFECTIVO al 2013

Flujo de Operaciones:

Utilidad y/o Pérdida Neta	44.374,50
Cartera de Crédito	-62.519,88
Cuentas por Cobrar	-4.532,50
Bienes Realizables	1.184,00
Otros Activos	-5.698,23
Depósitos a la Vista	62.246,17
Depósitos a Plazo	21.123,08
Depósitos Restringidos	-19.630,74
Obligaciones Inmediatas	25.692,32
Cuentas por Pagar	7.460,07
Otros Pasivos	-2.639,87
Efectivo provisto por flujo de operaciones	22.684,42
Flujo de Inversiones:	
Incremento neto de activos fijos	17.863,00
Efectivo provisto por flujo de inversiones	16.984,36
Flujo de Financiamiento:	
Inversiones	-26.398,74
Operaciones Interbancarias	2.269,45
Incremento de Capital	5.000,00
Obligaciones Financieras	0,00
Efectivo provisto por flujo de financiamiento	-22.367,85
Incremento o disminución del flujo de fondos	-12.658,14
Flujo de Fondos al Inicio del Mes	46.987,32
Flujo de Fondos al Cierre del Mes	44.306,23

Fuente: Cooperativa de Ahorro y crédito

INDICADORES FINANCIEROS

Indicador de liquidez

$$= \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$(2013) = \frac{95.656,44}{73.469,19} = 1.30$$

La cooperativa tiene capacidad baja para enfrentar sus obligaciones contraídas. Por cada dólar que debe tiene un 1.30 para responder a esa obligación.

Indicador de Apalancamiento

$$= \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Tota Activos}}$$

$$(2013) = \frac{73.469,19}{95.656,44} = 77\%$$

La cooperativa una baja capacidad de respuesta con fondos propios a corto plazo para responder obligaciones con los socios.

Indicador de Rentabilidad

$$\frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Ingresos captados}}$$

$$(2013) = \frac{44.374,50}{68.595,26} = 0.65\%$$

La Cooperativa tiene una rentabilidad del 0.65%.

El total de la inversión para la aplicación del Pan estratégico es de **\$23.064,06**

FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
CONCEPTOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos de efectivo	44.374,50	\$ 42.196,63	\$ 48.526,12	\$ 55.805,04	\$ 64.175,80
Egresos de efectivo					
Inversión total	25.251,66				
Cuentas por pagar	7.460,07	\$ 7.833,07	\$ 8.224,72	\$ 8.635,96	\$ 9.067,76
Gastos Administrativos y otros	22.684,42	23.818,64	\$ 25.009,57	\$ 26.260,05	\$ 27.573,05
Total Egresos	\$ 53.208,55	\$ 31.651,71	\$ 33.234,29	\$ 34.896,01	\$ 36.640,81
Flujo neto de efectivo	-\$ 8.834,05	\$ 10.544,92	\$ 15.291,83	\$ 20.909,03	\$ 27.534,99

CALCULO DEL VAN Y LA TIR

10.544,92 15.291,83 20.909,03 27.534,99

1,15 1,3225 1,520875 1,74900625

9169,495652 11562,8204 13748,0266 15743,2199

\$ 53.208,55 \$ 50.223,56

VAN=1,059434

TIR=13%

Tras aplicar el plan estratégico propuesto se obtuvo como resultado un VAN positivo o mayor a cero lo que indica que es rentable.

Y con la TIR se puede ver que da como resultado una tasa de rentabilidad del 13% lo que indica que el proyecto es viable financieramente.

Lo que hace que el proyecto sea atractivo para la Cooperativa Génesis ya que vale la pena la inversión por las ganancias que se obtendrán.

En el cuadro anterior como se puede observar, además de la recuperación de la inversión inicial, existe un monto que la aplicación del plan estratégico rendiría adicionalmente de dicha cantidad, logrando con esto que la Cooperativa Génesis, alcance uno de sus principales objetivos, que es el de alcanzar utilidades que le permitan afianzarse en el mercado financiero.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La cooperativa se ha mantenido desde sus inicios con un bajo incremento en su cartera de clientes, por lo que ha tenido que atravesar por varias situaciones difíciles, pero a pesar de eso cuenta con el dinero suficiente para aplicar este plan estratégico.
- Con la aplicación del plan habrá dinero que se tendrá que dejar de colocar en créditos, pero con el VAN positivo y una rentabilidad del % se sugiere que sea aplicado ya que generara más ingresos, estabilidad y una certeza de clientes atractiva.
- Una vez evaluados los factores más importantes para la aplicación del plan se ha concluido que es favorable para garantizar el éxito de las operaciones de la organización, y perpetuar su estadia en el mercado ya que tras la investigación de campo se comprobó la competitividad tan grande que existe en el mismo y la importancia de además de poseer los recursos y las herramientas usarlas de manera eficiente y eficaz con el fin de ir un paso delante de los demás.
- Se ha concluido que la mala distribución y la poca capacitación que se le da al personal y a esto agregado el mal uso del sistema y de los recursos; provoca que no se analicen los resultados obtenidos cada cierto periodo para poder evaluar y controlar los acontecimientos dados en este.
- La mesa directiva de la cooperativa no ha sabido aprovechar sus oportunidades por estar preocupada en factores secundarios como inventarios, reuniones, entre otras cosas que la han desviado de su meta principal.

Recomendaciones

- Se recomienda a la Cooperativa siempre mantener un colchón que la respalde en momentos difíciles o para usar en buenas oportunidades e inversiones.
- La Cooperativa tiene que realizar análisis constantes de cómo generar mayores ingresos y mayor rentabilidad a través de elegir de todas las oportunidades de inversión que se les presente la mejor.
- Se le sugiere a la mesa directiva de la Cooperativa la continua evaluación de la competencia, es decir, que están haciendo, como lo hacen, que hacen bien y que resultados obtienen, que errores cometen, etc. Además de una comparación de cómo estamos frente a la competencia, y de cómo nos ve el cliente. Y hacer siempre una proyección de a dónde queremos llegar con el fin de medir los resultados obtenidos cada cierto periodo.

- Se recomienda la aplicación del plan y el uso de indicadores para medir los resultados obtenidos a corto, mediano y largo plazo, esta medición se tiene que hacer de toda la empresa y por áreas para tener la certeza de cuál es la estrategia que más valor ha generado para poder mejorarla y continuar usándola como una herramienta primordial dentro de la institución.

- Por último se le recomienda a la mesa directiva de la Cooperativa Génesis que use todos los recursos disponibles y que aproveche al máximo todos los factores que tenga a su alcance; ya que el uso adecuado de todos estos factores y recursos les dará grandes oportunidades, les ayudara a minimizar las debilidades y aumentar las fortalezas.

- Es importante también que la Cooperativa realice alianzas con entidades tanto públicas como privadas con el fin de difundir los nuevos servicios, para poder alcanzar los objetivos planteados en este plan.

BIBLIOGRAFIA

- M. Porter, *Estrategia Competitiva*. México: Cecs. (1982)
- Crosby, *Gerencia*. 1988
- P. y. Kotler, *Mercadeo de servicios profesionales* . Bogota: Legis, Santafe. 1988
- E. P. Eric, *Servucción, El Marketing de los Servicios*. McGraw-Hill Interamericana de España S.A. 1989
- S. J. C., *Administración*. Mexico: Prentice-Hall. 1990
- En Presupuestos, *Welsch Hilton y Gordon*. Mexico: Prentice Hall. 1990
- H. y. Koontz, *Administracion* . D. F.: McGraw-Hill. 1990
- G. Morrisey, *Planeación Táctica*. México: Prentice Hall Hispanoamérica. 1996
- K. Johnson G. y Scholes, *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall. 1996
- (J. E. Navas, *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas. 1996
- C. Peter, *La Esencia de la investigación de mercados* . Prentice Hall. 1996
- N. K. Manholtra, *Investigacion de mercados un enfoque práctico* . Prentice Hall. 1996
- F. David, *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación. 1997
- M. Naresh, *Investigacion de Mercados, Un Enfoque Práctico*. Prentice Hall, Segunda Edición. 1997
- J. P. Sallenave, *Gerencia y planeacion estrategica*. Bogota: Grupo Editorial Noma . 1999
- A. y. Thompson, *Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill. 1999
- SECOA, *Investigacion de mercados*. México: Capacitacióy modernización del comercio detallista. 2000
- G. d. Díez de Castro Emilio Pablo, *Administración y Dirección*. McGraw-Hill Interamericana. 2001
- Kotler y Gary Armstrong Gary, *Fundamentos de Marketing* . Prentice Hall, Sexta Edición. 2003

- C. Idalberto, *Introducción a la teoría General de la Administración*,. McGraw-Hill Interamericana, Séptima Edición . 2004
- I. Chiavenato, *Administración en los nuevos tiempos* (pág. 228). Colombia : McGraw-Hill. 2004
- R. S. Mary, *Administración* (pág. 7 y 9). Pearson Educación. 2005
- H. Rojas Medel, *Mejoramiento de la calidad de servicios mediante la orientación al cliente y el compromiso de la empresa* . Perú: Ilustrados.com. 2005

REFERENCIAS ELECTRONICAS

- 1 de Noviembre de 2013, de El Prisma :
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/default4.asp
- 1 de Noviembre de 2013, de Administración 1:
<http://admon12012umg.blogspot.com/2012/03/procesos-de-la-administracion-la.html>
- 2 de Noviembre de 2013, de Slideshare:
<http://www.slideshare.net/FabricioMuoz/proceso-administrativo-6604822>
- 2 de Noviembre de 2013, de Mercados Unidos:
<http://mercadosunidos.wordpress.com/2007/08/29/los-cuatro-pasos-fundamentales-del-proceso-administrativo/>
- 2 de Noviembre de 2013, de Gerencia de Proyectos:
<http://gerenciadeproyectos88.blogspot.com/2008/08/gestion-de-la-comunicacion.html>
- 2 de Noviembre de 2013, de Gerencia de Mercadeo:
<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>
- 6 de Noviembre de 2013, de Gestión y Administración:
<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-bancaria.html>
- 5 de Noviembre de 2013, de La Servucción:
http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/iapuco/trabajo25_iapuco.pdf
- 7 de Noviembre de 2013, de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/la-fidelizacion-de-clientes/>
- 8 de Noviembre de 2013, de Modelos Gerenciales :
<http://olapereira.blogspot.com/2012/04/modelos-gerenciales->

- 8 de Noviembre de 2013, de Mednet:
<http://www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES01/5302>
- 9 de Noviembre de 2013, de Definicion: <http://definicion.de/portafolio-de-servicios/>
- 9 de Noviembre de 2013, de Portafolio de servicios :
<http://portafoliodeservicios.blogspot.com/>
- 9 de Noviembre de 2013, de De Gerencia:
http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresa_un_nuevo_concepto
- 10 de Noviembre de 2013, de Zona Económica:
<http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
- 10 de Noviembre de 2013, de Microempresas:
<http://www.microempresasdecolombia.com/microempresas/pg19/sp/diagnostico-empresarial->
- 10 de Noviembre de 2013, de Emprendices : <http://www.emprendices.co/que-es-un-diagnostico-empresarial/>
- 11 de Noviembre de 2013, de Gestion Empresarial:
<http://elblogdesinformacion.com/gestion-empresarial/%C2%BFque-es-la-gestion-financiera/>
- 11 de Noviembre de 2013, de Economia:
<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/las-cooperativas-deben-reinscribirse-con-nuevos-estandares.html>
- 12 de Noviembre de 2013, de Team Builder :
<http://www.teambuildersla.com/index.php?menu=35&option=37&idioma=1>
- 12 de Noviembre de 2013, de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/la-fidelizacion-de-clientes/>
- 13 de Noviembre de 2013, de CMAP:
http://cmap.upb.edu.co/rid=1157504563258_1122371966_872/cliente.ppt
- 2 de Diciembre de 2013, de PROPUESTA SUSTENTABLE :
<http://adev.prosustentable.com/asesoria/fortalecimiento-para-los-gobiernos-i/la-matriz-bcg-o-matriz-boston-consulting-group/>
- 1 de Diciembre de 2013, de MATRIZ FODA : <http://www.matrizfoda.com/>
- 2 de Diciembre de 2013, de Gestión de Empresas : <http://gestiondeempresas.org/analisis-interno-externo-empresa/>

- 5 de Diciembre de 2013, de LA EMPRESA Y SUS FACTORES :
http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/carlosriveros-fundadmon/la_empresa_y_los_factores_externos.html
- 6 de Diciembre de 2013, de ECONOMIA:
<http://www.economia48.com/spa/d/mercado/mercado.htm>
- 5 de Diciembre de 2013, de TEC EDU:
http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_02_BAS02.pdf
- 6 de Diciembre de 2013, de ESTADISTICA:
<http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf>
- 6 de Diciembre de 2013, de INE GOV:
http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&id=185&Itemid=8;tmpl=component
- (6 de Diciembre de 2013, de Marketing y Consumo :
<http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- 6 de Diciembre de 2013, de YO EMPRENDO : <http://yoemprendo.es/2010/09/21/la-estrategia-de-diferenciacion/>

ALEXOS



RADIO VISION CRISTIANA INTERNACIONAL

Por petición de la:

Cooperativa Génesis

Presentamos nuestra propuesta:

Objeto del anuncio:

Publicidad radial para campaña publicitaria de la Cooperativa

Costos:

2 menciones diarias y 3 spots diarios

Menciones 1.00 c/una

Spots 1.50 C/uno

Durante un mes:

El costo ascendería a:

40.00 las menciones dos diarias en los programas en vivo

90.00 los spots 3 diarios

Total: 130.00 + impuestos

El pago puede ser al contado o a pagos semanales según transcurran las menciones, pero esto es según el acuerdo al que se llegue al momento de la firma del contrato.

Gran Colombia 7-39 y Presidente Borrero
Edificio ALFA • 4to. Piso • Oficinas E.F.G.
Teléfonos: (07) 2846884 / (07) 2829378
visiociencia@yahoo.com
CUENCA

Reina Victoria 4-74 y Ramón Roca
Edif. Príncipe • 3er. Piso • Ofi. C
Telf. 022565756
visiandquito@yahoo.com
QUITO

330 KHz
amplitud modulada

La emisora de Dios
para la familia de hoy...



Cuenca, Ecuador

EMISORA RADIAL LA ROJA

Propone el siguiente plan publicitario a la:

Cooperativa de Ahorro y Crédito Génesis

Descripción	Duración	Cantidad	Precio unitario	Precio total
spots	2 minutos	30 1 diaria	6.50	195.00
Menciones en vivo	2 minutos	60 2 diarias	8.80	176.00
			Total	371.00

Esta proforma esta sujeta a cambios, según negociación con la parte interesada, además este plan es para un mes y las menciones se realizaran en los programas en vivo de lunes a viernes.

Además el valor no incluye impuestos.

La forma de pago tiene que ser al contado y por adelantado.

Además la Cooperativa tendrá que proporcionar toda la información necesaria para realizar las menciones y los spots.

No incluye ningún tipo de mención extra por concursos o promociones.

No se podrá hacer cambio de los spots.

Los cambios de las menciones serán previa autorización con la administración.

Esperamos contar con su pronta respuesta y que pueda ser parte de la mejor emisora del país.



Propuesta y Orden Transmisión

Ciente: COOPERATIVA GENESIS

AGOSTO Y SEPTIEMBRE 2014

Dias	Hora	Tipol Mensaje

Programa

Programa	Dias	Hora	Tipol Mensaje	Cunhas							%	Valor US\$	Total US\$	
				Viernes	Sabado	Domingo	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves				
INF. PRIMERA HORA	L-V	6H30	SPOT	1	1	1	1	1	1	1	1	5	10%	\$200
EN FAMILIA	L-V	8H30	SPOT	1	1	1	1	1	1	1	1	7	24%	\$460
COCINEMOS	L-V	10H00	SPOT	1	1	1	1	1	1	1	1	7	14%	\$40
CUENCA EN DIRECTO	L-V	13H00	SPOT	1	1	1	1	1	1	1	1	5	10%	\$200
INFORMATIVO NACIONAL	L-V	19H00	SPOT	1	1	1	1	1	1	1	1	5	10%	\$200
UN HOGAR CASI PERFECTO	J-S	21H00	SPOT	2	2	2	2	2	2	2	2	8	16%	\$320
UN BUEN CONSEJO	M-D	21H00	SPOT	2	2	2	2	2	2	2	2	6	16%	\$320
												50	100%	Total \$2.000

Observaciones:

A PAGAR AL CONTADO

Impactos US\$

"AAA"	
"AA"	
"A"	
Total	

US\$%

Elaborado
Nathy Gracia
Departamento de marketti

"Menciones"	
"Pata de Entrada"	
"Pata de Salida"	

Color nova

IMPRESA

8 de agosto del 2014

Señores

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GENESIS

Ciudad.-

Siguiente proforma

No. DE PROFORMA: MF 006678

PRODUCTO	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO TOTAL
DIPTICOS	DOS CARAS	0.45	200	90.00
TRIPTICOS	DOS CARAS	0.65	200	130.00
CALENDARIOS	DE MESA	1.10	150	165.00
ESFEROS	ESTAMPADOS	0.80	200	160.00
CAMISETAS	ESTAMPADAS	5.60	100	560.00
TASAS	ESTAMPADAS	1.25	150	187.50
			TOTAL:	1292.50

A CUATRO COLORES CUALQUIERA DE LOS PRODUCTOS

VALIDEZ DE LA OFERTA: 1 mes desde la fecha de emisión de la proforma

NOTA: Estos precios ya incluyen IVA

PLAZO: De 10 a 12 días laborables para la entrega de la totalidad de los productos

FORMA DE PAGO: 50% inicial y 50% contra entrega

Esperamos cumplir con sus expectativas.

Atentamente,

Diego S. Jara
GERENTE Color nova

EL MERCURIO

15 de agosto del 2014

PROFORMA

Paquete de 25 palabras

- la sección de clasificados
- 25 palabras
- 8.45 por día
- Mínimo 2 días a la semana
- Agregue \$ 6.70 dólares y publique por 7 días en nuestra página web.

TOTAL PAQUETE 23.60

Paquete de 30 palabras

- Sección de clasificados
- 30 palabras
- 10.08 por día
- Mínimo 3 días por semana
- Agregue \$ 6.70 dólares y publique por 7 días en nuestra página web.

TOTAL PAQUETE 26.86

Nota:

No se puede pasar ni una letra de las palabras establecidas en el paquete.

Los días serán según previo acuerdo.

|