

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
INGENIERA COMERCIAL
con mención en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:

PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO Y SOCIAL PARA LA
INCORPORACIÓN DE NUEVOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CREDITO SULTANA DE LOS ANDES UBICADA EN LA
CIUDAD DE QUITO**

**AUTORA:
DOLORES MARIANA MOREJON HIDALGO**

**DIRECTORA:
ALBA DE LAS MERCEDES TIPAN BRITO**

Quito, diciembre del 2014

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos, análisis desarrollados y conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, diciembre 2014.

Dolores Mariana Morejón Hidalgo

C.I 1716866890

DEDICATORIA

Al culminar la presente tesis le doy la gloria y honra a mi Dios Padre Todopoderoso por darme la sabiduría y las fuerzas necesarias para poder alcanzar este éxito, ya que a pesar de los obstáculos siempre me ha cubierto con sus bendiciones, a mis padres y hermanos que han sido un apoyo incondicional que me impulsaron a no rendirme y a seguir adelante para cumplir un sueño más en mi vida.

Dolores Morejón

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Politécnica Salesiana institución en la que me forme profesionalmente con bases cristianas y valores éticos y morales.

A todos mis profesores que durante la carrera me impartieron sus sabios conocimientos y experiencias que me permitirán desarrollarme en el ámbito laboral y profesional.

A la tutora Ing. Alba Tipán por brindarme su tiempo y conocimientos para el desarrollo del presente proyecto.

A los directivos de la Cooperativa de ahorro y Crédito SULTANA DE LOS ANDES Ltda., quienes de una u otra forma me colaboraron con los requerimientos necesarios para la elaboración del Plan de Marketing Estratégico y Social propuesto.

Dolores Morejón

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1.....	2
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Contextualización del problema de investigación	2
1.1.2. Análisis de la situación en el caso de estudio	3
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3 .DELIMITACIÓN	5
1.3.1. Temporal	5
1.3.2. Espacial	5
1.3.3. Académica.....	5
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.5. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.6. OBJETIVOS	6
1.6.1. Objetivo general	6
1.6.2. Objetivos específicos	6
CAPÍTULO 2.....	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1.MARKETING	7
2.1.1. Marketing mix.....	7
2.2. PLANIFICACIÓN.....	8
2.2.1. Planificación estratégica.....	8
2.2.2. Planificación de marketing estratégico	8
2.3. PLAN DE MARKETING.....	8
2.3.1. Plan de marketing estratégico	9
2.3.2. Proceso de la planificación del marketing estratégico	9
2.3.2.1. Metodología de la investigación	9
2.3.2.2. Diagnóstico situacional	9
2.3.2.2.1. Factores externos.....	9
2.3.2.2.2. Factores internos	11
2.3.2.3. Análisis FODA.....	12
2.3.2.4. Desarrollo de un plan de marketing	13

2.4. MARKETING SOCIAL	15
2.4.1. Proceso de marketing social	15
2.4.2. Importancia del marketing social en las organizaciones.....	16
2.4.3. Fundamentos de la economía social y solidaria.....	16
2.5. MATRIZ BCG (BOUSTON CONSULTING GROUP)	17
2.6. MARCO JURÍDICO	18
2.6.1. Aspectos jurídicos que influyen en el cooperativismo ecuatoriano	18
CAPÍTULO 3.....	20
MARCO METODOLÓGICO: PROCESO DEL PLAN DE MARKETING	
ESTRATÉGICO	20
3.1. ANÁLISIS EXTERNO	20
3.1.1. Macroambiente.....	20
3.1.1.2. Factor político- legal	20
3.1.1.3. Factor económico– financiero.....	22
3.1.1.3.1. Producto Interno Bruto (PIB).....	22
3.1.1.3.2. Inflación	22
3.1.1.3.3. Tasas de interés activa.....	23
3.1.1.3.4. Tasa de interés pasiva.....	23
3.1.1.3. Factor social	24
3.1.1.3.1. Crecimiento poblacional	24
3.1.1.3.2. Migración	24
3.1.1.4. Factor tecnológico.....	25
3.1.2. Microambiente	26
3.1.2.1. Clientes.....	26
3.1.2.1.1Población.....	27
3.1.2.1.2. Prueba piloto	28
3.1.2.1.3. Muestra.....	30
3.1.2.1.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	33
3.1.2.1.5 Tabulación, análisis e interpretación de resultados.....	34
3.1.2.1.6. Segmentación de mercado	44
3.1.2.2. Competencia.....	46
3.1.2.2.1. Empresas de la competencia	46
3.1.2.2.2. Posicionamiento de mercado	47
3.1.2.3. Proveedores	49

3.2. ANÁLISIS INTERNO	50
3.2.1. Aspectos generales de la empresa	50
3.2.1.1. Antecedentes	50
3.2.1.2. Misión	51
3.2.1.3. Visión	51
3.2.1.4. Principios y valores	51
3.2.1.5. Políticas	52
3.2.2. Área administrativa	52
3.2.3. Área comercial	54
3.2.4. Área financiera	55
3.2.5. Área de sistemas	55
3.2.6. Área legal	56
3.3. ANÁLISIS FODA	56
3.3.1. Matriz de impacto externo	57
3.3.2. Matriz de impacto interno	60
3.3.3. Matriz de vulnerabilidad	61
3.3.4. Matriz de aprovechabilidad	63
3.3.5. Matriz de estrategias	64
3.4. MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)	69
3.4.1. Matriz BCG interna	69
3.4.2. Matriz BCG externa	71
CAPITULO 4.....	75
PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO Y SOCIAL PARA EL	
INCREMENTO DE SOCIOS EN LA COOPERATIVA SULTANA DE LOS	
ANDES	75
4.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING	75
4.1.1. Objetivo general	75
4.1.2. Objetivos específicos	76
4.1.2.1. Objetivos de participación de mercado	76
4.1.2.2. Objetivos de posicionamiento	76
4.1.2.3. Objetivos de ventaja competitiva	76
4.2. ESTRATEGIAS DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN	76
4.2.1. Estrategias de producto - servicio	76
4.2.2. Estrategias de precio	82

4.2.3. Estrategias de plaza	88
4.2.4. Estrategias de publicidad.....	92
4.4 ESTRATEGIAS DE PERSONAL	108
4.5. PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO	112
4.6. COMPARACIÓN ESTADO DE RESULTADOS CON Y SIN PLAN DE ACCIÓN	113
4.7. CONTROL Y EVALUACIÓN.....	116
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES.....	119
LISTA DE REFERENCIAS	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Segmentación de mercado de la Cooperativa Indígena Sultana de los Andes	27
Tabla 2. Población del número de habitantes mayores de 18 años del cantón Quito (2014)	28
Tabla 3. Preguntas de encuesta piloto de los clientes potenciales	29
Tabla 4. Preguntas de encuesta piloto de los clientes de la Cooperativa	30
Tabla 5. Segmentación de mercado	45
Tabla 6. Cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el centro de la ciudad de Quito	46
Tabla 7. Directorio de la Cooperativa Sultana de los Andes Ltda.	53
Tabla 8. Ingresos por créditos otorgados de la Cooperativa Sultana de los Andes (2012 - 2013).....	54
Tabla 9. FODA.....	57
Tabla 10. Matriz de impacto externo	59
Tabla 11. Matriz de impacto interno	61
Tabla 12. Matriz de vulnerabilidad	62
Tabla 13. Matriz de Aprovechabilidad.....	63
Tabla 14. Matriz BCG interna.....	70
Tabla 15. Matriz BCG externa	71
Tabla 16. Estrategias de Servicio	78
Tabla 17. Cronograma de ejecución estrategia de servicio	82
Tabla 18. Estrategias de precio	84
Tabla 19. Cronograma de ejecución estrategia de servicio.....	87
Tabla 20. Estrategias de plaza	89
Tabla 21. Cronograma de ejecución estrategia de plaza	92
Tabla 22. Estrategias de publicidad	94

Tabla 23. Cronograma de ejecución estrategia de publicidad.....	97
Tabla 24. Estrategias de promoción.....	99
Tabla 25. Cronograma de ejecución estrategia de promoción.....	102
Tabla 26. Estrategias de investigación de mercado	104
Tabla 27. Cronograma de ejecución estrategia de evaluación.....	107
Tabla 28. Estrategias de personal.....	109
Tabla 29. Cronograma de ejecución estrategia de personal.....	111
Tabla 30. Presupuesto general del plan estratégico de marketing	112
Tabla 31. Estado de resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes	114

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. PIB Ecuador.....	123
Anexo 2. Inflación del Ecuador.....	123
Anexo 3. Tasas de interés pasivas establecidas por el Banco Central del Ecuador (2014).....	124
Anexo 4. Número de habitantes del Ecuador y la provincia de Pichincha	124
Anexo 5. Número de habitantes del Ecuador y la provincia de Pichincha	125
Anexo 6. Provincias a las que pertenecen los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes	125
Anexo 7. Encuesta dirigida a los clientes potenciales.....	126
Anexo 8. Encuesta dirigida a los clientes de la Cooperativa Sultana de los Andes.	128
Anexo 9. Resultados de la encuesta dirigida a los clientes potenciales	130
Sexo.....	130
Anexo 7. Resultados de la encuesta dirigida a los clientes de la cooperativa Sultana de los Andes	144
Anexo 10. Resultados de la encuesta dirigida a los clientes potenciales	154
Anexo 11. Información para elaborar la matriz BCG.....	155
Anexo 12. Diseño de Rol de pagos con bono de eficiencia	155
Anexo 13. Diseño de registro y control de asistencia a la capacitación	155
Anexo 14. Diseño de registro y control de asistencia a la capacitación	156
Anexo 15. Diseño de tickets para los depositantes que resulten favorecidos con el descuento.....	156
Anexo 17. Diseño buzón de sugerencias.....	157
Anexo 18. Material publicitario y promocional.....	158
Anexo 19. Campañas de marketing social	161

RESUMEN

Actualmente el mercado dentro del área de las cooperativas de ahorro y crédito es muy competitivo y dinámico, lo cual conlleva a diseñar e implementar herramientas adecuadas para mejorar el funcionamiento, la comercialización eficaz y rentable de los servicios financieros que se ofrecen ante la competencia. Unas de las herramientas idóneas para superar esta problemática es el plan de marketing el cual proporciona una visión clara del objetivo propuesto y (precio, plaza, producto y promoción) el mismo que permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa y los recursos en dinero, tiempo y esfuerzos necesarios para implementarlo dentro de la empresa de estudio.

Por medio del plan de marketing propuesto en el presente proyecto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes Ltda., se desarrollaron estrategias de comercialización con el fin de buscar oportunidades para vender sus servicios de forma óptima y llegar de un modo más eficaz a los clientes actuales y potenciales. Este plan está enfocado en vincularse al entorno cambiante que ofrece el mercado financiero nacional y así adaptarse a los nuevos retos continuos que se presentan es decir tiene un proceso de adaptación continuo.

Este proyecto se dividió en 3 etapas: en las cuales se fundamentó teóricamente el tema de investigación, se analizó la situación actual de la cooperativa y se diseñó estrategias de acuerdo al FODA planteado de la empresa conjuntamente con indicadores de gestión para su debido control y evaluación.

ABSTRACT

Currently the market within the area of cooperatives is highly competitive and dynamic, which leads to design and implement appropriate tools to improve performance, effective and profitable marketing of financial services that those offer before the competition. One of the best tools to overcome this problem is the marketing plan which provides a clear view of the proposed objective and of what it wants to achieve in the future, through the design of strategies focused on marketing “4 p” (price, plaza, product and promotion) that allows it to calculate how much it will take to cover each stage and resources in money, time and effort required to implement it within the research company.

Through proposed in this project to the Andes Sultana cooperative marketing plan marketing strategies were developed in order to look for opportunities to sell their services optimally and get a more effective way to current and potential customers. This plan is focused in to link to the changeable environment that offers the financial market national and like that to adapt itself to the new continuous challenges that appear that is to say has a continuous adaptation process.

This project was divided into 3 stages: in which theoretically grounded the research topic, the current situation of the Cooperative was analyzed and strategies are designed according to the SWOT raised the company together with management indicators for appropriate monitoring and evaluation.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa para ser competitiva dentro del mercado debe contar con una herramienta básica de comercialización que detalle todo el proceso de alcanzar el mayor posicionamiento en sus clientes, por lo que se propone en este proyecto un plan estratégico de marketing el mismo que servirá de pilar para el buen funcionamiento de la cooperativa Sultana de los Andes y la comercialización eficaz y rentable de los servicios financieros que ofrece, este determina todos los recursos necesarios de cada etapa estratégica que se necesita para poder alcanzar el objetivo organizacional. Por lo que se han planteado cuatro capítulos para su respectivo desarrollo los cuales están estructurados de la siguiente manera:

El capítulo 1 contiene el problema de investigación donde se describen las causas y efectos del problema central del proyecto, la contextualización, la formulación y sistematización del problema objetivos y justificación.

El capítulo 2 presenta el marco teórico el cual consta de toda la fundamentación teórica relacionada con el plan estratégico de marketing social el mismo que guiara a la realización y ejecución del proyecto.

El capítulo 3 contempla el diagnostico situacional que se realizó para identificar la situación actual del entorno financiero de las cooperativas a nivel local, determinando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Capítulo IV se realizó la propuesta del plan estratégico de marketing social para la cooperativa Sultana de los Andes el mismo que está formado por: los objetivos del plan de marketing social, estrategias enfocadas en las cuatro p de marketing, tácticas, responsables, recursos, tiempos, costos, tipo de indicador, indicadores de logro.

En la última parte del proyecto de tesis se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada, las que vienen las representaciones de resultados provenientes del desarrollo del presente proyecto.

CAPÍTULO 1

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Contextualización del problema de investigación

Actualmente las diferentes formas de mercadotecnia han generado altos índices de competitividad en el mercado nacional, originando exigencias cada vez mayores en el ambiente de las empresas, estas exigencias dependen de dos puntos esenciales primeramente de la obtención de la información confiable y precisa sobre las particulares relaciones que se establecen entre el consumidor y un determinado producto o servicio, en segundo lugar el buen diseño de las estrategias de marketing que se utilizaran para así alcanzar un alto porcentaje de participación en el mercado.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes Ltda., es una cooperativa nacional orientada al desarrollo económico y social que ofrece servicios integrales, financiando económicamente a las micro, pequeñas y medianas empresas del sector, personas naturales con un enfoque de solidez, estabilidad y responsabilidad contribuyendo a la creación de la cultura del ahorro en la población y estableciendo relaciones a largo plazo con sus clientes. El objetivo de la empresa es brindar un servicio garantizado a sus socios y ofrecer productos de crédito para sus clientes.

Actualmente la empresa de estudio enfrenta diferentes problemas que no permiten alcanzar los objetivos empresariales propuestos, entre los cuales están:

- La empresa no cuenta con un direccionamiento estratégico de comercialización sólido.
- Competencia directa dentro del sector por lo que resulta un estancamiento de los ingresos cada año y un porcentaje mínimo de nuevos socios dentro de la cooperativa.
- Falta de establecimiento de estrategias idóneas para la oferta de los servicios financieros de la cooperativa, actualmente no ha diseñado y ejecutado

estrategias acordes a las necesidades de los clientes, debido a que tampoco ha realizado un estudio de mercado minucioso en las necesidades de las personas (naturales y jurídicas) para este mercado objetivo.

- Desconocimiento de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para conocer en qué situación se está elaborando.
- La empresa no realiza estudios de mercados periódicamente para conocer los gustos y preferencias de sus clientes potenciales.
- Falta de recursos humanos con conocimientos de marketing empresarial.

De acuerdo a todas las falencias anteriores se sintetiza que a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes Ltda., le falta realizar un plan estratégico de marketing que le permita a la empresa conocer cuál es su situación actual y frente a ello determinar las potencialidades y desventajas que posee para la toma de decisiones empresariales.

1.1.2. Análisis de la situación en el caso de estudio

Pérdida de competitividad por la insuficiencia de los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de Los Andes.

Principales causas o subproblemas

- Se desconocen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Desconocimiento de las características primordiales de las necesidades de crédito e inversiones de los socios actuales y potenciales.
- La empresa no cuenta con las directrices idóneas de aumentar su participación en el mercado.
- Falta de diseño de las estrategias operativas de mercadeo

Efectos o consecuencias

- No existe un diagnóstico estratégico dentro de la empresa
- No posee la empresa un estudio de mercado de acuerdo a su demanda y oferta.
- Falta de un direccionamiento estratégico de acuerdo a las necesidades de la empresa.

- La empresa no posee un plan operativo de marketing.
- No se aplica un plan operativo anual dirigido a publicidad de la empresa, pérdida de imagen y prestigio empresarial.

1.2. Justificación

El mercado actualmente está en constante cambio por lo cual obliga continuamente a las empresas establecer nuevos retos, entre estos está mejorar el posicionamiento de la empresa dentro del sector por medio de la propuesta e innovaciones de nuevas estrategias, políticas y objetivos de comercialización adaptadas a un mercado competitivo.

Es por esta razón que toda empresa para ser competitiva dentro del mercado debe contar con una herramienta básica de comercialización, es decir con un plan estratégico de marketing el mismo que servirá de pilar para el buen funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio, este determina todos los recursos necesarios de cada etapa estratégica que se necesita para poder alcanzar el objetivo organizacional.

La implementación de un plan estratégico de marketing ayudará a la empresa de estudio en el proceso de diseñar y mantener una interrelación estratégica entre los objetivos empresariales, las capacidades de la empresa y sus oportunidades dentro del mercado competitivo de comercialización. Esto implica definir un direccionamiento estratégico claro (misión, visión, objetivos, políticas, valores, recursos y estrategias) que respondan a la necesidad actual de la empresa obteniendo un incremento en la cartera de negocios con la coordinación de estrategias funcionales.

Por lo tanto es necesario que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes Ltda., cuente con un plan estratégico de marketing que le permita identificar las necesidades insatisfechas y requerimientos en el mercado, para satisfacer de mejor manera al socio y así poder solucionar el estancamiento de los ingresos incrementando su participación en el mercado y brindando un servicio eficiente y de calidad.

El presente proyecto pretende crear una empresa líder en este campo (cooperativa de ahorro y crédito), demostrando que en nuestro país, la educación superior no solo se centra en formar profesionales capaces para desempeñar algún cargo público o un puesto de trabajo en una empresa privada, sino que también se preocupan por crear profesionales íntegros y emprendedores que son capaces de crear fuentes de trabajo y así aportar con el crecimiento económico - social de la ciudad de Quito y del país.

1.3. Delimitación

1.3.1. Temporal

La investigación previa a la realización del proyecto de plan de marketing estratégico y social para la Cooperativa Indígena de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes Ltda., se la va a realizar en un tiempo estimado de 4 meses, con la orientación del tutor.

1.3.2. Espacial

El proyecto de plan de marketing estratégico y Social se llevará a cabo en la Provincia de Pichincha, cantón Quito.

1.3.3. Académica

Desde la perspectiva académica la investigación se desarrollará en torno a conceptos y teorías relacionadas con: marketing estratégico, investigación de mercados, fundamentos de mercadotecnia, planificación estratégica, preparación y evaluación de proyectos, gerencia estratégica, abordando varias áreas de técnicas que permitan determinar el incremento de la cartera de socios de la cooperativa de ahorro y crédito Sultana de los Andes Ltda., y así mejorar el posicionamiento dentro del mercado local y nacional.

1.4. Formulación del problema

El bajo posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes Ltda., y la baja adquisición de socios.

La falta de estrategias de comercialización enfocados a la prestación de los servicios que brinda la cooperativa a la población de la ciudad.

1.5. Sistematización del problema

¿Por qué la cooperativa tiene desconocimiento de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro del entorno empresarial?

¿Cuál es el inconveniente de conocer los gustos y preferencias del mercado objetivo en adquirir servicios de una cooperativa de ahorros y créditos?

¿Por qué la empresa no ha elaborado un direccionamiento estratégico

¿Por qué la cooperativa no posee estrategias de comercialización en aplicar un plan de marketing estratégico social?

¿Cuál es la dificultad primordial en poner en marcha un proyecto de un plan de marketing estratégico y social dentro de la cooperativa?

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Diseñar un plan de marketing estratégico y social para la incorporación de nuevos socios en la Cooperativa Indígena de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes Ltda., ubicada en la ciudad de Quito.

1.6.2. Objetivos específicos

- Determinar la problemática que suscita el presente proyecto.
- Explicar las bases teóricas que sustentan la planificación de marketing estratégico y social cuya intencionalidad es la comprender la estructura de mercado de las cooperativas de ahorro y crédito.
- Elaborar el marco metodológico en el que se detalle el diseño y métodos de investigación a utilizarse, así como también permita identificar los factores principales del análisis situacional
- Proponer un plan de marketing estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes Ltda., en el que conste las estrategias que faciliten un mayor posicionamiento de mercado.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. Marketing

Así mismo, se entiende que marketing es “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (Thompson cita a Kotler, 2012).

2.1.1. Marketing mix

La mezcla de mercado (en inglés: marketing mix), tiene diferentes componentes entre los cuales cuatro de ellos son los más importantes denominándose las 4P's, y se observan a continuación:

Producto. Son “todos los bienes o servicios que se ofrecen al mercado para su comercialización. Entre sus componentes se pueden mencionar la formulación y presentación del producto, el desarrollo de la marca, las características del empaque, etiquetado, y envase” (Profemax, 2014).

Precio. Es “la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado en términos monetarios u otros elementos de utilidad, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener” (Thompson, 2012), por ende, precio es la cantidad de dinero que el comprador paga al vendedor para adquirir un bien o servicio, que por lo común el pago se realiza en términos monetarios y se pretende obtener un margen de utilidad al realizar este tipo de transacciones.

Plaza o distribución. Se entiende al “conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean” (Thompson, 2007).

Promoción. Significa “transmitir información entre el vendedor y los compradores potenciales u otros miembros del canal para influir en sus actitudes y comportamientos” (Thompson cita a McCarthy, 2010), por lo tanto, a través de la promoción se pretende comunicar las características que posee un producto o servicio hacia los posibles consumidores para que así sea posible intervenir en sus decisiones de compra.

En definitiva, tanto el producto, precio, plaza y promoción es indispensable identificarlos pues al coordinarse entre sí es posible tener una mejor visión sobre las diferentes estrategias de mercado que podrían aplicarse ya sea en el corto como en el largo plazo.

2.2. Planificación

De acuerdo al autor (ApuntesGestión.com cita a Jiménez, s.f) sostiene que planificación es “un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”.

2.2.1. Planificación estratégica

Planificación estratégica es “el proceso de determinar cómo una organización puede hacer el mejor uso posible de sus recursos (fuerza de trabajo, capital, clientes, etc.) en el futuro” (Jimenez, 2014).

2.2.2. Planificación de marketing estratégico

Una planificación de marketing estratégico es un proceso de preparación de las decisiones empresariales cuya intención es la desarrollar acciones comerciales en uno o varios mercados, asegurándole una independencia permanente y una libertad de sus actividades en el terreno comercial (Planificación Estratégica de Marketing, s.f).

2.3. Plan de marketing

Plan de marketing al “documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de

mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados” (Thompson cita a American Marketing Association, 2006), y de acuerdo a esta definición mediante este tipo de herramienta se hace énfasis al análisis actual y futura a la que se pretende llegar.

2.3.1. Plan de marketing estratégico

Un plan de marketing estratégico es un documento escrito cuyo propósito es el desarrollar la capacidad de organizar el futuro, expresando en forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su crecimiento comercial ya sea a mediano o largo plazo tratando de alcanzar un mayor posicionamiento de mercado. (Quintero, 2012).

2.3.2. Proceso de la planificación del marketing estratégico

2.3.2.1. Metodología de la investigación

Se denomina a la metodología de la investigación “como la disciplina que elabora, sistematiza y evalúa el conjunto del aparato técnico procedimental del que dispone la Ciencia, para la búsqueda de datos y la construcción del conocimiento científico” (Comunidad Digital del Conocimiento, 2013), por ende, por medio de la metodología se pretende analizar información coherente mediante la recopilación y clasificación de los datos.

2.3.2.2. Diagnóstico situacional

Se entiende como análisis situacional al “estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento tomando en cuenta los factores internos y externos, los mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno” (Sabas, 2014).

2.3.2.2.1. Factores externos

Se denomina como factores externos a “aquellos que forman parte del macroambiente o del microambiente en el que se desenvuelve la actividad de las empresas y del resto de organizaciones” (Publicidad, s.f). A continuación se definen cada uno de ellos:

Macroambiente. Se denomina como macroambiente a las “grandes fuerzas de la sociedad demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas, y culturales que afectan al microentorno” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 65), es decir, son los factores externos que afectan a la organización, entre los cuales se destacan:

- ✓ Político. Es aquel que se conforma por “las leyes, las agencias gubernamentales y los grupos de presión que influyen en los individuos y organizaciones de una sociedad determinada. El gobierno afecta prácticamente a todas las empresas y todos los aspectos de la vida” (Calderón , 2011).
- ✓ Económico. “Es el ambiente en el que se mueven las personas, las familias, las empresas, el gobierno; y donde interactúan cada una de estas unidades generando agregados macroeconómicos. Conceptos como Producto Interno Bruto, tasa de Inflación, tipo de cambio, tasa de desempleo son términos que reflejan los agregados macroeconómicos” (Entorno Económico, 2011, pág. 1)
- ✓ Social. “Se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados” (Calderón , 2011)
- ✓ Tecnológico. Se refiere a “la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas; cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios. Son elementos de cambio que pueden suponer tanto el éxito como el fracaso de una empresa y dan lugar a nuevos productos y oportunidades de mercado” (Calderón , 2011).

Microambiente. Son los factores que exigen mantener relaciones interpersonales pero no que pueden ser controlables, que para la mayoría de empresas se catalogan en este conjunto a los clientes, proveedores y competencia.

- ✓ Cliente. Se conoce como cliente “a la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean,

producen, fabrican y comercializan productos y servicios”(Thompson, 2009)

- ✓ Competencia. En términos de mercado, se define como competencia a la empresa o conjunto de empresas que comercializan bienes o servicios similares a las de una entidad en particular satisfaciendo la misma necesidad de los consumidores (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 67).
- ✓ Proveedores. Se entiende como proveedor a la “entidad de negocios que suministra a la compañía bienes o servicios necesarios para utilizarlos en la producción de bienes o servicios de la compañía” (Carneido, 2006, pág. 121), para lo cual se debe controlar la disponibilidad y calidad de los insumos que se requieren.

2.3.2.2.2. Factores internos

Los factores internos hacen énfasis a “todos aquellos elementos o fuerzas internas que influyen en la organización, siendo estos los incentivos, clima organizacional, liderazgo, el cumplimiento de normas y valores, etc” (Barrios Rosas, 2011)

- Área financiera. Son “los fondos obtenidos por la empresa y que persisten más allá de un ejercicio económico. Se componen de los recursos propios y los ajenos a largo plazo” (Boal Velasco, 2014), por lo tanto, dentro de este tipo de recursos se encuentra el efectivo disponible, aportaciones de los socios, financiamiento de deuda, créditos recibidos.
- Área humana. Se denomina al conjunto de colaboradores que laboran para una compañía u organización, quienes entregan su fuerza de trabajo y a cambio reciben una retribución económica denominada como sueldo o salario. La correcta administración de los recursos humanos pretende ayudar “a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores” (rr-web.com, 2006).
- Área de comercialización. Es “la forma en que se le comunica al cliente lo que ofrece la empresa, lo que se pretende ser y lo que quiere ser como organización” (Enciclón de negocios, s.f), de manera que la imagen sea fácil de recordar para los clientes, que ayude en la diferenciación del producto o

servicio de la empresa con el de los competidores, y que tenga relación con lo que se ofrece.

- Área tecnológica. La tecnología es “un conjunto de técnicas, conocimientos y procesos, que sirven para el diseño y construcción de objetos para satisfacer necesidades humanas” (Diccionario de informática, 2014), y actualmente, los cambios tecnológicos han sido constantes durante los últimos años, provocando que muchas de las empresas tengan que actualizar sus conocimientos, ya sea en el manejo de internet, utilización de nuevos programas informáticos, o en el uso de nuevos equipos tecnológicos que pretendan mejorar la productividad de la organización.

2.3.2.3. Análisis FODA

Este tipo de análisis tiene como finalidad la de “determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de objetivos establecidos con anterioridad a la empresa” (De Santos, 2003, pág. 157).

Para un correcto análisis FODA, se deben elaborar diferentes matrices las cuales se observan y explican a continuación:

- Matriz FODA. Se define al “acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que se puede aprovechar utilizando las fortalezas), Debilidades (factores críticos que se deben eliminar o reducir), y Amenazas (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de objetivos)”. (Matriz FODA, 2011)
- Matriz de impacto externo. Se detallan las oportunidades y amenazas catalogadas como factores externos de la empresa o compañía, de esta lista de factores se realiza la calificación correspondiente de acuerdo al criterio del evaluador. (Gestión de Empresas, 2011).
- Matriz de impacto interno. Se involucran aquellos aspectos internos controlables por la organización, como son las fortalezas y debilidades, y de forma similar a cada uno de estos factores se otorga un puntaje según el tipo de impacto ya sea de nivel alto, medio o bajo. (Washington, s.f).

- Matriz de vulnerabilidad. Después de aplicar las matrices anteriores se procede a trasladar cada una de las amenazas y debilidades con su puntaje correspondiente, luego se “realiza una nueva evaluación de modo que se permita comparar entre amenazas y debilidades, cuyo propósito es el de conocer los factores negativos más influyentes de la empresa”. (Góngora, 2013).
- Matriz de aprovechabilidad. Es aquella que permite “realizar un análisis de priorización de acciones estratégicas a tomar para aprovechar las oportunidades que se presentan, usando la mejor manera las fortalezas, permitiendo elegir los factores críticos de éxito” (Terán , Toapanda , Tupiza , Ulcango , & Vinueza , 2014).
- Matriz de estrategias. Luego de conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más sobresalientes “se empieza a proponer las diferentes estrategias que posibiliten el crecimiento de la compañía hacia el logro de sus objetivos” (López, 2012).

2.3.2.4. Desarrollo de un plan de marketing

Un plan de marketing se desarrolla de acuerdo a la misión, visión, análisis situacional, objetivos, y estrategias a implementarse en la empresa u organización en el futuro (Dirección Comercial LADE, s.f)

- Misión. Busca enunciar “a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización” (Thompson, 2007)
- Visión. Es “la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con tus ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar” (Cuevas , 2003)
- Objetivos propuestos. Se denominan como objetivos estratégicos a “la serie de resultados cuyo es necesario para llevar a cabo en la práctica la misión de la organización. Estos resultados reflejan lo que los directivos responsables de la organización tienen la intención plena de alcanzar al final de un período determinado” (Planeación Estratégica, s.f, pág. 64).

- Estrategia. Se conoce como estrategia a “la lógica de marketing por medio de la cual las unidades de negocio esperan lograr sus objetivos de mercado” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 49), es decir, por medio de las estrategias se pretende alcanzar una participación en el mercado.
- Demanda del mercado. La demanda está dado por “la cantidad de bienes y/o servicios que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, quienes además, tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido” (Thompson, 2006).
- Plan de acción. Es una herramienta en el que se especifica los objetivos, actividades, tiempos, tareas y responsables para que faciliten llevar a cabo un proyecto. (Sainz de Vicuña, 2007, pág. 313).

➤ Proceso de un plan de acción

Se conoce como plan de acción a la “presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado” (Alcaldía de Boyacá, 2014).

Para definir las etapas de un plan de acción la organización “deberá considerar la situación inicial de la empresa, no solo en cuanto a debilidades y puntos fuertes sino también a recursos disponibles y a la situación de la empresa y su sector” (Responsabilidad Social Empresarial, 2010).

Para realizar un plan de acción se parte de los objetivos que se pretende alcanzar, y posteriormente se establecen los lineamientos que se describen a continuación:

- Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad)
- Cuándo se quiere lograr (en cuánto a tiempo)
- En dónde se quiere realizar el programa (lugar)
- Con quién y con qué desea lograrlo (personal, y recursos financieros)
- Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluación del proceso)

- Cómo determinar si se logró el resultado (evaluación del resultado)
- Presupuesto. Es “una herramienta de planificación que, de una forma determinada e íntegra, coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia” (Muñiz, 2009, pág. 41).
- Evaluación y control. En parte de la planificación estratégica de marketing se concibe como control al “conjunto de medidas implantadas con el fin de comprobar los resultados del esfuerzo empresarial y analizar las causas de los aciertos y errores para tomar las medidas pertinentes” (Galeon.com, 2012)

2.4. Marketing social

Según un autor (Andreasen, s.f 2006) sostiene que marketing social es:

Es la aplicación de las técnicas del marketing comercial para el análisis, planteamiento, ejecución y evaluación de programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de la audiencia objetivo en orden a mejorar su bienestar personal y el de su sociedad (pag.56).

Entonces se conceptualiza que marketing social es la implementación de las habilidades y destrezas desarrolladas en el marketing comercial, cuyo propósito es el de influenciar en las actitudes de los usuarios sobre el mejoramiento de su bienestar propio y el de la colectividad.

2.4.1. Proceso de marketing social

De acuerdo a un autor (Díaz, 2006, pág. 23) El proceso de marketing social está dado por una serie de fases en los cuales se describe a continuación:

1. Planificación. Definir los fundamentos para todo el proceso, entendiendo el problema desde una perspectiva de marketing social
2. Desarrollo de mensajes y materiales. Partiendo de lo anterior, definir lo que se desea transmitir a los clientes potenciales.

3. Prueba Publicitaria. Es la prueba a la que se sujetan los anuncios publicitarios previos a su lanzamiento en los diferentes medios de comunicación
4. Implementación. Se refiere a la ejecución de lo planificado anteriormente, estableciendo parámetros de supervisión de cada una de las etapas que intervienen en el programa.
5. Evaluación. La evaluación y control se realiza a todo el proceso de planificación e implementación.

2.4.2. Importancia del marketing social en las organizaciones

El marketing social puede ser implementado en diversos tipos de organizaciones ya que tiene como finalidad principal el de “transformar hábitos de pensamiento, actitudes y comportamientos” (Montalvino, 2013), por medio de campañas publicitarias que incentiven como por ejemplo: el cuidado del medio ambiente, la buena alimentación, la reducción de la pobreza, entre otros, sin olvidar también que a través del marketing social es posible mejorar “la posición de la compañía, su situación competitiva en el mercado, y al mismo tiempo, permite que la empresa persiga una causa social” (Diario Hoy cita a Steckel, 2000).

2.4.3. Fundamentos de la economía social y solidaria

Según como lo define la (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011) en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, considera lo siguiente:

Se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al Buen Vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (Art. 1).

Las características de la economía popular y solidaria se enfocan hacia un desarrollo y beneficio social para la población, entre las cuales se detallan a continuación:

- Enfoque social para aportar el desarrollo socioeconómico.
- Autonomía de cada unidad de producción y de actividad.
- Igualdad en las actividades económicas.
- Comparte el trabajo, el tiempo, los beneficios y el riesgo.
- Aporta con desarrollo socioeconómico de la población.
- Utilización de la propia fuerza de trabajo y de los recursos disponibles.
- Busca la inserción económica y social de los grupos excluidos.
- Socializar los conocimientos de los participantes.

Como se conoce, una economía social no solamente busca el crecimiento individual sino también un progreso colectivo donde cada uno de los grupos excluidos sean partícipes de las actividades económicas propuestas por el Estado y entidades privadas.

2.5. Matriz BCG (Bouston Consulting Group)

Se entiende como Matriz BCG (Bouston Consulting Group) al “método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocio (UEN) de una empresa en términos de su tasa de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mercado” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 40).

En la aplicación de esta matriz se identifican el producto perro, interrogante, estrella, y vaca de efectivo, los mismos que se explican de la siguiente manera:

- Perro. Tienen una “baja participación en el mercado y operan en industrias con tasas de crecimiento bajas (...).Las estrategias de marketing para los perros pretenden maximizar cualquier ingreso potencial reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para ganar participación en el mercado” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 612).
- Interrogación. Son “unidades de negocios de baja participación en mercados de alto crecimiento. Necesitan una gran cantidad de efectivo para mantener su participación, y no se diga para incrementarla. La gerencia debe pensar

mucho sobre cuáles interrogaciones debería intentar convertir en estrellas, y cuáles debería cancelar” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 42).

- Estrella. Son “son negocios o productos con alto crecimiento y alta participación. Es común que las estrellas necesiten fuertes inversiones para financiar su rápido crecimiento. Tarde o temprano su crecimiento se frenará, y se convertirán en vacas de dinero en efectivo” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 41).
- Vaca de efectivo. Tienen “una gran participación en el mercado y hacen sus negocios en industrias maduras (de bajo crecimiento). Cuando el crecimiento de una industria disminuye, las estrellas pasan a esta categoría. Como la mayoría de los clientes se han quedado algún tiempo y todavía son leales, los costos de marketing de una vaca de efectivo no son elevados” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 612).

2.6. Marco jurídico

Se denomina como marco jurídico al “conjunto de disposiciones reglamentarias de todo tipo (leyes, reglamentos, directivas, etc.) a las que deben ceñirse las empresas, los particulares, etc.” (Diccionario Adgnitio, 2014), y por ende, en esta parte del proyecto es necesario dar a conocer las leyes constitucionales que influyen en el cooperativismo ecuatoriano, y los diferentes organismos de carácter internacional que apoyen la asociación de cooperativas con finalidades sociales.

2.6.1. Aspectos jurídicos que influyen en el cooperativismo ecuatoriano

Se denomina como cooperativas a:

A las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros (Ley de Cooperativas, 2013, Art.1).

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero (2011) en el que en su artículo 4 hace referencia a los principios de desarrollo social en los que se destacan:

- a. La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b. Los intereses colectivos sobre los individuales;
- c. El comercio justo y consumo ético y responsable;
- d. La equidad de género;
- e. El respeto a la identidad cultural;
- f. La autogestión;
- g. La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas
- h. La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO: PROCESO DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO

Para la elaboración de un plan estratégico de marketing se deben evaluar los factores externos e internos que permitirán determinar el diagnóstico situacional, por lo que cada uno de ellos debe ser analizado detenidamente e identificar los parámetros más sobresalientes que influyen en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes Ltda.

3.1. Análisis externo

En este tipo de análisis se utiliza la investigación descriptiva porque intenta identificar los fenómenos políticos, económicos, sociales, y tecnológicos que existen en el Ecuador y que causan un impacto en la mayoría de empresas y demás organizaciones.

3.1.1. Macroambiente

Son los factores que rodean a la Cooperativa de ahorro y crédito Sultana de los Andes Ltda., pero que no se puede ejercer un control sobre ellas, y desde este sentido se destacan los siguientes escenarios.

➤ Diseño de la investigación

Las fuentes de investigación secundarias se aplican en el análisis externo, pues mediante la recopilación de datos por medio de periódicos, revistas, enciclopedias y páginas web facilitan el análisis del entorno empresarial, pues ayudan a detectar aquellos impactos positivos y negativos que rodean a la Cooperativa de ahorro y crédito Sultana de los Andes Ltda.

3.1.1.2. Factor político- legal

El factor político se fundamenta en los aspectos gubernamentales de los poderes ejecutivo y legislativo del Ecuador donde a partir del año 2007, se han dado

modificaciones en las leyes y reglamentos gubernamentales propuestos por el Presidente de la República Eco. Rafael Correa.

Uno de estos cambios está dado por la intervención de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el control de las cooperativas de ahorro y crédito regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, pues en la disposición transitoria décimo sexta de la ley de economía popular y solidaria aprobada por el Estado se establece:

Décimo sexta. El proceso de incorporación a la Superintendencia de economía Popular y Solidaria de las cooperativas de ahorro y crédito que actualmente se encuentren bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, se iniciará a partir del requerimiento efectuado mediante resolución del Superintendente de Economía Popular y Solidaria (Ley de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, 2011).

Así mismo, el control de la central de riesgos está dado mediante coordinación entre la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y la Superintendencia de Bancos y Seguros para las cooperativas de ahorro y crédito:

Art. 94. Información.- Las cooperativas de ahorro y crédito pondrán a disposición de los socios y público en general, la información financiera y social de la entidad, conforme a las normas emitidas por la Superintendencia. Las organizaciones del sector financiero popular y solidario, están obligadas a suministrar a la Superintendencia, en la forma y frecuencia que ella determine, la información para mantener al día el registro de la Central de Riesgos. La Superintendencia coordinará junto con la Superintendencia de Bancos y Seguros la integración de la información de la central de riesgos(Ley de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, 2011).

Es decir, el control que mantenía la Superintendencia de Bancos y Seguros para las cooperativas de ahorro y crédito en la Central de Riesgos y socios participantes, se transfiere esta responsabilidad a la Superintendencia de Economía Popular y

Solidaria, pues al ser la única entidad que ejerce mayor influencia en las cooperativas de ahorro y crédito podrá controlar de mejor manera los tipos de créditos que ofrecen las empresas competidoras.

3.1.1.3. Factor económico– financiero

3.1.1.3.1. Producto Interno Bruto (PIB)

Uno de los indicadores en los que se mide el crecimiento económico está dado por el Producto Interno Bruto (PIB) que le corresponde una tasa del 5,01% para el 2012 y 4,5% en el 2013, y sin embargo a pesar de que ha registrado una ligera disminución en su porcentaje, el Ecuador se cataloga como una de las mejores economías de Sudamérica (Banco Central del Ecuador, 2014).

El sector de la construcción es la mayor representación en el PIB (Producto Interno Bruto) con 0.87%, seguido por el petróleo con el 0,51%. Así mismo los sectores como los servicios financieros y de pesca (excepto camarón) mantienen un porcentaje del 0,02% y 0,04% respectivamente, cuyas cifras son inferiores a valores representativos globales (Ver Anexo 1).

Es decir, las entidades financieras también se ubican dentro de los porcentajes sectoriales del PIB (Producto Interno Bruto), y las Cooperativas de Ahorro y Crédito, incluyendo Sultana de los Andes no son la excepción, ya que al tener un crecimiento económico en todos los sectores del país se mejorará a nivel general los ingresos de los pobladores teniendo más capacidad ahorro y pago en los créditos cuando lo solicitaren.

3.1.1.3.2. Inflación

Se conoce como inflación al incremento generalizado de los precios en los bienes y servicios que produce o se comercializa en un país. Cuando crece el índice inflacionario los precios de muchos productos empiezan a subir ocasionando problemas económicos por la falta de dinero para adquirir dichos bienes.

Actualmente, las cifras presentadas por el Banco Central del Ecuador, de acuerdo al Gráfico No. 2, demuestran que en el año 2013 registra la menor tasa inflacionaria

con un 2,70%, sin embargo, según a las proyecciones propuestas por el Banco Central del Ecuador (BCE) para el 2014 se proyecta una inflación del 3,20%.

En el caso de las entidades financieras incluyendo las cooperativas de ahorro y crédito, la inflación es un problema fundamental, porque al incrementarse el precio de los productos, la población tendrá menor poder adquisitivo ocasionando una posible mora o retraso en el pago de algunos créditos solicitados de algunos clientes, provocando ausencia de efectivo para realizar cualquier tipo de transacción. (Ver Anexo 2)

3.1.1.3.3. Tasas de interés activa

Se considera como tasas de interés activas a aquellas que se cobran por parte de las entidades financieras al otorgar cualquier tipo de crédito, por tal razón tomando en cuenta que en el presente proyecto se está desarrollando un plan estratégico para una cooperativa de ahorro y crédito es importante conocer de las tasas de interés como tema fundamental.

Las tasas activas para crédito corporativo son las que mantienen un menor porcentaje con un 8,17%, para crédito de pequeñas y medianas empresas esta cifra se incrementa al 11,20%, mientras que para vivienda es de 10,64%. La tasa más alta es del 28,82% para crédito micro minoristas (Ver Anexo 3).

Se conoce que la inflación y las tasas de interés tienen una estrecha relación, pues cuando se aumentan los precios de los bienes y servicios, el Estado reglamenta que se incremente las tasas de interés para disminuir el nivel de créditos solicitados.

3.1.1.3.4. Tasa de interés pasiva

Se denomina como tasa de interés pasiva a aquellas que cancelan las entidades financieras por los depósitos realizados de sus clientes, los mismos que pueden ser depósitos de ahorro y depósitos a plazo fijo, cuyos porcentajes son publicados por el Banco Central del Ecuador.

Según como lo demuestra el Anexo 1 la tasa pasiva para los depósitos de ahorro constituye un 1,11%, mientras que para los depósitos a plazo referenciales su

porcentaje se incrementa al 5,11%, aunque todo dependería también del monto y el plazo a la que se fije la inversión, es decir, que en los depósitos a plazo de 30 a 60 días la tasa pasiva será del 4,05%, mientras que en aquellos que el tiempo sea superior a los 361 días la tasa se incrementa al 7,10%. Por lo tanto, debido a los porcentajes de las tasas de interés pasivas publicadas por el Banco Central del Ecuador (BCE) no son tan elevadas.

3.1.1.3. Factor social

3.1.1.3.1. Crecimiento poblacional

En los últimos años, el constante crecimiento poblacional en el Ecuador ha sido uno de los principales problemas de la sociedad, pues se sabe que al existir un mayor número de habitantes se requiere de recursos adicionales para solventarla, ocasionando escasez de alimentación o vivienda entre los habitantes de un determinado sector.

Para el Ecuador, el número de habitantes se ha ido incrementando a través de los años de acuerdo como lo refleja el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) cuyos datos se reflejan en el Anexo 4. En el 2010 existen 15.012.228 pobladores mientras que para el 2014 se proyecta a 16.027.466, una diferencia del 6,76%. De igual manera, en la provincia de Pichincha para el 2010 se registran 2.667.953 habitantes y para el 2014 crece a 2.891.472.

En el caso de la Cooperativa de ahorro y crédito Sultana de los Andes Ltda., y el resto de entidades financieras, el factor del crecimiento poblacional sería una ventaja siempre y cuando la situación económica del Ecuador se mantenga en un cierto margen de estabilidad, donde a sus habitantes se les faciliten acceder a un crédito y posean los suficientes recursos para devengarlo.

3.1.1.3.2. Migración

La migración es un factor por el cual se ve afectada la vida de las comunidades especialmente en los sectores medios y más empobrecidos, por lo que la generación de empleo a través de las organizaciones permite el desarrollo social y ayudan a solucionar este problema.

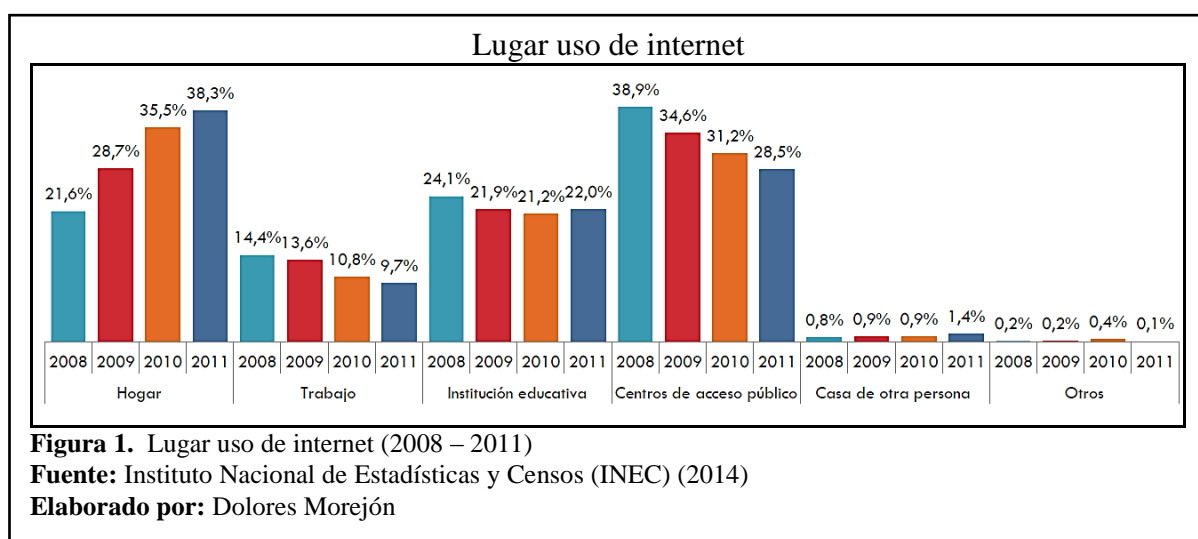
En el gráfico se visualiza que durante los años 2011 al 2013 ha existido una disminución en las remesas de los migrantes ecuatorianos de España e Italia, e inclusive de Estados Unidos, uno de los orígenes de este fenómeno podría darse por la crisis económica que ha sufrido España en estos años, lo que obliga que algunos ecuatorianos regresen a su ciudad natal. (Ver Anexo 5).

Es decir, que al disminuir los ingresos por las remesas de los migrantes es posible que se vea afectado el sector financiero del país, incluyendo las cooperativas de ahorro y crédito, ya que los ecuatorianos envían su dinero desde los países de Estados Unidos, España e Italia, por lo común a través de ciertas entidades financieras.

3.1.1.4. Factor tecnológico

En la actualidad, el uso de internet es uno de los conocimientos científicos más sobresalientes en los últimos años siendo uno de los pilares para el intercambio de información en todo el mundo ya sea en el hogar, en el trabajo, en las instituciones educativas, y hasta en los centros de acceso público.

En el siguiente gráfico se demuestra que para el año 2011 el 38% de la población utiliza el internet en el hogar, mientras que solo el 9,7% lo utiliza en el trabajo, la diferencia alude en que a partir del año 2008 los jefes de familia han decidido que el internet es necesario para la educación de sus hijos ya sea para trabajos, tareas, o simplemente para obtener información.



La importancia del internet para las cooperativas de ahorro y crédito y el resto de entidades financieras alude en el intercambio de información en cualquier parte del mundo sin necesidad de realizar una llamada telefónica. También existen páginas virtuales propias de cada banco o cooperativa en las que es posible realizar transacciones financieras sin necesidad de moverse de su hogar o lugar de trabajo.

3.1.2. Microambiente

Para el desarrollo del análisis microambiente se utilizan aquellas fuentes de investigación primaria como la encuesta ya que a través de ellas es posible recopilar información sobre los aspectos positivos y negativos más sobresalientes de los clientes y de la competencia.

El microambiente en el cual se desarrolla la Cooperativa de ahorro y crédito Sultana de los Andes Ltda., es importante su grado de competitividad, la satisfacción de necesidades del mercado, la empresa en general y los segmentos del cliente.

➤ Diseño de la investigación

Los datos cualitativos hacen énfasis en el género y edad del encuestado pues es necesario conocer este tipo de información para que posteriormente sea posible formular estrategias de mercado adecuadas para este segmento.

Los datos cuantitativos, en cambio ayudan a determinar el número de personas que demandan servicios financieros, el número de habitantes de la ciudad de Quito, y el número de pobladores que prefieren a la competencia, es decir, incluyen aquellos datos que son cuantificables y que pueden ser medidos numéricamente.

3.1.2.1. Clientes

La Cooperativa Sultana de los Andes Ltda., está compuesta por varios tipos de clientes, aunque en su mayoría son de bajos ingresos, de clase indígena y procedente de la provincia de Chimborazo, como se observa en el Anexo 6 los clientes de la Cooperativa Sultana de los Andes pertenecen en su mayoría a las provincias de Chimborazo y Pichincha con un 57,23% y 22,59% respectivamente, esto alude a que en dichos territorios ya se encuentra instalada esta entidad financiera.

Para el caso de la Cooperativa Sultana de los Andes Ltda., de la ciudad de Quito, se conoce que la mayoría de ellos pertenecen a la clase indígena en un 70%, tienen entre 18 y 64 años de edad y su nivel socio económico es considerado como nivel medio de acuerdo al análisis realizado por la misma entidad financiera. (Cooperativa Sultana de los Andes, 2014).

Tabla 1. Segmentación de mercado de la Cooperativa Indígena Sultana de los Andes

TIPO DE SEGMENTACIÓN	ASPECTOS	DESCRIPCIÓN
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	PAÍS	Ecuador
	PROVINCIA	Pichincha
	CIUDAD	Quito
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	EDAD	Entre 18 y 64 años de edad
	GÉNERO	Masculino y femenino
	CLASE SOCIAL	Mestizo, indígena, y negro
SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL	ESTATUS DE LEALTAD	Clientes actuales y potenciales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes

Notas: Datos de segmentación geográfica, demográfica y conductual

3.1.2.1.1 Población

Para el desarrollo del presente estudio, debido a que se aplicarán dos tipos de encuestas, se ha determinado dos poblaciones diferentes, en una de ellas la población está dada por la edad y el número de habitantes de la ciudad de Quito y para el segundo grupo de encuestas que se aplicarán solamente a los clientes de la cooperativa Sultana de los Andes Ltda., la población está dada por los 332 clientes con los que cuenta la entidad financiera.

La población que está dada por la edad y el número de habitantes de la ciudad de Quito se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 2. Población del número de habitantes mayores de 18 años del cantón Quito (2014)

Descripción	No. Habitantes	Calculo
Pichincha	2.891.472	$=(1879546/2891472)*100$ $= 65,003085\%$
Mayores de 18 años prov. Pichincha	1.879.546	
Cantón quito 2014	2.505.344	$=2505344*(65,003085/100)$ $= 1628551$
Mayores de 18 años cantón quito	1.628.551	

Notas: Información número de habitantes y personas mayores de 18 años

De acuerdo a los resultados de la tabla se determina la población que servirá en el cálculo de la muestra, se parte del número de habitantes de la provincia de Pichincha que corresponde al 100% de los pobladores que si se relaciona con las personas mayores de 18 años se logra un aproximado del 65%, porcentaje que servirá para el cálculo de la población final correspondiente a 1.628.551 habitantes mayores de 18 años y que residen en el cantón Quito, por ser personas con los requisitos esenciales para obtener un crédito.

3.1.2.1.2. Prueba piloto

Para determinar una muestra representativa dentro del mercado de investigación, se recurre a la realización de la aplicación de una encuesta piloto, tanto para la encuesta dirigida a los clientes potenciales como para los clientes de la cooperativa, la cual proporcionará el visto bueno para proceder con la aplicación de las encuestas.

Para ejecutar la prueba piloto en la encuesta dirigida a los clientes potenciales, se identifican y determinan las preguntas que mejor representan al proyecto, las cuales son:

Pregunta 1. ¿Ha adquirido un crédito financiero alguna vez?

- Sí
- No

Pregunta 2. ¿Destina un porcentaje de sus ingresos mensuales al ahorro?

- Sí
- No

Con las preguntas indicadas se pretende comprobar en forma superficial la satisfacción del mercado potencial que tiene la empresa en la prestación de sus servicios. Para determinar el número de personas a las que se aplicará la encuesta piloto se ha considerado a 50 individuos, pues si “el tamaño de la muestra piloto es mayor a 30 no existirá mayores dificultades en el resultado final” (Levin & Rubin, 2004, pág. 181).

Tabla 3. Preguntas de encuesta piloto de los clientes potenciales

No.-	Pregunta	Respuestas			Porcentajes		
		SI	NO	TOTAL	%SI	%NO	TOTAL
1	¿Ha adquirido un crédito financiero alguna vez?	45	5	50	90%	10%	100%
2	¿Destina un porcentaje de sus ingresos mensuales al ahorro?	35	15	50	70%	30%	100%
			PROMEDIO		80%	20%	100%

Notas: Resultados de preguntas basicas para aplicación de encuesta piloto.

➤ **Conclusión encuesta piloto clientes potenciales**

Una vez aplicada la encuesta piloto y analizados los resultados se puede observar en la tabla anterior, que los resultados son positivos para el proyecto porque en su mayoría los clientes desean créditos y destinan un buen porcentaje al ahorro lo que facilitaría la aplicación de encuestas. De estas cifras se calcula el correspondiente promedio o media aritmética que se distribuyen el 80% como probabilidad de éxito (representado como p) y 20% para probabilidad de fracaso (representado en q).

Para el caso de la segunda encuesta dirigida a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes, en la prueba piloto se estableció la siguiente pregunta:

Pregunta 2. ¿Ha solicitado algún crédito en la cooperativa?

- Sí
- No

De la misma manera se ha formulado esta pregunta a 50 personas ya que estadísticamente hablando, se debe contar al menos con 30 datos para realizar una prueba piloto, cuya información recopilada se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 4. Preguntas de encuesta piloto de los clientes de la Cooperativa

No.-	Pregunta	Respuestas			Porcentajes		
		SI	NO	TOTAL	%SI	%NO	TOTAL
2	¿Ha solicitado algún crédito a esta cooperativa?	27	23	50	54%	46%	100%

Notas: Resultado de pregunta básica para aplicación de encuesta piloto.

➤ Conclusión encuesta piloto clientes actuales

Después de aplicar la prueba piloto a clientes actuales se analizaron los resultados y se determinó, que de los 50 clientes que pertenecen a la cooperativa más de la mitad de clientes han solicitado algún tipo de crédito en dicha institución, mientras los demás clientes no desean préstamos todavía, lo que nos da idea clara de la factibilidad de aplicación de la encuesta.

Después de haber realizado la prueba piloto tanto a los clientes potenciales como actuales se determina que es factible la aplicación de las encuestas por lo que se procede a diseñar el modelo de los cuestionarios a ser aplicados.

3.1.2.1.3. Muestra

Dentro de los parámetros estadísticos existen varios tipos de muestreo, y cada uno de ellos es aplicable dependiendo del estudio que piense realizarse, por lo que en el presente proyecto se ha considerado utilizar el muestreo probabilístico aleatorio simple que permite que cada posible muestra tenga la misma probabilidad de ser seleccionada y que cada elemento de la población total tenga una oportunidad igual de ser incluido en la muestra (Herrera, 2004).

Para el cálculo de la muestra para los habitantes de toda la ciudad de Quito, se parte de las 1'628.551 personas que se obtuvo de la tabla anterior, para que después mediante la siguiente fórmula sea posible obtener el número de individuos a encuestarse:

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

La fórmula anterior facilita obtener la muestra de la población de los habitantes en la ciudad de Quito, ya que al conocer el número total de ciudadanos en este sector se identifica como una población finita.

Para el cálculo de la muestra intervienen varios literales, el nivel de confianza está dado por Z que al ser un margen requerido para los estudios de mercado del 95% su valor correspondiente es de 1,96, esta cantidad puede cambiar dependiendo del porcentaje en el nivel de confianza que se fije previamente.

Los valores correspondientes de N se interpreta como la población estadística correspondiente a 1'628.551 habitantes son mayores de 18 años y residentes en la ciudad de Quito.

El margen de error del estudio realizado se estableció en un 5% que se ha determinado para cualquier tipo de investigación de mercadeo, esta cifra tiene una relación significativa en los resultados de la encuesta, ya que es el porcentaje máximo de variabilidad permitida al que se admite cometer errores en los datos obtenidos, que como se ha mencionado se ajusta en un 5%.

Los literales p y q , identifican a la probabilidad de éxito y fracaso de la investigación respectivamente, de manera que $p + q = 1$, es decir, que la suma de los posibles resultados favorables más los posibles resultados no favorables deben ser igual al 100%. Después que se identificado los valores para cada literal de la fórmula planteada es posible obtener el tamaño de la muestra representado como n .

En definitiva, lo dicho anteriormente quedaría:

		Descripción		Encuesta quito	Encuesta clientes
N	=	Población o número de habitantes	=	1.628.551	332
Z	=	Nivel del confianza (95%)	=	1,96	1,96
p	=	Probabilidad de éxito del estudio	=	0,80	0,54
q	=	Probabilidad de fracaso del estudio	=	0,20	0,46
e	=	Margen de error	=	0,05	0,05
n	=	Tamaño de la muestra	=	?	?

Y calculando la siguiente formula se obtiene:

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

$$n = \frac{(1,96)^2 (1.628.551) (0,5) (0,5)}{0,05^2 (1.628.551 - 1) + 1,96^2 (0,5) (0,5)}$$

$$n = \frac{1000998,64}{4071,99}$$

$$n = 246 \text{ encuestas}$$

Por lo tanto, al tener una población de 1'628.551 habitantes mayores de 18 años residentes del cantón Quito y manteniendo un margen de error del 5% (0,05) entonces deben encuestarse a 246 personas en toda la ciudad y sus alrededores, cifra que corresponde a la muestra representativa de toda la población.

Para realizar las encuestas se ha previsto realizar en lugares específicos de la ciudad de Quito, lugares de mayor afluencia de personas así como también tomando en cuenta lugares donde confluyen una gran parte de cooperativas por lo que se realizará la encuesta por sectores, siendo esto en el centro histórico se toma como

punto de ubicación los centros comerciales del ahorro como referente ya que en su alrededor se encuentran aproximadamente 10 cooperativas de ahorro y crédito, para el norte se ubicará en una zona comercial y económica como es las afueras del Centro Comercial el Espiral y finalmente en el sur la ubicación será también alrededor del Centro Comercial Quicentro Sur lugar de gran afluencia de personas aledañas al sector.

Por otro lado, para la obtención de la muestra en los clientes de la cooperativa Sultana de los Andes Ltda., se utiliza la misma fórmula que se explicó anteriormente pero los resultados son los siguientes:

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

Obteniendo:

$$n = \frac{(1,96)^2 (332) (0,5) (0,5)}{0,05^2 (332 - 1) + 1,96^2 (0,5) (0,5)}$$

$$n = \frac{318,8528}{1,7879}$$

$$n = 178 \text{ encuestas}$$

Es decir, que al tener un total de 332 clientes de la cooperativa Sultana de los Andes Ltda., se deben realizar 178 encuestas que podrían aplicarse en las afueras de las oficinas de la cooperativa.

3.1.2.1.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la aplicación del estudio de mercado se ha elaborado el diseño de dos tipos de cuestionarios, uno de ellos estará dirigido a los clientes potenciales en el sector

financiero, y la otra a los clientes propios de la cooperativa de ahorro y crédito Sultana de los Andes.

➤ Encuesta dirigida a los clientes potenciales

Para la presente encuesta se diseñó un cuestionario de 12 preguntas conformadas entre preguntas abiertas y cerradas con el objetivo de identificar los deseos, preferencias y necesidades de ahorro y financiamiento que presentan los habitantes del cantón Quito. (Ver Anexo 7).

➤ Encuesta dirigida a los clientes actuales de la Cooperativa Sultana de los Andes

Para la presente encuesta se diseñó un cuestionario de 8 preguntas conformadas entre preguntas abiertas y cerradas con el objetivo de conocer la actitud y preferencia de los clientes que pertenecen a la Cooperativa de ahorro y crédito Sultana de los Andes. (Ver Anexo 8.)

3.1.2.1.5 Tabulación, análisis e interpretación de resultados

➤ Resultados de la encuesta dirigida a los clientes potenciales

Los gráficos y tablas correspondientes a cada una de las preguntas de las encuestas realizadas a los clientes potenciales se las puede observar en el Anexo 9.

Sexo

Interpretación

Como se observa en el gráfico, el 59% de los encuestados pertenecen al género femenino mientras que el 41% al género masculino, este porcentaje demuestra que la mayoría de personas que manejan su dinero en instituciones financieras son las mujeres lo cual es un dato importante para el desarrollo de un plan de marketing.

Edad

Interpretación

La mayoría de personas que manejan su dinero en instituciones financieras oscilan entre 41 y 50 años de edad 39,84%, ya que es muy posible que ellos deseen algún tipo de préstamo o inversión ya sea en corto, mediano o largo plazo, que podría darse mediante la intervención de una cooperativa de ahorro y crédito.

Etnia

Interpretación

De acuerdo a los datos recolectados, el 79% de los encuestados se considera como mestizo, seguido del 14% como etnia indígena. Estos porcentajes reflejan que el territorio de la ciudad de Quito se encuentra poblado en su mayoría de personas mestizas sin olvidar que la población indígena abarca a un gran número de representantes dentro del territorio capitalino.

Pregunta 1. ¿Usted ha adquirido un crédito financiero alguna vez?

Interpretación

De acuerdo al gráfico se observa que la mayor parte de los encuestados el 72,36% han solicitado algún tipo de crédito alguna vez en su vida y el 27,64% no lo han hecho, lo cual demuestra que la importancia de las distintas instituciones financieras de la ciudad de Quito se fundamenta en los créditos que solicitan los pobladores.

Pregunta 2. Destina un porcentaje de sus ingresos mensuales al ahorro?

Interpretación

De acuerdo a los datos recolectados, la mayoría de personas el 73,17% que residen en el territorio capitalino mantienen una cultura de ahorro mientras el 26,83% de los encuestados no la tienen, lo cual resulta beneficioso para las instituciones financieras como bancos y cooperativas de ahorro y crédito, pues las personas podrían realizar una mayor cantidad de depósitos u otros tipos de inversión que suelen ofrecer este tipo de entidades.

Pregunta 3. Ha solicitado usted servicios financieros en:

Interpretación

La mayoría de encuestados explica que las entidades a las que se solicita servicios financieros como depósitos o préstamos típicamente son los bancos con un 55,28%, seguido de las cooperativas de ahorro y crédito en un menor porcentaje del 32,11%. Estos datos identifican la posición que tienen las cooperativas al ofrecer servicios financieros frente a otras entidades que presten servicios similares.

Pregunta 4. ¿Por qué usted se podría interesar en los servicios de una cooperativa de ahorro y crédito?

Interpretación

Las personas que solicitan de servicios financieros en una cooperativa de ahorro y crédito ven en el ahorro o en los préstamos una oportunidad de crecimiento, ya que son las alternativas que más representan según los porcentajes obtenidos 52,44% y 41,87%. Este tipo de personas se encuentran en la búsqueda de mayores ingresos, uno de ellos es por medio del emprendimiento que por lo común se requiere de financiamiento adicional para implementarlo.

Pregunta 5. ¿A qué actividad económica destinaría el crédito?

Interpretación

Cuando los pobladores de la ciudad de Quito solicitan un crédito, explican que por lo común lo destinan para la vivienda 36,18%, el comercio 30,08%, y el sector agrícola 17,89% aunque este último en menor representatividad. Esto es debido a que en el territorio capitalino al ser una fuente de comercio se desarrollan nuevas actividades de emprendimiento y construcción de viviendas.

Pregunta 6. Cuál es el monto que usted solicitaría para un crédito?

Interpretación

El monto de crédito que solicitan los habitantes de la ciudad de Quito es superior a los \$ 2.000 dólares según datos de la encuesta con el 43,50% seguido entre \$501 -

\$2.000 con el 33,74%, y es por ello que algunas entidades financieras no estarían dispuestas a otorgar dicha cantidad de dinero pues algunos solicitantes no cuentan con la suficiente liquidez de efectivo para devengar este tipo de préstamos.

Pregunta 7. ¿Cuál tasa de interés que usted estaría dispuesto a pagar por un crédito solicitado?

Interpretación

De los resultados de la encuesta se obtuvo que la mayoría de los clientes potenciales es decir el 65,04% desean obtener un crédito financiero de una cooperativa de ahorros y créditos bajo una tasa de interés de 10,64% dirigida al enfoque de vivienda, es decir sienten la necesidad y deseo de obtener su propio hogar bajo condiciones accesibles, mientras el 8,13% desearían obtener un microcrédito.

Pregunta 8. ¿Cuántos meses máximo requerirá usted para cancelar el crédito solicitado?

Interpretación

De acuerdo a los datos obtenidos el 63,01% se observa que los clientes prefieren entre 36 meses de plazo para pagar un crédito financiero remitente de una cooperativa de ahorros y créditos con montos mayores de \$2.000, ya que al momento de tener más tiempo pueden trabajar y así ir poco a poco cancelando la deuda adquirida, y así poder invertir en nuevos proyectos personales u organizacionales, mientras el 31,71% desean crédito para 24 meses y el 5,28% a 12 meses.

Pregunta 9. ¿Usted ha escuchado hablar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes?

Interpretación

La mayoría de encuestados es decir el 71,95% manifiestan que no han escuchado acerca de los servicios de la cooperativa de ahorros y créditos Sultana de los Andes de su localización y ser de la empresa, lo que permite observar que la cooperativa le hace falta más publicidad para la oferta de sus servicios ya que gran parte del mercado local y nacional no conocen de la misión y visión de la empresa, es decir le

falta mayor posicionamiento en el mercado de cooperativas, mientras el 28,05% si han escuchado acerca de la cooperativa.

Pregunta 10. ¿Si la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes le ofreciera un servicio personalizado, créditos a un bajo interés y pagos de tasa de interés preferencial por sus ahorros usted estaría dispuesto a adquirir este servicio?

Interpretación

La mayoría de clientes potenciales con el 84,55% están de acuerdo que si la cooperativa diera de conocer sus servicios a tasas referenciales bajas accedieran los servicios de ahorro y crédito que ofrece, por lo cual sería una oportunidad para la empresa la tasa activa y pasiva que se maneje para acoger clientes, mientras el 15,45% no estarían dispuestos a adquirir los servicios ofrecidos.

Pregunta 11. ¿En qué sector de la ciudad de Quito le gustaría realizar sus depósitos y créditos?

Interpretación

Los encuestados manifiestan que el sector de preferencia para hacer sus créditos y depósitos es en la parte norte de la ciudad con el 40,24% de los resultados, por lo que se observa que la mayoría de clientes interesados en obtener los servicios de crédito y ahorros están ubicados en las parroquias norte de la ciudad de Quito, aprovechando algunos factores (traslados, tiempo, dinero y seguridad), por lo que se debe tomar en cuenta estos resultados ya que se podría tomar como estrategia de largo plazo crear una sucursal dentro de este sector con previa investigación de mercado para determinar sus verdades preferencias, de acuerdo a los resultados obtenidos se tiene que el 31,71% están interesados en que existan entidades financieras en el sur de la ciudad.

Pregunta 12. ¿Por qué medio de publicidad le interesaría conocer los servicios que ofrece una cooperativa de ahorro y crédito?

Interpretación

Entre los medios de comunicación masivos que se manejan en publicidad de una empresa los encuestados con el 34,55% y el 22,76% manifiestan que prefieren escuchar de la cooperativa de ahorros y créditos Sultana de los Andes y de sus servicios en los medios de televisión y periódicos de la localidad ya que en cualquier momento pueden observar información de la cooperativa a cualquier hora y día, mientras un mínimo porcentaje del 3,25% desean saber de los servicios de la cooperativa en una página web..

➤ Resultados dirigida a los clientes actuales de la cooperativa Sultana de los Andes

Los gráficos y tablas correspondientes a cada una de las preguntas de las encuestas realizadas a los clientes actuales de la cooperativa se las puede observar en el Anexo 8.

Sexo

Interpretación:

La mayoría de encuestados con el 51,12% pertenecientes a los clientes de la cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes fueron de sexo femenino por lo que se observa que son las más interesadas en ahorrar sus ingresos y adquirir créditos a futuro.

Edad

Interpretación:

Las edades de los clientes encuestados de la cooperativa oscilan entre los 31 -40 años con el 50,00%, ya que de esta edad las personas pertenecen a la Población Económicamente Activa del país, es decir poseen sus propios ingresos ya sea trabajando en forma independiente o dependiente mientras con un mínimo de porcentaje del 5,06% están dentro de la edad de los 51 a 60 años.

Pregunta 1: ¿En forma general, cómo califica usted los servicios que ofrece la Cooperativa?

Interpretación:

De acuerdo a los resultados de la encuesta la mayoría de clientes con el 83,71% manifiestan que los servicios que brinda la cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes son catalogados como buenos, por lo que se debe hacer énfasis en mejorar todo el proceso interno y externo de la empresa enfocándose en la satisfacción total del cliente, para esto se debe diseñar estrategias de comercialización con énfasis en precio, servicio, promoción y plaza, mientras el 6,74% consideran a los servicios de la cooperativa de estudio muy buena y el 4,49% como malo .

Pregunta 2: ¿Ha solicitado algún crédito a esta Cooperativa y de qué monto?

Interpretación:

La mayoría de clientes encuestados con el 59,55% manifiestan que si han solicitado un crédito dentro de la cooperativa, con un monto promedio de \$2.000,00, por lo que se observa que la cooperativa da la facilidad a sus clientes en la otorgación de créditos directos y tiene la confianza de cada uno de ellos aportando con su desarrollo económico, mientras con el 40,45% de los encuestados no han solicitado ningún crédito.

Pregunta 3: ¿Está de acuerdo con los documentos que solicita la Cooperativa y qué tipo de problema se ha presentado para otorgarle el crédito?

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayor parte de los clientes con el 91,01% están conformes con la documentación que pide la cooperativa para la otorgación de créditos, entre los cuales están: deudor (copia de cedula, ser socio, copia del RUC o documento que certifique sus ingresos, copia de la planilla de luz,) garante (copia de cedula, copia de RUC o documento que certifique sus ingresos, copia de planilla de

luz) el mayor problema que manifestaron los clientes es el tiempo de demora para la aprobación y entrega del crédito solicitado, mientras el 8,99% no está de acuerdo.

Pregunta 4: ¿Según su criterio, las tasas de interés por los créditos otorgados que cobra esta cooperativa le parecen?

Interpretación:

La mayor parte de los clientes encuestados con el 72,47% manifiestan que las tasas de interés por los créditos otorgados que cobra la cooperativa son aceptables, los mismos que están regulados por la Superintendencia de Económica Popular y Solidaria con el techo máximo que permiten dentro de créditos financieros. Esta aceptación del cliente permite a la cooperativa competir dentro del mercado local ofreciendo servicios accesibles y de calidad, mientras el 27,53 manifiestan que son elevadas las tasas de interés.

Pregunta 5: ¿Cuáles de los siguientes aspectos le gustaría que la cooperativa mejore?

Interpretación:

Como resultado de esta pregunta se obtuvo que la mayoría de clientes manifiestan que los aspectos más importantes que debería mejorar la cooperativa son: Publicidad y Seguridad con el 33,15%, ya que algunas personas conocieron de los servicios de la cooperativa por comentarios de otras personas; y actualmente no posee un sistema integrado de seguridad para el cuidado de los bienes y al integridad de los clientes, mientras con un porcentaje mínimo del 6,74% faltaría información central.

Pregunta 6: ¿Cuáles son los servicios que más utiliza en la Cooperativa?

Interpretación:

La mayoría de clientes encuestados con el 57,87% manifiestan que entre los servicios que más utilizan dentro de la Cooperativa están los servicios de ahorro, los cuales se reservan una porción de los ingresos que serán usados en los planes que se tengan a futuro, mientras con el 26,97% son los créditos y el 12,92% son inversiones.

Pregunta 7: ¿Cómo socio le gustaría que la Cooperativa realice rifas y promociones?

Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos de la encuesta se observa que el mayor porcentaje de clientes encuestados con el 69,10% determinan que si hace la planificación y ejecución de diferentes rifas y promociones dentro de la Cooperativa para incentivar a seguir utilizando frecuentemente los servicios financieros, entre algunas de las alternativas para este punto serian que por cada ahorro más de \$100 quincenalmente tienen un cierto regalo de acuerdo a las necesidades del cliente, mientras el 30,90% de los encuestados no les gustaría participar en rifas y promociones dentro de la cooperativa.

Pregunta 8: ¿En qué otro sector de la ciudad de Quito le gustaría que se encuentre la cooperativa?

Interpretación:

Los resultados de esta pregunta con el 48,88% se inclina a que la cooperativa debe estar situada en el norte de la ciudad de Quito, para facilitar el alcance de sus servicios en diferentes sectores en la que se ubican sus clientes actuales, por otra parte se observa que la mayoría de la demanda está situada en este sector, por lo que sería como estrategia de largo plaza crear una sucursal en esta parte de la ciudad, mientras con el 43,82% se inclinan a que la cooperativa debe estar situada en el sur de la ciudad y el 7,30% en el valle de los chillos.

➤ Conclusiones de la investigación clientes potenciales

De acuerdo a los datos recolectados de la encuesta se ha obtenido ciertas conclusiones, en su gran mayoría la población alguna vez ha adquirido un tipo de préstamos en entidades financieras, bancos y las cooperativas de ahorro y crédito, así como también un número importante de habitantes están dispuestos a seguir solicitando los servicios de las cooperativas de ahorro y crédito para realizar sus créditos, ahorros e inversiones, entre estas las más importantes y pensando a futuro

y en su bienestar son los créditos para la vivienda, comercio, agrícola respectivamente.

Por otro lado también es importante resaltar que existe cultura de ahorro por lo que las personas realizan varias inversiones y los montos de créditos que solicitan de forma constante superan los 2.000 dólares los mismos que son más accesibles en las cooperativas de ahorro y crédito porque éstas poseen un tasa de interés baja y en su mayoría están destinados al microcrédito, además que el tiempo plazo para la cancelación es accesible de hasta 36 meses, acorde a la necesidad del clientes.

Existe una gran mayoría de la población que desconoce la ubicación e identificación de la cooperativa de ahorro y crédito Sultana de los Andes, por lo que estarían dispuestos a acceder sus servicios si se les ofrece atención personalizada, créditos a bajo interés y plazos de acuerdo a capacidad de pago y endeudamiento.

Los clientes prefieren que se le dé a conocer información de la cooperativa de ahorro y crédito Sultana de los Andes por medios de televisión y periódicos así como un mínimo de la población prefiere por una página web.

➤ Conclusiones de la investigación clientes actuales

Después de la tabulación de datos se determina que la mayoría de los clientes potenciales califica a los servicios de la cooperativa de ahorro y crédito Sultana de los Andes como buenos, motivo por el cual se debe mejorar la calidad del servicio de tal manera que se mantenga la cartera de clientes actuales y se incremente nuevos clientes, en cuanto a documentación que se solicita para acceder a un crédito, no se presenta dificultades ya que solamente se requiere de documentos básicos como es la cédula de identidad, ruc, planilla de servicios básicos, en lo que si debe mejorar la cooperativa es en minimizar el tiempo de aprobación y entrega de los créditos ya que esto es una dificultad para los clientes que poseen urgencia en adquirirlo.

Por otro lado la mayor parte de los clientes encuestados coinciden que los intereses que cobra la cooperativa de ahorro y crédito Sultana de los Andes son aceptables por lo que los servicios que más utilizan son los créditos y el ahorro por los beneficios futuros que pueden obtener.

Se determina que en un alto porcentaje de clientes existe la necesidad de que se realice rifas y promociones para incentivarles al mayor uso de los servicios de la cooperativa.

Casi la mitad de los clientes sugieren que debería existir una sucursal en el norte de Quito porque es una zona comercial donde se encuentran ubicados algunos de los clientes, es por esta razón que es importante establecer las estrategias de publicidad y promoción del presente plan de marketing tendrán que enfocarse en mantener e incrementar su número de socios.

3.1.2.1.6. Segmentación de mercado

Concluido el análisis de los datos de la investigación se determina que la mayor parte de sus clientes son considerados como mestizos y un porcentaje mínimo se califican como indígenas, esta diferencia sustancial puede originarse a que en la ciudad de Quito la mayor parte de la población es mestiza, y en este sentido, independientemente de que la entidad ofrezca servicios al sector indígena es posible que habitantes de otras clases sociales también se vean interesadas en este tipo de beneficios, por lo que en el cuadro siguiente se detalla la segmentación a la cual se va a enfocar el plan de marketing estratégico que se propone.

Tabla 5. Segmentación de mercado

TIPO DE SEGMENTACIÓN	ASPECTOS	DESCRIPCIÓN	CONCLUSIONES ENCUESTA No. 1 (clientes potenciales)	CONCLUSIONES ENCUESTA No. 2 (clientes actuales)
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	PAÍS	Ecuador	El 40,24% de los posibles clientes prefiere la cooperativa en el sector norte de Quito, mientras que el 31,71% en el sector sur	El 48,88% de los clientes actuales le gustaría que la cooperativa se encuentre en el sector norte, y el 43,82% en el sur de Quito.
	PROVINCIA	Pichincha		
	CIUDAD	Quito		
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	EDAD	Entre 18 y 64 años de edad	El 73,99% de los clientes potenciales tiene entre 31 y 50 años de edad	El 50% de los clientes actuales tiene entre 41 y 50 años
	GÉNERO	Masculino y femenino	El 41,46% son hombres y el 58,54% mujeres	El 48,88% pertenecen al género masculino, y el 51,12% al género femenino
	CLASE SOCIAL	Mestizo, indígena, y negro	El 79,27% se consideran como mestizos, mientras que el 13,82% como indígenas	El 91% de los clientes actuales pertenecen a la etnia indígena
SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL	ESTATUS DE LEALTAD	Clientes actuales y potenciales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes	El 84,55% de los clientes potenciales califica que si estaría dispuesto a adquirir los servicios de Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes.	El 83,71% de los clientes de la Cooperativa Sultana de los Andes califica como bueno el servicio que presta esta entidad financiera

Notas: Resultados obtenidos de acuerdo al análisis de segmentación



3.1.2.2. Competencia

3.1.2.2.1. Empresas de la competencia

Dentro de las diferentes cooperativas de ahorro y crédito que ofrecen servicios financieros similares a los de la cooperativa de ahorro y crédito Sultana de los Andes Ltda., se encuentran aquellas que están registradas en la Superintendencia de Economía Social y Solidaria y otras que no lo están. Debido a esto, se ha investigado minuciosamente y en la siguiente tabla se detalla la lista de cooperativas de ahorro y crédito que se encuentran en funcionamiento específicamente en el centro en la ciudad de Quito.

Tabla 6. Cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el centro de la ciudad de Quito

NOMBRE DE LA COOPERATIVA	% POSICIONAMIENTO MERCADO	PRODUCTO SERVICIO	PRECIO (TASAS DE INTERÉS)	PLAZA	PROMOCIÓN
INTIÑAN 	8%	Microcréditos, Inversiones a plazo fijo	Tasas de interés del 23,05%	Matriz Quito. Bolívar OE6-33 entre Cuenca y Benalcázar	Premios por los montos invertidos desde \$ 500 dólares Inversiones a la más alta tasa del mercado
ALLITARPUK 	3%	Microcréditos, y de consumo	Tasas de interés desde el 23,80%	Bolívar y Chimborazo (sector del Centro Histórico)	Hojas volantes Tríptico
CHIMBORAZO RUNA 	2%	Microcréditos	Tasas de interés del 24,01	Bolívar e Imbabura (sector del Centro Histórico)	Tríptico Folletos Hojas Volantes
CORDILLERA DE LOS ANDES 	21%	Microcréditos,	Tasas de interés del 24,32%	Av. 24 de mayo y Ambato (sector del Centro Histórico)	Trípticos Hojas Volantes
PILAHUIN TIO 	12%	Microcréditos Financiamiento para vehículos, tecnología y vivienda	Tasa de interés del 23,20%	Pasaje. Sucre OE 4-66 entre García Moreno y Venezuela	Trípticos Página web Trípticos

<p>COOPERATIVA ANDALUCÍA</p> 	49%	Microcréditos Créditos generales	24,99% para microcréditos 16,08 para créditos generales	Venezuela y Bolívar (sector del Centro Histórico)	Página Web Premios anuales a los socios que han mantenido su ahorro promedio de \$ 400 dólares
<p>COOPERATIVA SULTANA DE LOS ANDES</p> 	5%	Microcréditos	18% para Microcréditos, 17.06% consumo, 10.64% vivienda, etc.	García Moreno 626 entre Bolívar y Rocafuerte (Centro Histórico)	

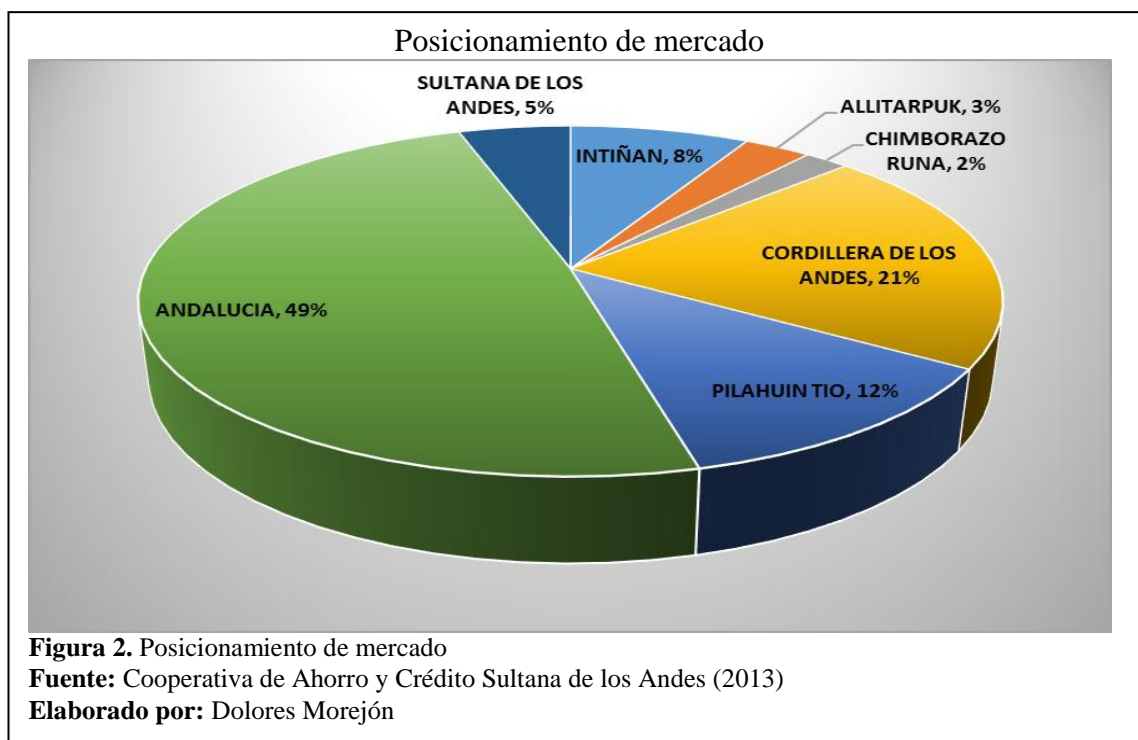
Notas: Información de cooperativas de ahorro y crédito del sector de acuerdo a la investigación de campo

Existen varias cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el centro de la ciudad de Quito, sin embargo debido a que se encuentran en proceso de expansión, la mayoría de ellas no disponen de información que registre en las páginas web y es por ello que surge la necesidad de realizar una investigación de campo en la que se ha obtenido información sobre las cooperativas antes mencionadas como Intiñan, Allitarpuk, Chimborazo Runa, Andalucía, Pilahuín Tío, y Cordillera de los Andes.

La Cooperativa Andalucía es la que más sobresale como competencia principal en el sector del centro histórico, pues “tiene 42 años de vida institucional y mantiene una base sólida llegando a los 110 mil socios” (Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía, 2014), lo que facilita una mayor confianza por parte de nuevos clientes hacia esta entidad financiera.

3.1.2.2.2. Posicionamiento de mercado

Por otra parte, para establecer el posicionamiento de mercado se toma en cuenta la percepción y preferencia que mantienen los clientes con respecto a las diversas entidades financieras que se catalogan como competencia directa para la Cooperativa Sultana de los Andes, cuya información y porcentajes se describen en el gráfico siguiente:



En el gráfico anterior se observa que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía mantiene un mayor posicionamiento de mercado con un 49%, seguido de la Cooperativa Cordillera de los Andes con un 21%. Se reconoce que la entidad financiera Sultana de los Andes no mantiene un mayor posicionamiento pues su margen solamente representa el 5% de la totalidad del mercado, por lo que se requiere determinar e implementar nuevas estrategias para que el servicio de créditos y ahorros llegue a un mayor número de clientes dentro de la ciudad de Quito.

➤ **Conclusión de la competencia**

La Cooperativa Andalucía es la que más sobresale como competencia principal en el sector del centro histórico, pues “tiene 42 años de vida institucional y mantiene una base sólida llegando a los 110 mil socios” (Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía, 2014), lo que facilita una mayor confianza por parte de nuevos clientes hacia esta entidad financiera, alcanzando así una mayor participación en el mercado.

Por otra parte, lo que diferencia a la cooperativa Sultana de los Andes de las entidades competidoras en el mercado es la organización, y la principal ventaja competitiva es que a pesar de ser una cooperativa en expansión realizan las

actividades basándose en todos los parámetros, leyes, y demás reglamentos que implica llevar una entidad financiera de dichas características.

Se han dado casos en que las grandes cooperativas de ahorro y crédito han registrado problemas al ser intervenidas por la Superintendencia de Economía Social y Solidaria, pues han ido perdido la visión de las cooperativas como entidades financieras que no es el lucro, sino que más bien se han dedicado aplicar altas tasas de interés a sus socios e incluso no les otorgan información veraz acerca de cómo se entregarían el crédito. En cuanto a la cooperativa de Sultana de los Andes se caracteriza por asesorar a cada socio para la entrega de un crédito así como también brindarle solución a sus problemas económicos a través del otorgamiento de préstamos.

3.1.2.3. Proveedores

En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, los proveedores están dados por aquellas entidades gubernamentales, ya sea el gobierno central y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, los cuales se explican a continuación:

- Gobierno central. Está constituido por el poder ejecutivo el mismo que se conforma por el presidente de la república del Ecuador, Eco. Rafael Correa el mismo que ha propuesto la ley de economía popular y solidaria y ha sido aprobada en el año 2011, la finalidad de dicha ley es la de regular las cooperativa de ahorro y crédito existentes en el país.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Es “la entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario”(Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012), incluyéndose dentro de dicho sector las cooperativas de ahorro y crédito que se encuentran en el territorio ecuatoriano debido a que no presentan fines de lucro.

Se conoce también que la mayoría de cooperativas de ahorro y crédito reciben financiamiento por parte de ciertas Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) impulsando así proyectos de ayuda social, sin embargo, en la cooperativa Sultana de los Andes no recibe apoyo por parte de ninguna entidad gubernamental u otras organizaciones sin fines de lucro.

3.2. Análisis interno

Al hablar de ambiente interno se hace énfasis al clima organizacional que tiene una empresa o institución, destacándose las capacidades administrativas, comerciales, financieras, y de recursos humanos.

La investigación que se utilizará para el análisis interno serán las fuentes primarias y secundarias, en el primer caso para identificar los aspectos positivos y negativos de la empresa se utilizará la observación para conocer el ambiente laboral, sin olvidar también que se debe contar con datos históricos como los antecedentes de la entidad e informes contables que se catalogan como fuentes secundarias.

Se recalca además que es indispensable analizar el ambiente interno de la Cooperativa Sultana de los Andes, ya que a través de este análisis es posible identificar aquellos aspectos sobresalientes ya sea como fortalezas o debilidades que se encuentran en el desarrollo del clima organizacional.

3.2.1. Aspectos generales de la empresa

3.2.1.1. Antecedentes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes Ltda., nace del grupo de personas de la Provincia de Chimborazo, que constituyen los socios fundadores y tiene como objetivos principales el promover la solidaridad entre sus miembros y dotar a la comunidad de servicios de ahorro y crédito así como, respaldar y auspiciar la organización y realización de eventos que tiendan a brindar soluciones socio económicas a los problemas comunitarios y mejorar la situación de la comunidad. Se encuentra conformada por personas que se dedican a actividades comerciales como la venta de verduras, frutas, hortalizas, y otras como

tareas de albañilería y otros negocios informales, la intención de la cooperativa es que estos clientes se puedan convertir en emprendedores microempresarios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes Ltda. ,ofrece servicios financieros a través de la captación de recurso necesarios para una capitalización de la entidad y así favorecer económicamente a sus socios, permitiendo el desarrollo de la actividad comercial del Cantón Quito, provincia de Pichincha favorecido por el libre comercio se encuentra en crecimiento constante, mejorando de esta manera la economía del sector, generando el movimiento de capital beneficiando a la colectividad y la captación de nuevos ingresos monetarios que les permitan lograr un desarrollo sostenible.

Actualmente, la cooperativa Sultana de los Andes Ltda., realiza sus actividades de intermediación financiera de forma sólida, a pesar de poseer poco reconocimiento para poder consolidar su presencia en el mercado, fortalecida con innovación permanente de diversos servicios financieros a pesar de la gran competencia que existe al ejercer este tipo de actividades, pero siempre se encuentra abierta para toda la población en general satisfaciendo así las necesidades de sus clientes.

3.2.1.2. Misión

Lograr integración social y operaciones para que el gran esfuerzo que realiza cada socio se potencialice en mayor eficiencia de la institución. Que se identifique por esta cooperativa.

3.2.1.3. Visión

Fortalecer a nivel nacional en prestación de servicios financieros constituyéndose en la entidad preferida de los ciudadanos comerciantes, trabajadores y campesinos del Ecuador, fomentando la economía popular y solidaria entre socios asociados.

3.2.1.4. Principios y valores

Actualmente la cooperativa posee los siguientes principios y valores:

Principios:

- Control democrático por parte de los socios
- Participación económica de los socios
- Autonomía e independencia
- Educación e información
- Responsabilidad social
- Interés por la comunidad

Valores:

- Profesionalismo
- Trabajo en Equipo
- Transparencia
- Solidaridad
- Respeto mutuo
- Responsabilidad

3.2.1.5. Políticas

Entre las políticas manifestadas por la cooperativa están:

- Desarrollo integral del asociado.
- Fomento de la economía solidaria.
- Identificación y apoyo constante a nuevos sectores empresariales emergentes.
- Desarrollo permanente de productos competitivos de calidad.
- Transparencia en la información de las actividades internas desarrolladas.

3.2.2. Área administrativa

Dentro de la capacidad administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes Ltda., sobresale la falta de jerarquía por parte de directivos y demás empleados de la organización, pues carece de un organigrama correctamente estructurado en el que se describa los diferentes tipos de mando gerenciales.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes Ltda., por ser una entidad que pertenece a la Economía Social y Solidaria y basándose en las leyes y reglamentos posee un directorio que se encuentra conformado por:

Tabla 7. Directorio de la Cooperativa Sultana de los Andes Ltda.

TIPO DE VOCAL	CONSEJOS ADMINISTRATIVOS	CEDULA
V. PRINCIPAL.1	Paguay Quito Jesús Abelino	1703111709
V. SUPLENTE. 1	Lema Cepeda Luis Alfredo	1704837435
V. PRINCIPAL.2	Lema Sayay Juan	1703405721
V. SUPLENTE. 2	Cujilema Yuquilema Benedicto	1701566771
V. PRINCIPAL.3	Guacho Lema Manuel	1702263824
V. SUPLENTE. 3	Yuquilema Morocho Pedro	1703156809
V. PRINCIPAL.4	Tene Yuquilema Juan	1714561709
V. SUPLENTE. 4	Cocoango Quera Francisca	1702980864
	CONSEJO DE VIGILANCIA	
V. PRINCIPAL.1	Balla Torres Jaime Nilo	1717329534
V. SUPLENTE. 1	Tene Guamán Carlos Andrés	1702625883
V. PRINCIPAL.2	Cepeda Quishpi Octavio Vicente	1725631855
V. SUPLENTE. 2	Yuquilema Sagñay Manuel	1702089476

Notas: Información obtenida de documentos de la cooperativa Sultana de los Andes

La ausencia y falta de descripción en la jerarquía por parte de las autoridades de la cooperativa Sultana de los Andes es uno de los principales problemas que se han presentado dentro del área administrativa, es por ello que se ha considerado como una debilidad media pues son escasos los procedimientos de control en los mandos gerenciales de la organización.

Por otra parte, dentro del área administrativa se encuentra también el departamento de recursos humanos en el que se ubican a las personas con las que cuenta la Cooperativa de ahorro y crédito Sultana de los Andes Ltda., para el fiel cumplimiento en el desarrollo de sus actividades, por lo que actualmente trabajan 6 personas de raza indígenas, de nivel secundario que realizan sus actividades bajo relación de dependencia y directamente en la cooperativa, los empleados de la organización se sienten realmente comprometidos con la empresa pues existe un excelente clima laboral entre los colaboradores de cada departamento.

En los últimos meses no han existido mayores percances en cuanto al comportamiento y actitud de los trabajadores, facilitando que las actividades se desarrollen sin mayores contratiempos.

3.2.3. Área comercial

Dentro de la capacidad comercial se destacan aquellos factores relacionados con la publicidad e imagen de la cooperativa de ahorro y crédito Sultana de los Andes así como de los servicios que ofrece entre estos tenemos:

- Cuentas de ahorro
- Inversión a plazo fijo
- Créditos a sus necesidades

Se conoce que durante los últimos meses si bien se ha mantenido el número de socios, sin embargo no ha existido un margen de crecimiento significado de las aportaciones realizadas provocando que disminuya en cierta medida el monto para los créditos otorgados debido a que no ha podido incrementarse el número de clientes, manteniendo así un impacto en las ventas donde actualmente el crecimiento de los ingresos en relación al año anterior no supera el 47%., este dato es posible comprobarlo en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 8. Ingresos por créditos otorgados de la Cooperativa Sultana de los Andes (2012 - 2013)

TIPO DE CRÉDITO	2012	2013	TASA DE CRECIMIENTO
CONSUMO	21.320,00	34.500,00	62%
MICROCREDITO	14.320,00	26.230,00	83%
COMERCIAL	40.160,00	50.322,00	25%
TOTAL	75.800,00	111.052,00	47%

Notas: Información obtenida de documentos de la cooperativa Sultana de los Andes

Actualmente la imagen de la cooperativa Sultana de los Andes Ltda., se refleja mediante su logotipo que refleja las letras S/L el nombre de la Cooperativa y el color azul que lo identifica como también su frase comercial sirviendo a la sociedad y a su desarrollo que da a conocer el verdadero significado y fin que tiene una cooperativa

como servicio a la sociedad. Por otro lado la escasa publicidad, es otro de los factores a considerar, pues la entidad no cuenta con un departamento específico encargado de renovar la imagen y el manejo de estas actividades, por lo que se ha delegado dichas funciones al gerente general, reconociendo que a pesar de ser una profesional realmente preparado en el área de las finanzas carece de conocimientos de marketing y desconoce sobre las posibles estrategias que deben implementarse para alcanzar un mayor posicionamiento de mercado (Ver Anexo 10).

3.2.4. Área financiera

En el desarrollo de la capacidad financiera se encuentra el manejo del presupuesto planificado para el siguiente año, es decir, que los directivos de la cooperativa de ahorro y crédito Sultana de los Andes planifican anualmente el detalle de los futuros ingresos, aportes, y créditos otorgados en base a los movimientos que se han registrado en el año anterior.

Sin embargo, a pesar de que se elabora previamente una planificación presupuestaria para la cooperativa, en la mayoría de ocasiones no se ejecutan las actividades de acuerdo a lo planificado, debido a que en los informes elaborados no existen parámetros de medición en los que sea posible controlar su cumplimiento e implementación.

Esto ha restado importancia en la realización de presupuestos por parte de los directivos de la organización, y aunque se tiene los suficientes conocimientos para elaborarlos, en la realidad surgen imprevistos no planificados que terminan por descuadrar las actividades que se programaron en meses anteriores.

3.2.5. Área de sistemas

En tiempos modernos, los cambios de la tecnología se han venido dando en un avance progresivo durante los últimos años, permitiendo el desarrollo de nuevos programas informáticos y redes computacionales que facilitan el intercambio información.

Sin embargo, el constante avance tecnológico obliga a la cooperativa Sultana de los Andes Ltda., a mantenerse en continuo desarrollo a pesar de sus limitados recursos

económicos. La innovación en el área de la tecnología aplicada a la actividad bancaria se encamina al uso de mejorar sus procesos, la reciente implementación de servicios bancarios por internet, y las mejoras tecnológicas sobre los programas informáticos y de seguridad en el ámbito de bancos y cooperativas de ahorro y crédito son aspectos básicos a considerar. Por esta razón actualmente la cooperativa utiliza para el sistema financiero contable SIIF y el Credit Report software que sirven para conocer a través de la cédula de identidad del cliente su situación el actual buro de crédito lo cual es importante para acceder a los servicios de la misma.

En definitiva, aunque la tecnología favorece a que la vida de miles de usuarios sea más cómoda, cabe mencionar que la cooperativa Sultana de los Andes Ltda., en muchas ocasiones no dispone de los suficientes recursos para acceder a estos beneficios, originando que la organización busque nuevas fuentes de financiamiento ya sea en el corto o en el largo plazo.

3.2.6. Área legal

Se considera como capacidad legal a las normas, leyes y políticas que constituyen a una entidad, empresa, o cualquier otro tipo de organización. En el caso de la Cooperativa Indígena Sultana de los Andes Ltda., su legalización se fundamenta en el registro de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, entidad pública que tiene como finalidad vigilar y controlar los movimientos financieros de las cooperativas de ahorro y crédito.

En tal virtud, al instituir a la organización dentro de los parámetros legales exigidos por el Estado, se atribuye como una ventaja para la cooperativa Sultana de los Andes Ltda., debido a que no se tendrán mayores inconvenientes en los trámites obligatorios para su constitución.

3.3. Análisis FODA

En la siguiente matriz se detallan las fortalezas y debilidades como factores internos de la cooperativa de ahorro y crédito Sultana de los Ande Ltda., y las oportunidades y amenazas como aspectos externos del entorno de la organización pero que también impactan en su crecimiento y desarrollo.

Tabla 9. FODA

	POSITIVAS	NEGATIVAS
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente ambiente de trabajo para los empleados • Los servicios de la cooperativa son eficientes por lo que los clientes actuales se sienten satisfechos. • Excelente conocimiento de los trabajadores en el manejo de los sistemas informáticos. • La cooperativa se encuentra registrada en la Superintendencia de Economía Social y Solidaria. • Infraestructura física adecuada para la comodidad de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente estructura organizacional en el que se identifique los niveles de jerarquía • Dificultad en incrementar el número de clientes • Inadecuado manejo de la publicidad e imagen por parte de los directivos • Inadecuada implementación del presupuesto planificado • Escases de recursos financieros para implementar nuevas tecnologías • Falta de sucursales en el sector norte de la ciudad de Quito • Pocos conocimientos en el área de ventas y publicidad. • Falta de asesoría técnica a los clientes.
FACTORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del PIB (Producto Interno Bruto) en el mejoramiento de la economía del Ecuador • Disminución de la tasa de inflación durante los últimos años • No existe mayor variabilidad en las tasas de interés reguladas por el Estado • Aceptación por parte de los clientes para la utilización servicios de una cooperativa. • Incremento de la utilización de tecnología en las actividades de las cooperativas y del sistema financiero. • La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria actúa en la organización de las cooperativas de ahorro y crédito • Aumento del número de habitantes en la ciudad de Quito que podrían solicitar más créditos • Crecimiento de microempresas en la ciudad de Quito 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversas cooperativas de ahorro y crédito y entidades bancarias en la ciudad de Quito • Mayor número de clientes en las cooperativas de ahorro y crédito conformadas por la competencia. • Las cooperativas de ahorro y crédito no reciben apoyo por parte de ONG's • Desconfianza de las personas en el ahorro de su dinero mediante el sistema de las cooperativas de ahorro y crédito por temor a que dejen de funcionar. • Disminución en las remesas de los migrantes ecuatorianos de la ciudad de Quito

Notas: Conclusiones obtenidas de acuerdo al análisis situacional de la cooperativa Sultana de los Andes

Mediante la investigación de campo realizada dentro y fuera de la cooperativa se puede observar que dentro del resumen del FODA existen 4 fortalezas, 6 debilidades, 6 oportunidades y 4 amenazas, todos relacionados con el análisis externo e interno de la empresa.

3.3.1. Matriz de impacto externo

En este tipo de matriz se detallan las oportunidades y amenazas catalogadas como factores externos de la Cooperativa Sultana de los Andes Ltda., de esta lista de

factores se realiza la calificación correspondiente de acuerdo al criterio del evaluador.

Objetivos de la matriz de impacto externo:

- Nos indica cuál es nuestra posición actual y cuál es nuestra tendencia de futuro.
- Busca conocer y comprender el entorno donde se sitúa la Organización;

Después de concluir el análisis del macro y el micro entorno ya se conocen todos los factores que influyen positiva y negativamente sobre la Cooperativa de ahorros y crédito Sultana de los Andes Ltda., y su forma de manifestación que puede ser en forma de amenaza o de oportunidades pero aún no se conoce el grado de intensidad del impacto en que se manifiesta cada uno, que permita definir la posición estratégica externa de la misma, lo cual significa definir si predominan las amenazas o las oportunidades.

Para establecer la posición estratégica externa de esta investigación se propone la Matriz de Evaluación de los Impactos externos.

El Procedimiento para la elaboración de la Matriz de Evaluación de los Impactos externos es (Serna, 1994):

1. Listar la forma de manifestación de cada fuerza o factor del macro y micro entorno.
2. Evaluar el grado de impacto de la forma de manifestación de cada fuerza o factor clave sobre la organización asignándole una ponderación de: 1 punto (Impacto sin relevancia); 3 puntos (Impacto moderado); 5 puntos (Impacto crítico o muy relevante).

Estos factores externos fueron calificados como: altas, medias o bajas, con un puntaje de 5, 3 y 1, respectivamente.

Para lo cual la calificación se va a realizar de la siguiente manera:

	ALTA	MEDIA	BAJA
OPORTUNIDAD	70-100%=5	31-69%=3	0-30%=1
AMENAZA	70-100%=5	31-69%=3	0-30%=1

Esta valoración ponderada permite centrar la atención en aquellos impactos que poseen un máximo de intensidad y que tienen un carácter estratégico para la cooperativa.

Tabla 10. Matriz de impacto externo

	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	A	M	B	A	M	B
Incremento del PIB (Producto Interno Bruto) en el mejoramiento de la economía del Ecuador		3				
Disminución de la tasa de inflación durante los últimos años		3				
No existe mayor variabilidad en las tasas de interés reguladas por el Estado	5					
Aceptación por parte de los clientes para la utilización servicios de una cooperativa.	5					
Incremento de la utilización de tecnología en las actividades de las cooperativas y del sistema financiero		3				
Aumento del número de habitantes en la ciudad de Quito que podrían solicitar más créditos			5			
Crecimiento de microempresas en la ciudad de Quito		3				
Diversas cooperativas de ahorro y entidades bancarias en la ciudad de Quito				5		
Mayor número de clientes en las cooperativas de ahorro conformadas por la competencia.					3	
Las cooperativas de ahorro no recibe apoyo por parte de ONG's						1
Desconfianza de las personas en el ahorro de su dinero mediante el sistema de las cooperativas de ahorro y crédito <u>por temor a que dejen de funcionar.</u>				5		
Disminución en las remesas de los migrantes ecuatorianos de la ciudad de Quito					3	

Notas: Valoración ponderada a las oportunidades y amenazas de la cooperativa Sultana de los Andes

3.3.2. Matriz de impacto interno

Se involucran aquellos aspectos internos controlables por la organización, como son las fortalezas y debilidades, y de forma similar a cada uno de estos factores se otorga un puntaje según el tipo de impacto ya sea de nivel alto, medio o bajo.

Objetivo

- Identificar las fortalezas y debilidades que presenta la cooperativa de ahorros y créditos en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Procedimiento (Serna, 1994)

El Procedimiento para la elaboración de la matriz de evaluación de Impacto interna es:

- Listar la forma de manifestación de cada fuerza o factor de las capacidades de la empresa analizadas anteriormente en el diagnóstico estratégico.
- Evaluar el grado de impacto de la forma de manifestación de cada fuerza o factor clave sobre la organización asignándole una ponderación de: 1 punto (Impacto sin relevancia); 3 puntos (Impacto moderado); 5 puntos (Impacto crítico o muy relevante).

Estos factores internos fueron calificados como: altas, medias o bajas, con un puntaje de 5, 3 y 1, respectivamente.

Para lo cual la calificación se va a realizar de la siguiente manera:

	ALTA	MEDIA	BAJA
FORTALEZA	70-100%=5	31-69%=3	0-30%=1
DEBILIDAD	70-100%=5	31-69%=3	0-30%=1

Tabla 11. Matriz de impacto interno

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	A	M	B	A	M	B
Excelente ambiente de trabajo para los empleados			1			
Los servicios de la cooperativa son eficientes por lo que los clientes actuales se sienten satisfechos	5					
Excelente conocimientos de los trabajadores en el manejo de los sistemas informáticos.		3				
La cooperativa se encuentra registrada en la Superintendencia de Economía Social y Solidaria		3				
Infraestructura física adecuada para la comodidad de los clientes.						
Deficiente estructura organizacional en el que se identifique los niveles de jerarquía						1
Dificultad en incrementar el número de clientes				5		
Inadecuado manejo de la publicidad e imagen por parte de los directivos				5		
Inadecuada implementación del presupuesto planificado				5		
Escases de recursos financieros para implementar nuevas tecnologías					3	
Falta de sucursales en el sector norte de la ciudad de Quito					3	
Pocos conocimientos en el área de ventas y publicidad				5		
Falta de asesoría técnica a los clientes					3	

Notas: Valoración ponderada a las oportunidades y amenazas de la cooperativa Sultana de los Andes

3.3.3. Matriz de vulnerabilidad

Después de aplicar las matrices anteriores se procede a trasladar cada una de las amenazas y debilidades con su puntaje correspondiente, luego se realiza una nueva evaluación de modo que se permita comparar entre amenazas y debilidades, cuyo propósito es el de conocer los factores negativos más influyentes de la empresa.

Tabla 12. Matriz de vulnerabilidad

AMENAZAS DEBILIDADES	Diversas cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el centro histórico de Quito	Mayor número de clientes en las cooperativas de ahorro y crédito conformadas por la competencia.	La Cooperativa Sultana de los Andes no recibe apoyo por parte de ONG's	Desconfianza de las personas en el ahorro de su dinero mediante el sistema de las cooperativas de ahorro y crédito por temor a que dejen de funcionar	Disminución en las remesas de los migrantes ecuatorianos de la ciudad de Quito	TOTAL
Deficiente estructura organizacional en el que se identifique los niveles de jerarquía	3	1	1	1	1	7
Dificultad en incrementar el número de clientes	5	5	1	3	1	15
Inadecuado manejo de la publicidad e imagen por parte de los directivos	5	5	3	3	1	17
Inadecuada implementación del presupuesto planificado	5	3	3	5	1	17
Escases de recursos financieros para implementar nuevas tecnologías	3	3	3	3	3	15
Falta de sucursales en el sector norte de la ciudad de Quito	5	3	1	3	3	12
Pocos conocimientos en el área de ventas y publicidad	3	3	5	3	1	15
Falta de asesoría técnica a los clientes	1	5	3	1	1	11
TOTAL	30	28	20	22	14	

Notas: Valoración ponderada a las debilidades y amenazas de la cooperativa Sultana de los Andes

3.3.4. Matriz de aprovechabilidad

En este tipo de evaluación se efectúa algo similar a la matriz de vulnerabilidad, pero en este caso, se detallan los aspectos positivos de la cooperativa de ahorro y crédito Sultana de los Andes Ltda., es decir, se trasladan las oportunidades y fortalezas para que de este conjunto de factores se pueda establecer cuál de ellos tienen un mayor impacto en el progreso de la entidad.

Tabla 13. Matriz de Aprovechabilidad

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Incremento del PIB (Producto Interno Bruto) en el primer semestre de 2014	Disminución de la tasa de inflación durante los meses de 2014	No existe mayor variabilidad en las tasas de interés	Aceptación por parte de los clientes para la utilización de los servicios	Incremento de la utilización de tecnología en las actividades de la cooperativa	La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria está en la ciudad de Quito	Aumento del número de habitantes en la ciudad de Quito	Crecimiento de la población	TOTAL
	Excelente ambiente de trabajo para los empleados	3	3	3	3	3	1	1	1
Los servicios de la cooperativa son eficientes por lo que los clientes actuales se sienten satisfechos.	3	3	5	5	5	3	3	3	30
Excelente conocimiento de los trabajadores en el manejo de los sistemas informáticos	3	3	3	3	3	3	3	1	22
La cooperativa se encuentra registrada en la Superintendencia de Economía Social y Solidaria.	3	3	5	3	3	3	1	1	22
Infraestructura física adecuada para la comodidad de los clientes	1	3	5	1	1	1	3	1	16
TOTAL	13	15	21	15	14	11	11	7	

Notas: Valoración ponderada a las oportunidades y fortalezas de la cooperativa Sultana de los Andes

3.3.5. Matriz de estrategias

Luego de hacer la valoración ponderada de los aspectos claves del proyecto, se continúa con las correspondientes estrategias que permitirán potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas. Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que estas sean objetivas, controlables, cuantificables, o susceptibles de hacerle seguimiento con base indicadores de gestión. Deben ser acciones precisas a ejecutar, no se debe caer en actividades genéricas o intangibles que puedan resultar incontrolables o imposibles de cerciorar a cabalidad su gestión. De esta forma se debe construir una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz DOFA, las mismas se deben agruparlas:

ANALISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del PIB (Producto Interno Bruto) en el mejoramiento de la economía del Ecuador 2. Disminución de la tasa de inflación durante los últimos años 3. No existe mayor variabilidad en las tasas de interés reguladas por el Estado 4. Aceptación por parte de los clientes para la utilización de los servicios de una cooperativa 5. Incremento de la utilización de tecnología en las actividades de las cooperativas y del sistema financiero 6. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria actúa en la organización de las cooperativas de ahorro y crédito 7. Aumento del número de habitantes en la ciudad de Quito que podrían solicitar más créditos 8. Crecimiento de microempresas en la ciudad de Quito 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversas cooperativas de ahorro y crédito y entidades bancarias en la ciudad de Quito, 2. Mayor número de clientes en las cooperativas de ahorro y crédito conformadas por la competencia. 3. Las cooperativas de ahorro y crédito no reciben apoyo por parte de ONG's 4. Desconfianza de las personas en el ahorro de su dinero mediante el sistema de las cooperativas de ahorro y crédito por temor a que dejen de funcionar 5. Disminución en las remesas de los migrantes ecuatorianos de la ciudad de Quito 	
ANALISIS INTERNO	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS F.A
<ol style="list-style-type: none"> 1. Excelente ambiente de trabajo para los empleados 2. Los servicios de la cooperativa son eficientes por lo que los clientes actuales se sienten satisfechos. 3. Excelente conocimiento de los trabajadores en el manejo de los sistemas informáticos 4. La cooperativa se encuentra 	<p>Brindar créditos para microempresas a bajas tasas de interés de acuerdo a lo establecido por el Estado y necesidades del cliente (F2 - O3 - O8)</p> <p>Realizar investigaciones de mercado enfocados a la satisfacción del cliente en la cooperativa (F2 - O4)</p> <p>Realizar evaluaciones del servicio brindado cada 3 meses por medio de buzones de sugerencias y comentarios (F3-O4)</p>	<p>Contratar los servicios de una empresa de publicidad, para dar a conocer los servicios sociales de la Cooperativa Sultana de los Andes (F2 - A1 - A2)</p> <p>Emplear a personal confiable bajo contrato ocasional para la distribución de publicidad (F2 - F3 - A1)</p> <p>Realizar marketing social para apoyar a los niños de la calle de la Fundación Carita Sucia en su campaña "ellos también dependen de ti" (F2 - A3 - A1)</p>	

registrada en la Superintendencia de Economía Social y Solidaria. 5. Infraestructura física adecuada para la comodidad de los clientes	Catalogar como empleado del mes a los empleados que brinden una excelente atención al cliente en un menor tiempo posible (F1-O4-O7)	Aprovechar la legalización de la Cooperativa Sultana de los Andes para solicitar apoyo de las ONG's en la elaboración de proyectos sociales en el norte y sur de la ciudad de Quito (F4 – A3)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.
<ol style="list-style-type: none"> Deficiente estructura organizacional en el que se identifique los niveles de jerarquía Dificultad en incrementar el número de clientes Inadecuado manejo de la publicidad e imagen por parte de los directivos Inadecuada implementación del presupuesto planificado Escases de recursos financieros para implementar nuevas tecnologías Falta de sucursales en el sector norte de la ciudad de Quito Pocos conocimientos en el área de ventas y publicidad Falta de asesoría técnica a los clientes 	<p>Reforzar los conocimientos de los empleados mediante capacitaciones cada 4 meses en temas relacionados en atención al cliente. (D7-O5)</p> <p>Diseñar un estudio técnico que permita conocer la localización y los recursos necesarios para crear una nueva sucursal en el sector norte de la ciudad (D6 – O4)</p> <p>Entregar premios para aquellos clientes que se encuentren puntuales en el pago de su crédito (D5 – O2 – O3)</p> <p>Brindar asesoría gratuita a los clientes actuales y potenciales acerca del manejo de crédito e inversión en base a las tasas de interés. (D8-O4-O5)</p>	<p>Elaborar una campaña de reciclaje a nivel sectorial en la ubicación de la cooperativa y así dar a conocer la empresa (D4 – D5 – A4)</p> <p>Buscar alianzas estratégicas con entidades comerciales para complementar el servicio que ofrece la cooperativa mediante cada depósito realizado (D2 – A2 – A1)</p> <p>Contratar un profesional para realizar un programa de mejoramiento del área de ventas(D3 – A4)</p>

Notas: Detalle de estrategias para oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

➤ Conclusiones FODA

Para el desarrollo del plan de marketing es posible determinar las estrategias en base a un análisis FODA, ya que al establecer los factores positivos y negativos dentro y fuera de la cooperativa resulta más sencillo formular dichas estrategias para el producto, servicio, precio, plaza, promoción, de investigación de mercados y de personal

En el producto se plantean estrategias para mejorar la calidad de servicio que brindan los empleados en atención al cliente, entre las estrategias que se plantearon están: catalogar como empleado del mes a los trabajadores que brinden una excelente atención al cliente en un menor tiempo posible, reforzar los conocimientos de los empleados mediante capacitaciones cada 4 meses en temas relacionados en atención al cliente, buscar alianzas estratégicas con entidades comerciales para complementar el servicio que ofrece la cooperativa mediante cada depósito realizado. La finalidad de estas estrategias son la de alcanzar una mayor fidelidad de los clientes actuales y potenciales para la Cooperativa Sultana de los Andes.

En las estrategias de precio se establecieron las siguientes: brindar créditos para microempresas a bajas tasas de interés de acuerdo a lo establecido por el Estado y necesidades del cliente, brindar asesoría gratuita a los clientes actuales y potenciales acerca del manejo de crédito e inversión en base a las tasas de interés. La intención de estas estrategias son la de ofrecer un servicio social dando prioridad a aquellos emprendedores que han iniciado en cualquier tipo de negocio.

En las estrategias de plaza se establecieron las siguientes: diseñar un estudio técnico que permita conocer la localización y los recursos necesarios para crear una nueva sucursal en el sector norte de la ciudad, aprovechar la legalización de la Cooperativa Sultana de los Andes para solicitar apoyo de las ONG's en la elaboración de proyectos sociales en el norte y sur de la ciudad de Quito. Estas estrategias tienen la finalidad de captar otro mercado dentro de la ciudad de Quito y así expandir sus servicios satisfaciendo a sus clientes actuales y potenciales.

En las estrategias de publicidad y promoción se plantearon las siguientes: contratar los servicios de una empresa de publicidad, para dar a conocer los servicios sociales

de la Cooperativa Sultana de los Andes, emplear a personal confiable bajo contrato ocasional para la distribución de publicidad, elaborar una campaña de reciclaje a nivel sectorial en la ubicación de la cooperativa y así dar a conocer la empresa, realizar marketing social para apoyar a los niños de la calle de la Fundación Carita Sucia en su campaña “ellos también dependen de ti”, entregar premios para aquellos clientes que se encuentren puntuales en el pago de su crédito. Estas estrategias se aplican con el objetivo de dar a conocer al mercado local y nacional los servicios que brinda la cooperativa mediante la utilización de herramientas digitales y físicas de marketing.

En las estrategias de investigación de mercados se propusieron diferentes acciones enfocadas en aplicar encuestas a los clientes actuales de la cooperativa para la respectiva evaluación de la calidad del servicio, también en la aplicación de un cuestionario para que de forma voluntaria cada cliente evaluara la calidad del servicio prestado por la cooperativa.

Dentro de las estrategias de personal se propuso contratar los servicios de un profesional en marketing y publicidad a través de una agencia reconocida en el campo de selección y contratación de personal.

3.4. Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Para el desarrollo de la presente investigación es necesario analizar también la Matriz BCG (Boston Consulting Group) para identificar los servicios y estrategias claves que deberán proponerse al desarrollar el proyecto actual, es por ello que se ha considerado diseñar las matrices interna y externa de acuerdo a los datos (Ver Anexo 12) como se muestran en los párrafos siguientes.

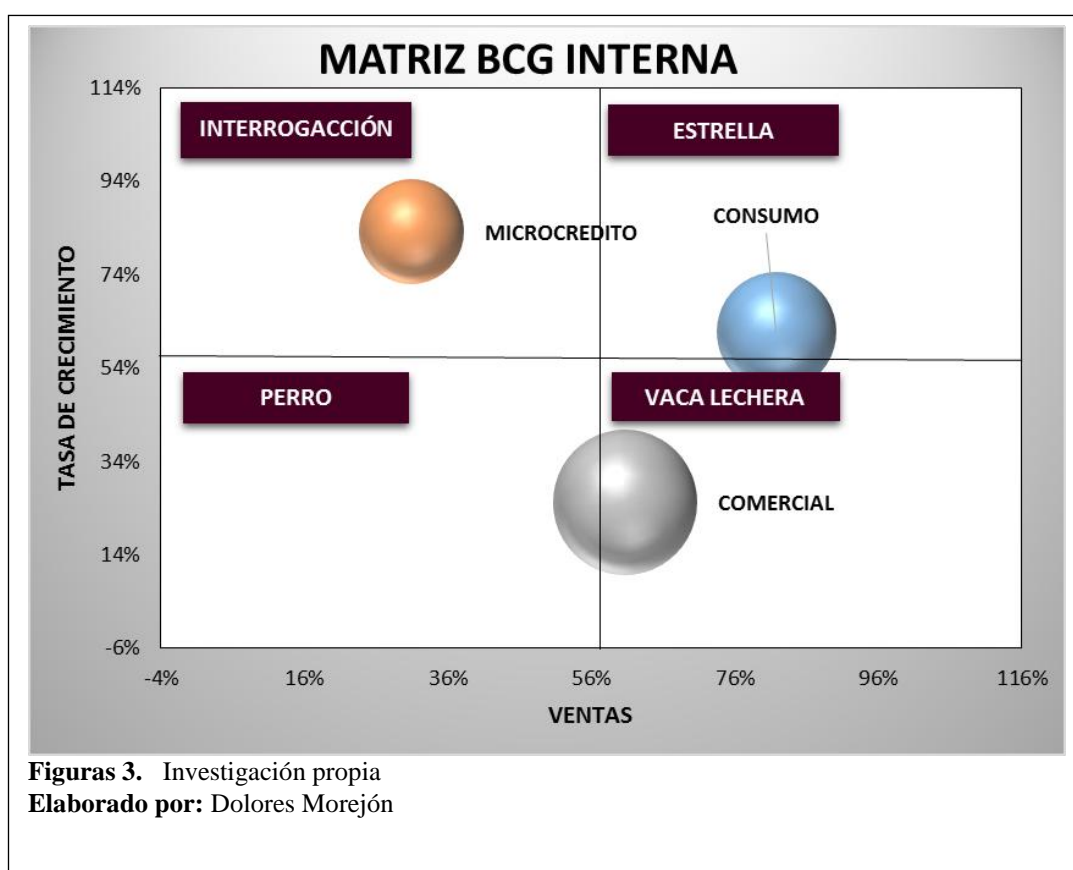
3.4.1. Matriz BCG interna

Mediante la matriz BCG interna se permite determinar aquellos servicios claves en cuanto al crédito que ofrece la Cooperativa Sultana de los Andes, es por ello que su diseño se observa en la tabla y gráfico siguiente:

Tabla 14. Matriz BCG interna

TIPO DE PRODUCTO	UTILIDAD 2013	VENTAS SULTANA DE LOS ANDES		VENTAS ULTIMO AÑO (%)	TASA CRECIMIENT O MERCADO	VENTAS
		2012	2013			
CONSUMO	28.217,00	21.320,00	34.500,00	31%	62%	82%
MICROCREDITO	8.127,00	14.320,00	26.230,00	24%	83%	31%
COMERCIAL	30.548,00	40.160,00	50.322,00	45%	25%	61%
TOTAL	66.892,00	75.800,00	111.052,00	100%		

Notas: Datos recopilados de acuerdo a documentos obtenidos de la cooperativa Sultana de los Andes.



Por lo tanto, si se analiza el gráfico anterior, es posible interpretar cada uno de los servicios que ofrece la Cooperativa Sultana de los Andes en relación a la Matriz BCG interna:

- Perro. No se encuentran ningún tipo de crédito que se catalogue como producto perro en la entidad que se está investigando pues son aquellos que representan una baja participación de ventas y baja tasa de crecimiento, por lo que se entiende que ningún préstamo que se otorgue deberá ser cancelado por falta de ingresos.

- Interrogación. Se encuentran todos los microcréditos que ofrece la entidad, pues aunque representa un margen menor en participación de ventas, su tasa de crecimiento es alta en comparación con otros servicios similares de la cooperativa. Esto podría representar que los microcréditos podría convertirse en productos perros o estrellas en la Matriz BCG, todo dependerá de la inversión que se realice en este tipo de servicio.
- Estrella. Se ubican aquellos créditos de consumo otorgados por la cooperativa, pues obtienen un mayor porcentaje de participación de ventas y alta tasa de crecimiento. Este tipo de préstamos para poder mantenerlos se requerirá de una mayor promoción y publicidad en comparación con otros créditos similares que se otorguen por parte de la entidad.
- Vaca de efectivo. Se representa por los créditos comerciales en los se encuentran la alta participación de ventas pero se tiene una baja tasa de crecimiento. Las estrategias de marketing que podrían implementarse deberá tener su fundamento hacia el liderazgo del liderazgo del servicio en comparación con los créditos de consumo y microcréditos.

3.4.2. Matriz BCG externa

Para el desarrollo de la matriz BCG externa, se consideran los mismos productos que son perro, interrogación, estrella, y vaca de efectivo, cuya comparación se realiza en la tabla y gráfico que se visualiza a continuación:

Tabla 15. Matriz BCG externa

TIPO DE PRODUCTO	SULTANA DE LOS ANDES		NOMBRE COOP.	INGRESOS COMPETENCIA		TASA CRECIMIENTO	PARTICIPACION RELATIVA
	VALOR CREDITO	% CREDITO		2012	2013		
CONSUMO	32144.00	0.29	INTIÑAN	32720.00	35500.00	8%	0.91
MICROCREDITO	23648.00	0.21	CH. RUNA	26650.00	29550.00	11%	0.8
COMERCIAL	55260.00	0.50	P. TIO	46650.00	47900.00	3%	1.15
TOTAL	111052,00	1.00		106020.00	112950.00		

Notas: Datos recopilados de acuerdo a documentos obtenidos de la cooperativa Sultana de los Andes.



Por ende, resulta necesario explicar cada uno de los créditos de la Cooperativa Sultana de los Andes en comparación con la competencia:

- Perro. Para el caso de los créditos que ofrece la cooperativa, ninguno se ubica como productos perro pues mantienen una baja participación de mercado, y baja tasa de crecimiento. Podría darse que los créditos de consumo y los microcréditos pasen a esta categoría, aunque para ello los directivos de la Cooperativa Sultana de los Andes ya no deberán realizar mayores inversiones en préstamos de este tipo, por lo que no resultaría aconsejable para el desarrollo y crecimiento de la entidad.
- Interrogación. Se ubican dentro de este segmento los créditos de consumo y los microcréditos, pues mantienen una baja participación de mercado frente a una alta tasa de crecimiento. Las estrategias a desarrollarse para este tipo de producto deberán estar enfocados hacia la inversión para que así sea posible alcanzar una mayor participación de mercado. Se aclara que no sería aconsejable que estos créditos se conviertan en perros pues estaría en riesgo su permanencia en el mercado frente a la competencia.
- Estrella. Solamente una mínima parte de los créditos de consumo podrían catalogarse como productos estrella ya que mantienen una alta participación y

alto crecimiento, de modo que para que se incluyan en este segmento en su totalidad será necesario de altas inversiones para mantener su participación en el mercado en relación a los productos competidores. Las estrategias de marketing que se propongan deberán ser absolutamente agresivas para que puedan convertirse en vacas de efectivo.

- Vacas lecheras. Los créditos comerciales que se otorgan a los clientes se incluyen en este segmento debido a que su participación en el mercado es alta pero su tasa de crecimiento es relativamente baja. Ya no se requerirán de grandes inversiones pues ha disminuido el crecimiento del sector y sus costos tienen a mantenerse o disminuir por lo que se catalogan como productos generadores de efectivo. Las estrategias de marketing a desarrollarse podrían enfocarse hacia la lealtad de los socios de la Cooperativa Sultana de los Andes.

➤ Conclusiones Matriz BCG

Después que se ha aplicado la Matriz BCG (Boston Consulting Group) se facilita identificar las estrategias de marketing de acuerdo al tipo de producto y crédito que se ofrece por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes:

Las estrategias en el producto de interrogación de acuerdo a la Matriz BCG deberán estar canalizadas hacia la inversión, de tal manera que los créditos de consumo y microcréditos en lo posible se conviertan en estrellas. Estas estrategias son:

- Brindar créditos para microempresas a bajas tasas de interés de acuerdo a lo establecido por el Estado y necesidades del cliente
- Reforzar los conocimientos de los empleados mediante capacitaciones cada 4 meses en temas relacionados en atención al cliente

Las estrategias en los productos estrella deberán enfocarse hacia la inversión en publicidad para mantenerse en el mercado y se posible obtener grandes beneficios.

Las estrategias que se identifican en este segmento son:

- Contratar los servicios de una empresa de publicidad, para dar a conocer los servicios de la Cooperativa Sultana de los Andes

- Emplear a personal confiable bajo contrato ocasional para la distribución de publicidad

Así mismo, las estrategias que se proponen en el producto vaca de efectivo, ya no deberán enfocarse hacia una mayor inversión pues se han convertido generadoras de efectivo, sino que más bien, se buscará lealtad por parte de los clientes en quienes han solicitado créditos comerciales, es por ello que las estrategias que se plantean en este segmento se encuentran:

- Entregar premios para aquellos clientes que se encuentren puntuales en el pago de su crédito
- Brindar asesoría gratuita a los clientes actuales y potenciales acerca del manejo de crédito e inversión en base a las tasas de interés

Se recuerda que en el caso de los productos perro, al no tener créditos que se encuentren en este segmento dentro de la Matriz BCG, no será necesario plantear estrategias que puedan aplicarse en el plan de marketing propuesto.

CAPITULO 4

PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO Y SOCIAL PARA EL INCREMENTO DE SOCIOS EN LA COOPERATIVA SULTANA DE LOS ANDES

El proyecto presenta una investigación de los conceptos de marketing estratégico y sus componentes, con la finalidad de realizar un modelo de mercadeo que sirva como base a la cooperativa Sultana de los Andes Ltda., y su implementación dependiendo de sus propias necesidades de posicionamiento en el mercado local.

Dentro de este capítulo se detalla un modelo de diseño de estrategias para la toma de decisiones de la cooperativa de una manera sistemática y abierta. La importancia de utilizar estas estrategias es la creación de un modelo totalmente dinámico y preciso que se ajusta a la realidad de la cooperativa y así ofrecer a sus clientes actuales y potenciales los servicios de mejor forma, el cual servirá como instrumento de guía a la empresa dentro de su gestión de mercadotecnia, describiendo los objetivos, estrategias, tácticas, responsables, costos, recursos, indicadores, tiempos de cada uno de los enfoques que posee el marketing (precio, plaza, producto y promoción).

Se conoce que el crecimiento de mercado para la Cooperativa Sultana de los Andes no supera el 47%, y en el caso del posicionamiento el margen es de aproximadamente del 5%, que si se implementa el plan de marketing propuesto se piensa incrementar estos porcentajes de acuerdo a los objetivos planteados.

4.1. Objetivos del plan de marketing

4.1.1. Objetivo general

- Implementar el plan de marketing que busca incrementar las ventas en un 18%

4.1.2. Objetivos específicos

4.1.2.1. Objetivos de participación de mercado

- Alcanzar un crecimiento de mercado del 56% en comparación con otras cooperativas de ahorro y crédito que se ubican en el centro histórico

4.1.2.2. Objetivos de posicionamiento

- Incrementar el posicionamiento de mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes Ltda., en un 9%

4.1.2.3. Objetivos de ventaja competitiva

- Mantener un servicio diferenciado donde sobresalga una ventaja competitiva por parte de la Cooperativa de ahorro y crédito Sultana de los Andes Ltda., en comparación con las entidades competidoras.

4.2. Estrategias departamento de comercialización

La importancia de un plan de marketing estratégico hace énfasis a los diferentes factores que intervienen en la mezcla de mercado, los mismos que se fundamentan en el producto servicio, plaza, precio, publicidad y promoción.

En la presente propuesta dirigida a la Cooperativa Sultana de Los Andes Ltda., el plan de marketing estratégico fundamenta sus actividades no solamente como entidad financiera, sino que además busca la implementación de proyectos en ayuda social para la comunidad, principalmente a las personas de bajos recursos que están dentro de un nivel social media y media baja.

4.2.1. Estrategias de producto - servicio

Es un punto importante dentro del plan estratégico de marketing mix por lo cual los gerentes de las empresas deben comprender la naturaleza de los servicios y de las áreas de decisiones básicas en la administración del mismo. Es decir conocer todas las características y atributos del servicio, sus ventajas, posibilidades de desarrollo, su ciclo de vida, es decir su razón de ser.

Objetivo.-Ofertar los servicios de la cooperativa de ahorro y crédito Sultana de los Andes Ltda., que presentan mayor demanda en el mercado, satisfaciendo las necesidades de los socios y superando sus expectativas, en cuanto a diversidad de alternativas, precios y facilidades de adquisición.

A continuación se detallan los diferentes objetivos y estrategias enfocadas a mejorar el servicio de la cooperativa mediante el plan de acción correspondiente:

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SULTANA DE LOS ANDES LTDA.
PLAN DE ACCION
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
AÑO 2014

Tabla 16. Estrategias de Servicio

Objetivos (corto plazo = 1 año)	Estrategias	Tácticas	Responsables	Recursos	Tiempo	Costos	Tipo de indicador	Indicadores de logro
Catalogar como empleado del mes a los trabajadores que brinden una excelente atención al cliente en un menor tiempo posible	Entregar un bono de \$ 50,00 en efectivo al empleado favorecido cuyo valor se incluirá en su rol de pagos (Anexo 12)	Implementar un equipo tecnológico para (Dialapplet software para call center y contact centers)	Jefe de Operaciones	Recursos Administrativos, Recursos Tecnológicos	2 semanas	\$500,00	Eficiencia	(Número de clientes evaluados por el sistema/Número de clientes que llegan a la cooperativa)*100
		Recopilar los resultados de las actividades de los empleados cada fin de mes	Jefe de Operaciones	Recursos Administrativos, Recursos Materiales	1 semana	\$50,00	Eficiencia	(Cantidad de empleados evaluados / Cantidad total de empleados)*100
		Seleccionar al empleado que tenga un mayor puntaje	Presidente	Recursos Administrativos, Recursos Humanos	1 semana	\$50,00	Eficacia	(No. de trabajadores favorecidos / No. total de trabajadores)*100
		Otorgar el bono establecido mediante registro y control del rol de pagos	Contador	Recursos Económicos, Recursos Materiales	1 semana	\$50,00	Cumplimiento	(Cantidad de dinero entregado a trabajadores / Cantidad de dinero planificada)*100

		Realizar un seguimiento al empleado favorecido para evaluaciones posteriores	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales, Recursos Humanos	4 semanas	\$100,00	Comparativo	Puntaje en el mes actual del empleado favorecido / Puntaje del mes anterior
Reforzar los conocimientos de los empleados mediante capacitaciones cada 4 meses en temas relacionados en atención al cliente	Capacitar a todos los empleados para conocer y aplicar las 10 reglas de atención al cliente (Anexo 13)	La reunión para el inicio de la capacitación será en la oficina de juntas directivas de la cooperativa el 14 de marzo del 2015 a las 12:00 pm,	Presidente	Recursos Materiales	1 semana	\$100,00	Cumplimiento	(Tiempo en horas de duración del taller / Tiempo total de horas laborales diarias)*100
		Realizar la capacitación en el lugar y fecha acordados	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales, Infraestructura	1 semana	\$200,00	Cumplimiento	(No. de empleados que asistieron / No. total de empleados)*100
		Tomar la asistencia a la capacitación de los empleados de la cooperativa	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales, Recursos Humanos	1 semana	\$50,00	Eficiencia	(No. de empleados que aprobaron la capacitación / No. de empleados que asistieron)*100
		Planificar y ejecutar otro plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de los empleados, después de 3 meses	Presidente	Recursos Humanos, Recursos Tecnológicos	8 semanas	\$200,00	Eficacia	(No. de trabajadores aprobados / No. de trabajadores evaluados)*100

Buscar alianzas estratégicas con entidades comerciales para complementar el servicio que ofrece la cooperativa mediante cada depósito realizado	Establecer alianzas comerciales con los Centros Comerciales del Ahorro donde cada cliente obtendrá un 2% de descuento por cada depósito realizado (Anexo 14 y 15)	Efectuar reuniones con el administrador de los Centros Comerciales del Ahorro	Presidente	Recursos Administrativos	8 semanas	\$100,00	Efectividad	(No. de reuniones con acuerdos logrados / No. de total de reuniones)*100
		Diseño de tickets para los depositantes que resulten favorecidos con el descuento	Jefe de Operaciones	Recursos Económicos, Recursos Materiales	2 semanas	\$400,00	Cumplimiento	(No. de tickets elaborados / No. de tickets presupuestados)*100
		Entrega de los tickets a los clientes por cada depósito realizado	Cajeros	Recursos Materiales	4 semanas	\$50,00	Cumplimiento	(No. de tickets entregados / No. de tickets elaborados)*100
		Registrar y analizar cada acuerdo comercial	Presidente	Recursos Tecnológicos, Recursos Materiales	2 semanas	\$50,00	Efectividad	(No. de nuevos clientes / No. total de clientes)*100

Nota: Para la elaboración de las estrategias de servicio se plantea 3 objetivos con sus respectivos detalles de actividades

Resultado

- Incrementar la motivación y el compromiso de los empleados de la cooperativa.
- Adquisición de nuevos conocimientos para atender de mejor manera a los clientes de la cooperativa.
- Beneficios al cliente por su fidelidad con la cooperativa.

Para el respectivo control de las estrategias de servicio propuestas dentro de la cooperativa Sultana de los Andes Ltda., se establecen los siguientes parámetros:

Evaluación y control

- En base a los registros de la asistencia y la evaluación del desempeño mensual a cada trabajador.
- Informe emitido por el área administrativa.
- Mediante la hoja de asistencia.
- Pruebas finales para medir el nivel de conocimiento.
- Contratos firmado con los centros comerciales del ahorro.
- Informe mensual del número de clientes que deposite cierto monto en la cooperativa.
- Talonarios de boletos con el descuento establecido.

4.2.2. Estrategias de precio

Se aplican estas estrategias tomando en cuenta la cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a intercambiar por la adquisición de un bien o servicio que pueda satisfacer su necesidad, en este caso por la prestación del servicio financiero de ahorro y crédito por parte de la cooperativa Sultana de los Andes.

Objetivo: Colocar un precio que esté acorde a la competencia, pero que no cause perjuicio a la cooperativa es decir que pueda cubrir sus costos y gastos además de otorgar un beneficio a sus accionistas.

A continuación se detallan los diferentes objetivos y estrategias enfocadas a mejorar el servicio de la cooperativa mediante el plan de acción correspondiente:

Tabla 18. Estrategias de precio

Objetivos (corto plazo = 1 año)	Estrategias	Tácticas	Responsables	Recursos	Tiempo	Costos	Tipo de indicador	Indicadores de logro
Brindar créditos para microempresas a bajas tasas de interés de acuerdo a lo establecido por el Estado y necesidades del cliente	Otorgar créditos para pequeños vendedores y microempresarios legalmente constituidos cuyos montos serán de hasta \$ 1000,00 hasta un año plazo	Realizar una lista de los clientes favorecidos para el crédito	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales	1 semana	\$50,00	Equidad	(No. de clientes favorecidos / No. total de clientes)*100
		Informar a los clientes favorecidos de un crédito pre aprobado a través de mensajes al celular	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales, Recursos Tecnológicos	4 semanas	\$250,00	Equidad	(No. de mensajes enviados al celular / No. clientes favorecidos para el crédito pre aprobado)*100
		Analizar la disponibilidad de efectivo y capacidad de pago del prestatario	Presidente	Recursos Financieros, Recursos Tecnológicos	8 semanas	\$100,00	Resultados	(No. de créditos aprobados / No. de créditos solicitados)*100
		Entregar el crédito aprobado a la cuenta del cliente	Contador	Recursos Financieros	2 semanas	\$100,00	Resultados	(Cantidad de dinero otorgado para el crédito / Monto total disponible para créditos)*100
		Registrar y analizar a puntualidad del pago de las cuotas del crédito otorgado	Contador	Recursos Financieros, Recursos Tecnológicos	8 semanas	\$150,00	Cumplimiento	(No. de cuotas puntuales en el pago / No. de cuotas totales de los crédito otorgados)*100

Brindar asesoría gratuita a los clientes actuales y potenciales acerca del manejo de crédito e inversión en base a las tasas de interés	Realizar talleres para los clientes sobre los créditos para microempresarios, créditos de vivienda, y la facilidad de invertir en los depósitos a plazo fijo desde 180 días(Anexo 16)	Elaborar un listado con los números de teléfonos de todos los clientes de bajos recursos económicos	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales	1 semana	\$100,00	Eficiencia	(No. de clientes de bajos recursos / No. total de clientes)*100
		Establecer el lugar, fecha y hora para el desarrollo de los talleres	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales	1 semana	\$50,00	Efectividad	(Tiempo en horas de duración del taller / Tiempo total de horas laborales diarias)*100
		Dar a conocer mediante mensajes al celular sobre los talleres a realizarse	Asistente de Ventas	Recursos Tecnológicos, Recursos Materiales	4 semanas	\$200,00	Eficiencia	(No. mensajes enviados al celular / No. de clientes de bajos recursos)*100
		Efectuar los talleres en el lugar y fecha designados	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales, Infraestructura	1 semana	\$100,00	Cumplimiento	(No. de clientes que asistieron al taller/ No. total de clientes)*100
		Determinar el número de nuevos clientes mediante el registro de asistencia del taller realizado	Jefe de Operaciones	Recursos Financieros, Recursos Materiales	6 semanas	\$100,00	Resultados	(No. de nuevos clientes /No. de clientes que asistieron al taller)*100

Nota: Para la elaboración de las estrategias de precio se plantea 2 objetivos con sus respectivos detalles de actividades

Resultados

- Apoyo económico a las microempresas.
- Actualizar conocimientos a los clientes en temas de manejo de crédito e inversión

Para el respectivo control de las estrategias de precio propuestas dentro de la cooperativa Sultana de los Andes Ltda., se establecen los siguientes parámetros:

Evaluación y control

- Registro de beneficiarios de los créditos otorgados por la cooperativa.
- Cobro de los créditos otorgados.
- En base al cronograma para verificar el cumplimiento de las actividades.
- Registro de asistencia de los talleres otorgados.

Para la ejecución de las estrategias de precio establecidas se propone la siguiente tabla estableciendo tiempos en 12 meses, la misma que está bajo consideración de ejecución por parte de la cooperativa Sultana de los Andes Ltda.

Tabla 19. Cronograma de ejecución estrategia de servicio

PROYECTOS	TIEMPO												RESPONSABLE	PRESUPUESTO																																				
	MES 1				MES 2				MES 3						MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Brindar créditos para microempresas a bajas tasas de interés de acuerdo a lo establecido por el Estado y necesidades del cliente	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█		\$650,00
Brindar asesoría gratuita a los clientes actuales y potenciales acerca del manejo de crédito e inversión en base a las tasas de interés																	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█		\$550,00				
																																														TOTAL:				
																																										\$ 1.200,00								

Nota: Detalle de tiempo por meses para la ejecución de actividades

4.2.3. Estrategias de plaza

Tomando en cuenta que la cooperativa utiliza un canal de distribución directo con sus clientes no necesita de intermediarios, puesto que los canales de distribución rutas o vías que la propiedad de los productos o servicios toma para acercarse cada vez más hacia el consumidor o usuario final de dicho producto o servicio.

Objetivo: Entregar de manera oportuna y en las mejores condiciones los servicios financieros que se ofrecen (ahorros y créditos), ajustándose a las condiciones establecidas entre el cliente y la cooperativa.

A continuación se detallan los diferentes objetivos y estrategias enfocadas en el factor plaza de los servicios financieros de la cooperativa conjuntamente con el cronograma de tiempo de aplicación.

Tabla 20. Estrategias de plaza

Objetivos (corto plazo = 1 año)	Estrategias acciones	Tácticas	Responsables	Recursos	Tiempo	Costos	Tipo de indicador	Indicadores de logro
Diseñar un estudio técnico que permita conocer la localización y los recursos necesarios para crear una nueva sucursal en el sector norte de la ciudad	Aplicación del Método de Factores Ponderados para determinar la ubicación adecuada de la nueva sucursal entre las parroquias de Cotocollao, Carcelén, e Ñaquito	Identificar los sectores exactos del norte de Quito para la localización de la nueva sucursal	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales, Recursos Financieros	4 semanas	\$100,00	Cumplimiento	(No. de sectores identificados / No. de sectores planificados)*100
		Determinar los factores de transporte, proximidad, e instalación	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales	2 semanas	\$50,00	Cumplimiento	(No. de factores identificados / No. de factores planificados)*100
		Dialogar con los directivos de la cooperativa sobre el peso porcentual de cada factor	Presidente	Recursos Materiales, Recursos Tecnológicos	1 semana	\$100,00	Eficiencia	(No. de factores otorgados peso porcentual / No. de factores identificados)*100
		Realizar los cálculos para cada sector identificado del norte de la ciudad de Quito	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales, Recursos Tecnológicos	1 semana	\$100,00	Eficiencia	(No. de sectores calculados / No. de sectores identificados)*100
		Diseñar un presupuesto sobre los posibles costos e ingresos para el nuevo sector elegido	Presidente	Recursos Financieros, Recursos Tecnológicos	6 semanas	\$200,00	Eficiencia	(Cantidad de dinero invertida / Cantidad de dinero planificada)*100
Aprovechar la legalización de la Cooperativa Sultana de los Andes para solicitar apoyo	Visitar a los habitantes de los sectores de Comité del Pueblo, Guamaní, La Ferroviaria, y	Identificar los sectores de bajos recursos económicos en el sector norte y sur de la ciudad	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales	8 semanas	\$150,00	Eficiencia	(No. de sectores identificados / No. de sectores planificados)*100

de las ONG's en la elaboración de proyectos sociales en el norte y sur de la ciudad de Quito	Chilibulo para que en coordinación con la Fundación Vista para Todos se otorgue citas médicas oftalmológicas gratuitas	Dialogar con las autoridades de la Fundación Vista para Todos	Presidente	Recursos Financieros	6 semanas	\$50,00	Cumplimiento	(No. de acuerdos definidos /No. de acuerdos planificados)*100
		Coordinar con los directivos de los sectores identificados sobre citas médicas gratuitas	Presidente	Recursos Materiales, Recursos Tecnológicos	4 semanas	\$200,00	Eficacia	(No. de sectores que aceptan la citas médicas / No. de sectores visitados)*100
		Sábado 18 de abril a las 9:00 am en el sector Chimbacalle av. Napo van a ser la atención médica con la fundación y autoridades parroquiales seleccionadas	Presidente	Recursos Administrativos	2 semana	\$100,00	Eficacia	(No. de acuerdos logrados de lugar y fecha / No. de sectores que aceptan las visitas médicas)*100
		Atender a los habitantes de los sectores elegidos otorgándoles citas médicas gratuitas	Presidente	Recursos Materiales, Recursos Tecnológicos	4 semanas	\$200,00	Efectividad	(No. de pacientes atendidos / Total de la población de cada sector)*100
		Brindar a los pacientes atendidos asesoría personalizada gratuita sobre créditos e inversión	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales, Recursos Financieros	4 semanas	\$200,00	Efectividad	(No. de personas que aceptan la asesoría / Total de la población de cada sector)*100

Nota: Para la elaboración de las estrategias de plaza se plantea 2 objetivos con sus respectivos detalles de actividades

Resultado

- Localización, recursos necesarios y procesos internos para la nueva sucursal de la cooperativa.
- Colaboración social con la población de diferentes parroquias del sur y norte de la ciudad de Quito

Para el respectivo control de las estrategias de plaza propuestas dentro de la cooperativa Sultana de los Andes Ltda., se establecen los siguientes parámetros:

Evaluación y control

- Estudio técnico de la creación de la sucursal
- Inventario de los recursos necesarios para la creación de una sucursal
- Plano arquitectónico de la nueva sucursal localización, recursos necesarios y procesos internos para la nueva sucursal de la cooperativa.
- Convenios firmados con la Fundación Vista para Todos
- Registro inscritos en la cooperativa para este beneficio.
- Registro de clientes atendidos por la fundación colaboración social con la población de diferentes parroquias del sur y norte de la ciudad de Quito

4.2.4. Estrategias de publicidad

Esta estrategia se refiere al programa de acción que servirá de ayuda a vender los determinados servicios financieros de la cooperativa a sus clientes actuales y potenciales. Mediante un conjunto de acciones bajo el ámbito de la comunicación con el fin de dar solución al problema del público objetivo, con el máximo de eficacia.

Objetivo: Dar a conocer las ventajas y beneficios de los servicios que la cooperativa ofrece con el fin de convencer a los clientes de la calidad de los mismos.

A continuación se detallan los diferentes objetivos y estrategias enfocadas en el factor publicidad de los servicios financieros de la cooperativa conjuntamente con el cronograma de tiempo de aplicación.

Tabla 22. Estrategias de publicidad

Objetivos (corto plazo = 1 año)	Estrategias	Tácticas	Responsables	Recursos	Tiempo	Costos	Tipo de indicador	Indicadores de logro
Contratar los servicios de una empresa de publicidad, para dar a conocer los servicios sociales de la Cooperativa Sultana de los Andes	Contratación de la agencia de publicidad Aingae para el diseño de publicidad física (hojas volantes, trípticos y rótulos), manejo de redes sociales (facebook, google, twitter, etc.) y la página web (Anexo 18)	Detallar los servicios y productos que ofrece la cooperativa	Asistente de Ventas	Recursos Materiales	1 semana	\$50,00	Eficiencia	(No. de servicios que se ejecutan con calidad / No. total de servicios)*100
		Solicitar los servicios de la agencia publicitaria Aingae	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales, Recursos Financieros	2 semanas	\$500,00	Cumplimiento	(Cantidad de dinero invertida para medios virtuales / Cantidad de dinero planificada)*100
		Verificar el diseño de la publicidad física y virtual	Jefe de Operaciones	Recursos Tecnológicos	1 semana	\$100,00	Eficiencia	(No. de diseños aprobados / No. de diseños elaborados)*100
		Llevar un registro de los mensajes recibidos de los clientes en la página web, Facebook, Yahoo, y Hotmail	Asistente de Ventas	Recursos Materiales, Recursos Tecnológicos	4 semanas	\$50,00	Eficiencia	(No. de mensajes recibidos / No. total de clientes que visitaron la página)*100
		Registrar en una plantilla de Microsoft Access el número de visitas mensuales en cada red social	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales, Recursos Tecnológicos	2 semanas	\$100,00	Cumplimiento	(No. de clientes que adquieran los servicios / No. total de clientes)*100
Emplear a personal confiable bajo contrato ocasional para la distribución de publicidad	Contratar a una persona con referencias laborales comprobadas para la entrega de hojas volantes, trípticos, y tarjetas membretadas (Anexo 18)	Convocar a personal idóneo en periódicos y medios virtuales	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales, Recursos Tecnológicos	2 semana	\$100,00	Cumplimiento	(No. de medios que se colocó la convocatoria / No. de medios planificados)*100
		Recolectar hojas de vida de los candidatos preseleccionados	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales	1 semana	\$50,00	Efectividad	(No. de candidatos preseleccionados / No. de hojas de vida recolectadas)*100
		Entrevista de los candidatos preseleccionados con los directivos de la cooperativa	Presidente	Recursos Administrativos, Recursos Materiales	1 semana	\$50,00	Eficiencia	(No. candidatos entrevistados / No. candidatos preseleccionados)*100

		Contratación de la persona elegida más idónea al cargo.	Presidente	Recursos Humanos	1 semana	\$50,00	Efectividad	(No. de candidatos contratados / No. de candidatos entrevistados)*100
		Dar una charla de inducción dentro de la cooperativa y entrega de las herramientas necesarias (publicidad, camiseta, gorras)	Jefe de Operaciones	Recursos Humanos, Recursos Materiales	8 semanas	\$100,00	Cumplimiento	(No. de actividades ejecutadas / No. de actividades registradas en el manual de funciones)*100
Elaborar una campaña de reciclaje a nivel sectorial en la ubicación de la cooperativa y así dar a conocer la empresa	Colocar basureros para papel, plástico, y desechos naturales con el logotipo de la cooperativa en las afueras de las instalaciones de la cooperativa (Anexo 19)	Elaborar un presupuesto de los gastos de la campaña de reciclaje	Jefe de Operaciones	Recursos Financieros, Recursos Administrativos	2 semanas	\$50,00	Eficiencia	(Cantidad de dinero invertida para campaña de reciclaje / Cantidad de dinero planificada)*100
		Diseñar basureros con el logotipo de la cooperativa Sultana de los Andes	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales	2 semanas	\$400,00	Efectividad	(No. de basureros diseñados / No. de basureros planificados)*100
		Instalar los basureros en los alrededores de la cooperativa	Asistente de Ventas	Recursos Materiales	1 semana	\$150,00	Cumplimiento	(No. de basureros instalados / No. de basureros diseñados)*100
		Colaborar en el reciclaje del papel, plástico y desechos naturales recolectados en coordinación con Emaseo	Presidente	Recursos Humanos, Recursos Materiales	1 semana	\$100,00	Cumplimiento	(No. de kilos de basura reciclable / No. de kilos totales recolectados)*100
		Verificar cada mes los basureros colocados para su respectivo mantenimiento	Presidente	Recursos Tecnológicos, Recursos Materiales	6 semanas	\$200,00	Eficacia	(No. de clientes que apoyan la campaña de reciclaje / No. total de clientes)*100

Nota: Para la elaboración de las estrategias de publicidad y se plantea 3 objetivos con sus respectivos detalles de actividades

Resultado

- Manejo de las redes sociales para mejorar el posicionamiento de la cooperativa
- Contratación de una persona dinámica en la entrega de la publicidad física de la cooperativa
- Sector limpio de la localización de la cooperativa y al mismo tiempo ser reconocida por la población

Para el respectivo control de las estrategias de publicidad propuestas dentro de la cooperativa Sultana de los Andes se establecen los siguientes parámetros:

Evaluación y control

- Contrato con la empresa Aingae
- Registro de los mensajes o notificaciones recibidas en las redes sociales
- Informe mensual de los clientes que se informaron por las redes sociales
- Contrato con la persona adecuada en manejar la publicidad
- Fechas de entrega de actividades
- Registro de asistencia en la cooperativa
- Número de basureros colocados
- Permisos al municipio
- Registro quincenal de verificación de estado de los basureros

4.2.5. Estrategias de promoción

Esta estrategia comprende de un conjunto variado de herramientas que generan incentivos, especialmente a corto plazo, diseñados para estimular una compra más rápida de productos o servicios específicos por parte de los consumidores de productos de impresiones gráficas.

La estrategia de promoción tiene los siguientes objetivos dentro e cualquier empresa:

- Estimular la demanda de los productos y servicios.
- Mejorar el desempeño alcanzado por los distribuidores de los productos.
- Complementar y coordinar las actividades publicitarias, así como también la fuerza de ventas y las relaciones públicas.

Objetivo: Utilizar medios de comunicación adecuados e interactivos para dar a conocer a la cooperativa Sultana de los Andes en el mercado.

A continuación se detallan los diferentes objetivos y estrategias enfocadas en el factor promoción de los servicios financieros de la cooperativa conjuntamente con el cronograma de tiempo de aplicación.

Tabla 24. Estrategias de promoción

Objetivos (corto plazo = 1 año)	Estrategias acciones	Tácticas	Responsables	Recursos	Tiempo	Costos	Tipo de indicador	Indicadores de logro
Realizar marketing social para apoyar a los niños de la calle de la Fundación Carita Sucia en su campaña “ellos también dependen de ti”	Solicitar donaciones de hasta el 5% a los clientes que realicen inversiones en depósitos a plazo fijo sobre los \$ 1000,00	Establecer diálogos con las autoridades de la Fundación Carita Sucia	Presidente	Recursos Administrativos	2 semanas	\$200,00	Cumplimiento	(No. de acuerdos logrados / No. de acuerdos planificados)*100
		Informar a los clientes sobre la campaña social mediante mensajes de texto al celular	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales, Recursos Tecnológicos	3 semanas	\$150,00	Eficiencia	(No. de mensajes enviados / No. total de clientes)*100
		Recolectar las donaciones otorgados por los clientes	Asistente de Ventas	Recursos Financieros	8 semanas	\$200,00	Efectividad	(Cantidad de dinero recolectada / Cantidad de dinero planificada)*100
		Entregar el dinero recaudado a las autoridades de la Fundación Carita Sucia	Presidente	Recursos Financieros	2 semanas	\$150,00	Cumplimiento	(Cantidad de dinero entregada / Cantidad de dinero recolectada)*100
		Registrar y verificar datos de los clientes que participan en la campaña	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales, Recursos Tecnológicos	1 semana	\$50,00	Eficacia	(No. de clientes participantes / No. de total de clientes)*100

Entregar premios para aquellos clientes que se encuentren puntuales en el pago de su crédito	Proporcionar juegos de vajillas, camisetas, gorras, llaveros y jarros a las personas que han sido puntuales en sus 6 primeras cuotas de su crédito (Anexo 19)	Elaborar un presupuesto de la puntualidad de los créditos	Presidente	Recursos Financieros	3 semanas	\$150,00	Cumplimiento	(Cantidad de dinero planificada / Cantidad de dinero total del presupuesto)*100
		Elaborar una lista de los clientes que mantengan cualquier tipo de crédito con la cooperativa	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales, Recursos Financieros	1 semana	\$50,00	Eficiencia	(No. de clientes que tienen crédito / No. total de clientes)*100
		Enviar mensajes de texto al celular a los clientes seleccionados	Asistente de Ventas	Recursos Tecnológicos	2 semanas	\$200,00	Eficiencia	(No. de mensajes enviados / No. de clientes que tienen crédito)*100
		Adquirir los juegos de vajillas, camisetas, gorras, llaveros y jarros con características similares	Jefe de Operaciones	Recursos Financieros	2 semanas	\$450,00	Cumplimiento	(Cantidad de dinero invertida en juegos de vajillas / Cantidad de dinero planificada)*100
		Entregar a los clientes puntuales los juegos de vajillas, camisetas, gorras, llaveros y jarros ofrecidos	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales, Recursos Financieros	8 semanas	\$100,00	Cumplimiento	(No. de vajillas entregados / No. de clientes que tienen crédito)*100
		Registrar con información de los clientes los premios entregados: nombres y apellidos, número de teléfono, cedula, dirección	Jefe de Operaciones	Recursos Tecnológicos, Recursos Financieros	1 semana	\$100,00	Eficacia	Cantidad de dinero recuperada de los créditos período actual - Cantidad de dinero recuperada de los créditos período anterior

Nota: Para la elaboración de las estrategias de promoción se plantea 2 objetivos con sus respectivos detalles de actividades

Resultados

- Aporte social mediante la entrega de ayuda económica a la fundación Carita Sucia
- Premiar a los clientes por su puntualidad

Para el respectivo control de las estrategias de promoción propuestas dentro de la cooperativa Sultana de los Andes Ltda., se establecen los siguientes parámetros:

Evaluación y control

- Registro de depósitos a plazo fijo
- Número de donaciones voluntarias realizadas
- Convenio con la fundación Carita Sucia
- Facturas de vajillas compradas
- Informe de los clientes puntuales
- Informe de créditos adquiridos por lo clientes

4.3 Estrategia de investigación de mercado

Esta estrategia está enfocada en la evaluación de las funciones y características del servicio ofrecido en la cooperativa Sultana de los Andes Ltda., entre las finalidades que posee esta estrategia están:

- Saber dónde se encuentra la cooperativa en relación con una referencia determinada
- Comprobar la homogeneidad
- Identificar los puntos fuertes y débiles del servicio
- Centrar los esfuerzos de los empleados
- Dirigir y controlar el progreso
- Cuantificar logros
- Aumentar el conocimiento de la calidad de servicio.

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción del cliente mediante herramientas de evaluación y así poder conocer los factores fuertes y débiles de los empleados.

A continuación se detallan los diferentes objetivos y estrategias enfocadas en el factor evaluación de los servicios financieros de la cooperativa conjuntamente con el cronograma de tiempo de aplicación.

Tabla 26. Estrategias de investigación de mercado

Objetivos (corto plazo = 1 año)	Estrategias acciones	Tácticas	Responsables	Recursos	Tiempo	Costos	Tipo de indicador	Indicadores de logro
Realizar investigaciones de mercado enfocados a la satisfacción del cliente en la cooperativa	Aplicar encuestas a los clientes actuales de la cooperativa cada 6 meses para evaluar la calidad de servicio, las tasas de interés, la ubicación, y las promociones realizadas	Determinar la población y muestra en base a los clientes de la cooperativa	Jefe de Operaciones	Recursos Tecnológicos, Recursos Materiales	1 semana	\$100,00	Eficiencia	(No. de clientes de la muestra / No. total de clientes)*100
		Definir el objetivo de la investigación en base a los factores a evaluarse	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales	1 semana	\$50,00	Eficacia	(No. de objetivos establecidos / No. de objetivos propuestos)*100
		Elaboración de las preguntas y alternativas de respuesta según los factores seleccionados	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales	1 semana	\$50,00	Cumplimiento	(No. de preguntas aprobadas / No. de preguntas propuestas)*100
		Aplicar el cuestionario elaborado a los clientes de la cooperativa	Asistente de Ventas	Recursos Humanos, Recursos Materiales	8 semanas	\$100,00	Eficiencia	(No. de clientes que aplicaron el cuestionario / No. de clientes de la muestra)*100
		Graficar los resultados obtenidos en base a la tabulación realizada	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales, Recursos Tecnológicos	2 semanas	\$50,00	Efectividad	(No. de gráficos realizados por pregunta / No. de preguntas del cuestionario)*100
		Interpretar los resultados obtenidos mediante el grado de satisfacción al cliente	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales, Recursos Tecnológicos	2 semanas	\$100,00	Eficacia	(No. de clientes satisfechos con el servicio / No. de clientes de la muestra)*100

Realizar evaluaciones del servicio brindado cada 3 meses por medio de buzones de sugerencias y comentarios	Aplicar un cuestionario para que de forma voluntaria cada cliente evalúe la calidad de servicio mediante las 10 diez reglas de atención al cliente	Diseñar el cuestionario para evaluar la atención al cliente	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales	2 semanas	\$100,00	Eficiencia	(No. de preguntas aprobadas / No. de preguntas propuestas)*100
		Adquirir buzones de plástico para comentarios y sugerencias de los clientes	Asistente de Ventas	Recursos Materiales, Recursos Financieros	1 semana	\$50,00	Cumplimiento	(Cantidad de dinero para adquirir el buzón / Cantidad de dinero planificada)*100
		Instalar los buzones adquiridos en un sitio estratégico de la cooperativa	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales	1 semana	\$80,00	Cumplimiento	(No. de buzones instalados / No. de buzones adquiridos)*100
		Recolectar las opiniones, comentarios y sugerencias de los clientes	Asistente de Ventas	Recursos Materiales	12 semanas	\$50,00	Efectividad	(No. de cuestionarios contestados / No. total de clientes)*100
		Revisar cada uno de los comentarios y sugerencias recibidos en relación a las reglas de atención al cliente	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales, Recursos Tecnológicos	4 semanas	\$50,00	Eficacia	(No. de reglas cumplidas por los empleados / No. total de reglas de atención al cliente)*100

Nota: Para la elaboración de las estrategias de investigación de mercado se plantea 2 objetivos con sus respectivos detalles de actividades

Resultado

- Conocer en qué nivel esta la satisfacción de los clientes de la cooperativa
- Conocer los comentarios y sugerencias de los clientes actuales

Para el respectivo control de las estrategias de evaluación propuestas dentro de la cooperativa Sultana de los Andes se establecen los siguientes parámetros:

Evaluación y control

- Formularios de satisfacción al cliente
- Registro de clientes actuales
- Registro de los beneficiarios de las promociones realizadas
- Numero de buzones de sugerencias y comentarios
- Numero de sugerencias
- Numero de comentarios

PLAN DE ACCION
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
AÑO 2014

4.4 Estrategias de personal

Hace énfasis esta estrategia a la importancia de emplear nuevo personal con conocimientos sólidos en campos que no posee la cooperativa y así ser un soporte administrativo en la gestión de mercadotecnia al momento de ofrecer sus servicios financieros. Mediante esta estrategia la cooperativa se basa en el modelo de recursos humanos para garantizar que los flujos de trabajo internos no tengan resultados imprevistos (alto desgaste, falta de conocimientos, débil desempeño, resultados negativos)

Objetivo: Contratar un profesional con conocimientos en todo el área de mercadotecnia para optimizar recursos y agilizar la gestión comercial de la cooperativa.

A continuación se detallan los diferentes objetivos y estrategias enfocadas en el factor personal de los servicios financieros de la cooperativa conjuntamente con el cronograma de tiempo de aplicación.

Tabla 28. Estrategias de personal

Objetivos (corto plazo = 1 año)	Estrategias	Tácticas	Responsables	Recursos	Tiempo	Costos	Tipo de indicador	Indicadores de logro
Contratar un profesional para realizar un programa de mejoramiento del área de ventas	Contratar los servicios de un ingeniero en marketing y publicidad a través de la Agencia de Empleos Job & Futuro	Solicitar los servicios de la Agencia de Empleos Job & Futuro	Presidente	Recursos Financieros	2 semanas	\$250,00	Cumplimiento	(Cantidad de dinero invertida en la agencia de empleos / Cantidad de dinero planificada)*100
		Revisar todos los requisitos y competencias propuestos para el cargo de marketing	Presidente	Recursos Administrativos	2 semanas	\$50,00	Efectividad	(No. de candidatos preseleccionados / No. de candidatos propuestos)*100
		Contratar al candidato seleccionado con todos los beneficios sociales	Presidente	Recursos Humanos, Recursos Financieros	1 semana	\$150,00	Efectividad	(No. de candidatos contratados / No. de candidatos preseleccionados)*100
		Registrar y analizar cada una de las tareas encomendadas	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales, Recursos Tecnológicos	2 semanas	\$100,00	Eficacia	(No. de actividades ejecutadas con calidad / No. de actividades descritas en el manual de funciones)*100

Nota: Para la elaboración de las estrategias de personal se plantea 1 objetivo con sus respectivos detalles de actividades

Resultado

Emplear nuevo personal

Para el respectivo control de las estrategias de personal propuestas dentro de la cooperativa Sultana de los Andes se establecen los siguientes parámetros:

Evaluación y control

- Contrato con el profesional
- Registro de asistencia
- Objetivos logrados
- con conocimientos sólidos en mercadotecnia.

4.5. Presupuesto General del Plan de Marketing Estratégico

A continuación el Presupuesto estimado anual de marketing para el proyecto, para el período comprendido entre enero a 2015 a diciembre 2015.

Tabla 30. Presupuesto general del plan estratégico de marketing

CONCEPTO	TOTAL
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO – SERVICIO	
<ul style="list-style-type: none"> ● Entregar un bono de \$ 50,00 en efectivo al empleado favorecido cuyo valor se incluirá en su rol de pagos 	\$750,00
<ul style="list-style-type: none"> ● Capacitar a todos los empleados para conocer y aplicar las 10 reglas de atención al cliente 	\$550,00
<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer alianzas comerciales con los Centros Comerciales del Ahorro donde cada cliente obtendrá un 10% de descuento por cada depósito realizado 	\$600,00
ESTRATEGIAS DE PRECIO	
<ul style="list-style-type: none"> ● Brindar créditos para microempresas a bajas tasas de interés de acuerdo a lo establecido por el Estado y necesidades del cliente 	\$650,00
<ul style="list-style-type: none"> ● Brindar asesoría gratuita a los clientes actuales y potenciales acerca del manejo de crédito e inversión en base a las tasas de interés 	\$550,00
ESTRATEGIAS DE PLAZA	
<ul style="list-style-type: none"> ● Aplicación del Método de Factores Ponderados para determinar la ubicación adecuada de la nueva sucursal entre las parroquias de Cotocollao, Carcelén, e Iñaquito 	\$550,00
<ul style="list-style-type: none"> ● Visitar a los habitantes de los sectores de Comité del Pueblo, Guamaní, La Ferroviaria, y Chilibulo para que en coordinación con la Fundación Vista para Todos se otorgue citas médicas oftalmológicas gratuitas 	\$900,00
ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> ● Contratación de la agencia de publicidad Aingae para el diseño de publicidad física (hojas volantes, trípticos y rótulos), manejo de redes sociales (facebook, google, twitter, etc.) y la página web 	\$800,00
<ul style="list-style-type: none"> ● Contratar a una persona con referencias laborales comprobadas para la entrega de hojas volantes, trípticos, y tarjetas membretadas 	\$350,00
<ul style="list-style-type: none"> ● Colocar basureros para papel, plástico, y desechos naturales con el logotipo de la cooperativa en las afueras de las instalaciones de la empresa 	\$900,00
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ● Solicitar donaciones de hasta el 5% a los clientes que realicen inversiones en depósitos a plazo fijo sobre los \$ 1000,00 	\$750,00
<ul style="list-style-type: none"> ● Proporcionar juegos de vajillas a las personas que han sido puntuales en sus 6 	

primeras cuotas de su crédito	\$1.050,00
ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	
<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar investigaciones de mercado enfocados a la satisfacción del cliente en la cooperativa ● Realizar evaluaciones del servicio brindado cada 3 meses por medio de buzones de sugerencias y comentarios 	\$450,00 \$330,00
ESTRATEGIAS DE PESONAL	
<ul style="list-style-type: none"> ● Contratar los servicios de un ingeniero en marketing y publicidad a través de la Agencia de Empleos Job &Future 	\$550,00
TOTAL:	\$9.730,00

Notas: Dolores Morejón

4.6. Comparación Estado de resultados con y sin Plan de Acción

A continuación se muestran el estado de resultados proyectado de la cooperativa en un escenario positivo en donde la inversión en el plan de marketing genera un impacto progresivo en el aumento de las utilidades de la organización, así entonces de acuerdo a un análisis porcentual se puede determinar que existe un incremento aproximado del 10% a partir del año en el cual se realizó la inversión, en conclusión se puede citar que existe un impulso sustancial a la economía de la cooperativa al mejorar su capacidad de captación de fondos a través de nuevos y potenciales clientes.

Tabla 31. Estado de resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes

	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS OPERACIONALES DIRECTOS	\$ 119.281,00	\$ 108.022,00	\$ 124.729,76	\$ 132.600,20	\$ 141.219,22
Cartera de Créditos	\$ 111.052,00	\$ 95.730,00	\$ 116.124,86	\$ 123.452,33	\$ 131.476,74
Intereses y descuentos	\$ 1.464,00	\$ 1.074,00	\$ 1.530,88	\$ 1.627,47	\$ 1.733,26
Servicios Cooperativos	\$ 1.124,00	\$ 746,00	\$ 1.175,34	\$ 1.249,51	\$ 1.330,73
Costos Financieros	\$ 404,00	\$ 390,00	\$ 422,45	\$ 449,11	\$ 478,30
Utilidad en Valoración de Inversiones para Mantener Hasta el Vencimiento	\$ 538,00	\$ 632,00	\$ 562,58	\$ 598,07	\$ 636,95
Verificación de Crédito	\$ 4.699,00	\$ 9.450,00	\$ 4.913,65	\$ 5.223,70	\$ 5.563,24
GASTOS OPERACIONALES DIRECTOS	\$ 15.662,00	\$ 26.486,00	\$ 16.923,56	\$ 17.092,80	\$ 17.263,72
Intereses Depósitos y Exigibilidades	\$ 14.595,00	\$ 14.595,00	\$ 14.740,95	\$ 14.888,36	\$ 15.037,24
Intereses Créditos de Bancos y Otras Obligaciones Financieras	\$ 537,00	\$ 870,00	\$ 878,70	\$ 887,49	\$ 896,36
Pérdida de Cartera de Créditos para la microempresa	\$ -	\$ 280,00	\$ 282,80	\$ 285,63	\$ 288,48
Pérdida en Valoración de Inversiones Negociables en Títulos Participativos	\$ -	\$ 18,00	\$ 18,18	\$ 18,36	\$ 18,55
Comisiones	\$ 530,00	\$ 993,00	\$ 1.002,93	\$ 1.012,96	\$ 1.023,09
Gastos Gestión y Mercadeo	\$ -	\$ 9.730,00	\$ -	\$ -	\$ -
RESULTADO OPERACIONAL DIRECTO	\$ 103.619,00	\$ 81.536,00	\$ 107.806,20	\$ 115.507,41	\$ 123.955,49
OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES - NETO	\$ 22.301,00	\$ 21.288,00	\$ 21.500,88	\$ 21.715,89	\$ 21.933,05
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	\$ 8.171,00	\$ 6.829,00	\$ 6.897,29	\$ 6.966,26	\$ 7.035,93
Dividendos y Participaciones	\$ 132,00	\$ 90,00	\$ 90,90	\$ 91,81	\$ 92,73
Recuperaciones	\$ 7.230,00	\$ 6.048,00	\$ 6.108,48	\$ 6.169,56	\$ 6.231,26
Otros	\$ 809,00	\$ 691,00	\$ 697,91	\$ 704,89	\$ 711,94
OTROS GASTOS OPERACIONALES	\$ 30.472,00	\$ 28.117,00	\$ 28.398,17	\$ 28.682,15	\$ 28.968,97
Gastos Administrativos	\$ 15.757,00	\$ 14.522,00	\$ 14.667,22	\$ 14.813,89	\$ 14.962,03

Otros	\$ 14.715,00	\$ 13.595,00	\$ 13.730,95	\$ 13.868,26	\$ 14.006,94
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ 81.318,00	\$ 60.248,00	\$ 86.305,32	\$ 93.791,52	\$ 102.022,45
PROVISIONES	\$ 15.921,00	\$ 12.729,00	\$ 12.856,29	\$ 12.984,85	\$ 13.114,70
Cartera de créditos	\$ 12.182,00	\$ 9.911,00	\$ 10.010,11	\$ 10.110,21	\$ 10.211,31
Cuentas por cobrar	\$ 595,00	\$ 392,00	\$ 395,92	\$ 399,88	\$ 403,88
Provisiones individuales	\$ 3.124,00	\$ 2.391,00	\$ 2.414,91	\$ 2.439,06	\$ 2.463,45
Otras	\$ 20,00	\$ 35,00	\$ 35,35	\$ 35,70	\$ 36,06
DEPRECIACIONES	\$ 1.110,00	\$ 1.245,00	\$ 1.257,45	\$ 1.270,02	\$ 1.282,72
AMORTIZACIONES	\$ 457,00	\$ 754,00	\$ 761,54	\$ 769,16	\$ 776,85
RESULTADO OPERACIONAL NETO	\$ 63.830,00	\$ 45.520,00	\$ 71.430,04	\$ 78.767,49	\$ 86.848,17
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 3.376,00	\$ 2.320,00	\$ 2.343,20	\$ 2.366,63	\$ 2.390,30
Utilidad en venta de propiedades- equipo y de otros activos	\$ 27,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperaciones	\$ 2.630,00	\$ 1.746,00	\$ 1.763,46	\$ 1.781,09	\$ 1.798,91
Otros ingresos no operacionales	\$ 719,00	\$ 574,00	\$ 579,74	\$ 585,54	\$ 591,39
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 314,00	\$ 190,00	\$ 191,90	\$ 193,82	\$ 195,76
Perdida en venta de propiedades- equipo y de otros activos	\$ 15,00	\$ 4,00	\$ 4,04	\$ 4,08	\$ 4,12
Pérdida por siniestros	\$ 10,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos no operacionales	\$ 289,00	\$ 186,00	\$ 187,86	\$ 189,74	\$ 191,64
RESULTADO NETO NO OPERACIONAL	\$ 3.062,00	\$ 2.130,00	\$ 2.151,30	\$ 2.172,81	\$ 2.194,54
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ 66.892,00	\$ 47.650,00	\$ 73.581,34	\$ 80.940,30	\$ 89.042,71
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	\$ 66.892,00	\$ 47.650,00	\$ 73.581,34	\$ 80.940,30	\$ 89.042,71

De acuerdo a las proyecciones realizadas en base al estado de resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sultana de los Andes” Ltda., se puede observar que en el año 2013 la institución obtiene una utilidad de 66.892,00 USD, a partir de esta en el año 2014 se realiza un gasto destinado a la planificación y puesta en marcha de la cooperativa que asciende a 9.730 USD, lo que disminuye la utilidad del ejercicio en ese año a 47.650 USD, el plan de marketing tiene el fin de aumentar en un 10% las utilidades obtenidas en base a su actividad económica, así entonces en el año 2015 se puede apreciar su incremento con 73.581,34 USD , en el año 2016 de 80.940,30 USD y finalmente en el año 2017 con 89.042,71, cumpliéndose así el objetivo del plan.

4.7. Control y evaluación

Para el cumplimiento del plan de acción propuesto es importante realizar un control y evaluación de las actividades con la finalidad de obtener los resultados esperados, para lo cual es necesario verificar de manera constante la ejecución que cada estrategia de acuerdo a los parámetros establecidos anteriormente, caso contrario aplicar los correctivos pertinentes.

En cuanto a la evaluación se la realiza en base a un seguimiento de los indicadores establecidos que permiten conocer el impacto, resultado y logro de los objetivos.

Conclusiones

- Inicialmente se define el problema de investigación, las principales causas y consecuencias del bajo posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes Ltda., y la baja adquisición de socios, para lo cual se plantea diseñar un plan de marketing que facilite la comercialización de sus servicios e incremento de su rentabilidad y el logro de los objetivos.
- En el segundo primero del presente proyecto se sustentan teóricamente los principales conceptos necesarios para el desarrollo de un Plan de Marketing Estratégico,.
- Se realizó un diagnóstico situacional acorde a las actividades de una cooperativa dentro de los análisis externos e internos, concluyendo con el FODA, mediante el cual se determinó que la cooperativa no cuenta con estrategias idóneas de comercialización para alcanzar eficientemente una mayor participación dentro del mercado local.
- Mediante la investigación de mercados se estableció la situación actual del mercado financiero, es decir los gustos y preferencias específicos del cliente y características importantes de la competencia y su segmento de mercado, el perfil del cliente potencial está entre 18 a 64 años de edad por poder acceder a un trabajo y tener ingresos personales, son de una clase social baja, media y alta, son personas que buscan los servicios de una cooperativa con valores de responsabilidad, honradez y lealtad.
- Para alcanzar un incremento significativo en el posicionamiento se elaboró un Plan de Marketing Estratégico y Social que permitirá a la cooperativa de ahorro y crédito Sultana de los Andes Ltda., ser una empresa líder en el mercado financiero; promocionando y posicionando la marca en la mente del socio potencial y actual mediante el planteamiento de estrategias medibles.
- Para la consecución de las estrategias propuestas se diseñó un Plan de acción en el que se establece los objetivos, tácticas, tiempo recursos, responsables, indicadores de logro, resultados, así como la evaluación y el control como un proceso social y administrativo que servirá a la cooperativa obtener lo que necesita es decir clientes y utilidades mediante la comunicación de los servicios que ofrece y así posicionarse en el mercado local

- Es importante diseñar un plan de mercadeo como un conjunto sistemático de decisiones empresariales cuyo objetivo es el de desarrollar acciones comerciales en el mercado que se desenvuelve la empresa, asegurándose la ventaja competitiva ante otras de la competencia.

Recomendaciones

- El plan de marketing para la cooperativa de ahorro y crédito Sultana de los Andes sea considerado como un instrumento de ayuda para otorgar pautas de orden documentado mejorando el manejo comercial y promocional de los servicios financieros dentro del mercado de cooperativas.
- Se recomienda realizar un diagnóstico situacional cada fin de año para conocer la influencia de los factores externos e internos dentro de la cooperativa, así como desarrollar periódicamente (cada 6 meses estudios de mercados) con la finalidad de alcanzar los objetivos.
- Verificar constantemente que se efectúen las estrategias propuestas mediante la evaluación de los indicadores de logro para un óptimo y completo cumplimiento de la presente propuesta.
- Se recomienda a la cooperativa utilizar los mejores medios para la publicidad que le permitan alcanzar el mercado meta a fin de poder llegar al cliente y comunicar los beneficios del servicio para satisfacer las necesidades en menor tiempo.
- Aprovechar que el proyecto es viable y rentable a futuro ser una cooperativa de prestigio y seguir en el liderazgo del mercado financieros de cooperativas dentro de la ciudad de Quito con una excelente cartera de clientes para lograr un incremento en ventas.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alcaldía de Boyacá.* (21 de mayo de 2014). Obtenido de http://tipacoque-boyaca.gov.co/Nuestros_planes.shtml?apc=gbxx-1-&x=2313279
- Ander, E. (s.f). *Definiciones de Planificación.* Madrid.
- Andreasen, A. (s.f). *Off On Commerce Day.* Obtenido de <http://www.offoncommerceday.com/que-es-el-marketing-social/>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (14 de Mayo de 2011). *Ley Orgánica y Reglamento General de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.* Quito, Pichincha, Ecuador.
- Banco Central del Ecuador.(2014).*Estadísticas.* Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/623-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-anual-de-45-en-2013>
- Barrios Rosas, V. I. (30 de noviembre de 2011). *Gestiopolis.* Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/ambiente-externo-de-las-organizaciones-empresariales.htm>
- Boal Velasco, N. (15 de abril de 2014). *Expansión.com.* Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/recursos-financieros-permanentes.html>
- Calderón , G. (21 de octubre de 2011). *El Entorno del Marketing: Macroentorno.* Obtenido de <http://gloriacalderon.wordpress.com/tag/entorno-politico-legal/>
- Carneido, M. (2006). *La Responsabilidad Social Corporativa Interna.* Madrid: Gráficas Dehon.
- Constitución Política de la República del Ecuador. (2008). Ecuador: Asamblea Nacional Constituyente.

- Cuevas , W. (marzo de 2003). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/empresadora/articulos/54/conceptovisio.htm>
- Dalen, V., & Meyer, W. (13 de septiembre de 2006). *La Investigación descriptiva*. Obtenido de <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>
- De Santos, D. (2003). *El Plan de Negocios*. Madrid: Edigrafos S.A.
- Díaz, J. (2006). *Marketing Social: Fundamentos, Procesos y Herramientas*. Manglar Comunicación Expandida.
- Ibarra, C. (26 de octubre de 2011). *Metología de la Investigación*. Obtenido de <http://metodologadelainvestigaciinsis.blogspot.com/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing 8va ed.* México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing 12va ed.* México: Pearson Educación .
- Levin , R., & Rubin, D. (2004). *Estadística para Administración y Economía 7ma ed.* México: Pearson Educación .
- ESTADO ECUATORIANO. (17 de julio de 2013). *Ley de Cooperativas*. Obtenido de Registro Oficial 400 del 29 de agosto del 2001
- Ley de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero. (10 de mayo de 2011). *Décima Disposición Transitoria*. Quito, Ecuador: Registro Oficial 444.
- Linares, L. (12 de abril de 2009). *Marketeando.com*. Obtenido de http://www.marketeando.com/2009/04/origen-del-termino-y-concepto-del_6994.html

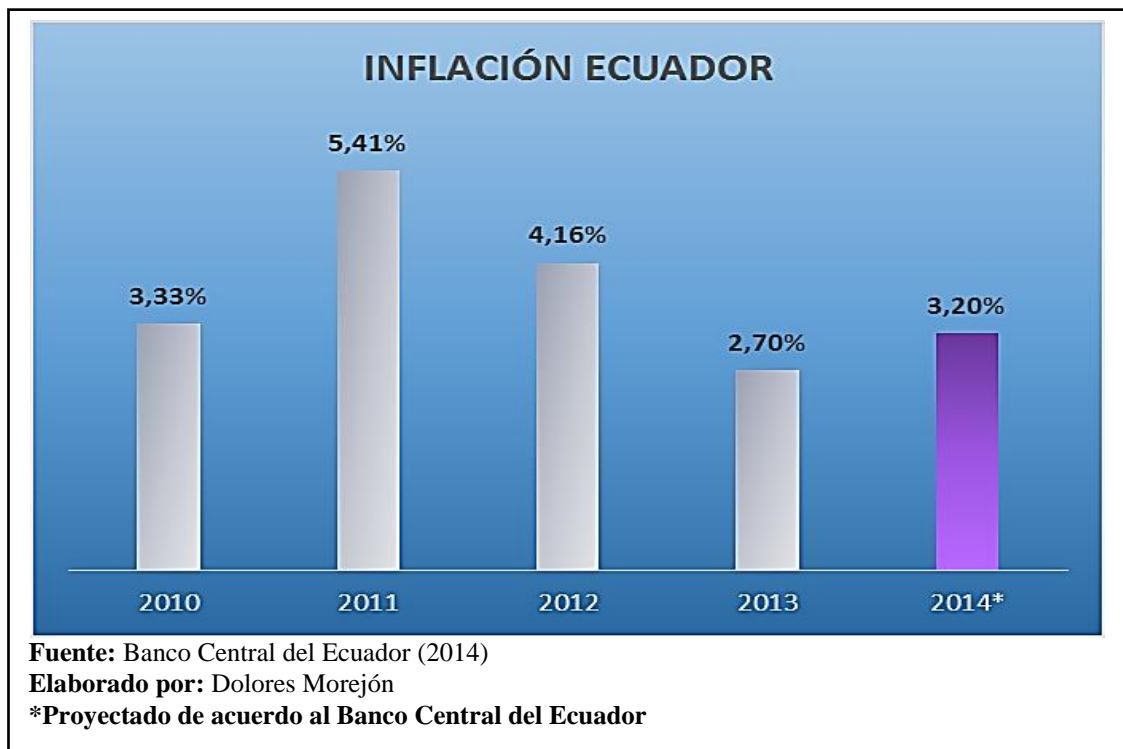
- Lozano, J. (06 de noviembre de 2008). *Investigación exploratoria*. Obtenido de <http://janeth-investigacioniv.blogspot.com/2008/11/investigacion-exploratoria.html>
- Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario*. Barcelona: Bresca.
- Rossel, S. (13 de mayo de 2005). *Metodología de Investigación*. Obtenido de <http://deepistemologiaymetodologia.blogspot.com/2005/05/el-diseo-de-investigacin.html>
- Sainz de Vicuña, J. (2007). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid: Gráficas Dehon.
- Serna, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. México: Legis Editores .
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). Quito, Ecuador: http://www.seps.gob.ec/web/guest/que_es_la_seps.
- Thompson, I. (mayo de 2006). *Promonegocios.net*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/plan-mercadotecnia.html>
- Zambrana, M. (2012). *Marketing Social Aplicación Práctica*. Madrid: IEPALA.

ANEXOS

Anexo 1. PIB Ecuador



Anexo 2. Inflación del Ecuador



Anexo 3. Tasas de interés pasivas establecidas por el Banco Central del Ecuador (2014).

TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.11	Depósitos de Ahorro	1.11
Depósitos monetarios	0.57	Depósitos de Tarjetahabientes	0.58
Operaciones de Reporto	0.13		
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.05	Plazo 121-180	5.66
Plazo 61-90	4.52	Plazo 181-360	6.30
Plazo 91-120	5.33	Plazo 361 y más	7.10

Fuente: Banco Central del Ecuador (2014)

Elaborado por: Dolores Morejón

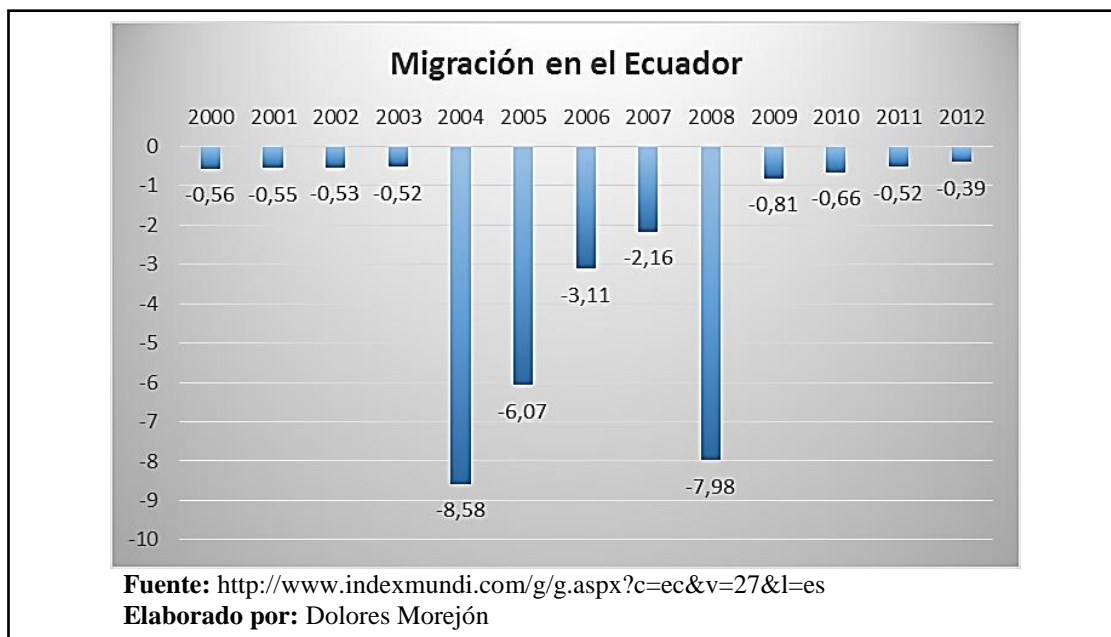
Anexo 4. Número de habitantes del Ecuador y la provincia de Pichincha

AÑOS	No. DE HABITANTES	
	ECUADOR	PICHINCHA
2010	15.012.228	2.667.953
2011	15.266.431	2.723.509
2012	15.520.973	2.779.370
2013	15.774.749	2.835.373
2014	16.027.466	2.891.472

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2014)

Elaborado por: Dolores Morejón

Anexo 5. Número de habitantes del Ecuador y la provincia de Pichincha



Anexo 6. Provincias a las que pertenecen los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes

PROVINCIA	No. DE CLIENTES	PORCENTAJE (%)
CHIMBORAZO	190	57,23%
PICHINCHA	75	22,59%
GUAYAS	31	9,34%
IMBABURA	8	2,41%
COTOPAXI	7	2,11%
EL ORO	5	1,51%
LOS RIOS	5	1,51%
TUNGURAHUA	4	1,20%
BOLIVAR	3	0,90%
CAÑAR	2	0,60%
MANABI	1	0,30%
PASTAZA	1	0,30%
TOTAL	332	100,00%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes (2014)

Elaborado por: Dolores Morejón

Anexo 7. Encuesta dirigida a los clientes potenciales



SEDE QUITO

Objetivo de la encuesta: Identificar los deseos, preferencias y necesidades de ahorro y financiamiento que presentan los habitantes del cantón Quito

No. _____ Fecha: ____/____/ 2014

Sector: _____

Datos Personales:

Sexo: Masculino _____ Femenino _____

Edad: De 18-30 _____ De 31-40 _____ De 41-50 _____ De 51-60 _____

¿Cómo se considera Ud.?:

Blanco ____ Negro ____ Mestizo ____ Indígena ____ Otro (especifique) _____

1. ¿Usted ha adquirido un crédito financiero alguna vez?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

2. ¿Destina un porcentaje de sus ingresos mensuales al ahorro?

Sí _____ No _____ ¿Por _____ qué? _____

3. Ha solicitado usted servicios financieros en:

Bancos _____ Cooperativas de Ahorro y Crédito _____ Otros (especifique) _____

4. ¿Por qué motivo usted se podría interesar en los servicios de una cooperativa de ahorro y crédito?

Ahorro _____ Inversiones _____ Crédito _____ Otros (especifique) _____

5. ¿A qué actividad económica destinaría el crédito?

Comercio _____ Agrícola _____ Vivienda _____ Consumo _____ Otros (especifique) _____

6. Cuál es el monto que usted solicitaría para un crédito?

Menos de \$ 500 _____ De \$501 a \$2000 _____

De \$2001 a \$5000 _____ De \$5001 a \$10.000 _____

7. Cuál tasa de interés que usted estaría dispuesto a pagar por un crédito solicitado?

18% Microcrédito _____ 17,06% Consumo _____

10,64% Vivienda _____ Otros (especifique) _____

8. ¿Cuántos meses máximo requerirá usted para cancelar el crédito solicitado?

6 meses _____ 12 meses _____ 18 meses _____ 24 meses _____ 36 meses _____

9. ¿Usted ha escuchado hablar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes?

Si _____ No _____

10. Si la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes le ofreciera un servicio personalizado, créditos a un bajo interés y pagos de tasa de interés preferencial por sus ahorros usted estaría dispuesto a adquirir este servicio?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

11. ¿En qué sector de la ciudad de Quito le gustaría realizar sus depósitos y créditos?

Norte _____ Centro _____ Sur _____

12. Por qué medio de publicidad le interesaría conocer los servicios que ofrece una cooperativa de ahorro y crédito?

Radio _____

Vallas publicitarias _____

Televisión _____

Todas las anteriores _____

Hojas volantes _____

Periódicos, revistas _____

Páginas web _____ Otras (especifique) _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 8. Encuesta dirigida a los clientes de la Cooperativa Sultana de los Andes



SEDE QUITO

No. _____ Fecha: ____/____/2014

Objetivo de la encuesta

Conocer la actitud y preferencia de los clientes que pertenecen a la Cooperativa de ahorro y crédito Sultana de los Andes

Datos Personales:

Sexo: Masculino _____ Femenino _____

Edad: De 18-30 _____ De 31-40 _____ De 41-50 _____ De 51-60 _____

¿Cómo se considera Ud.?:

Blanco _____ Negro _____ Mestizo _____ Indígena _____ Otro (especifique) _____

1. En forma general, cómo califica usted los servicios que ofrece la Cooperativa?

Eficiente _____

Muy Bueno _____

Bueno _____

Malo _____

2. ¿Ha solicitado algún crédito a esta Cooperativa y de qué monto?

Si _____

No _____ Monto.....

3. ¿Está de acuerdo con los documentos que solicita la Cooperativa y qué tipo de problema se ha presentado para otorgarle su crédito?

Si _____

No _____ Problema.....

4. Según su criterio, las tasas de interés por los créditos otorgados que cobra esta cooperativa le parecen:

Elevadas _____ Aceptables _____

5. ¿Cuáles de los siguientes aspectos le gustaría que la Cooperativa mejore?

Información Central _____

Seguridad _____

Publicidad _____

Asesoría Técnica _____

6.- ¿Cuáles son los servicios que más utiliza en la Cooperativa?

Ahorro _____ Inversiones _____ Crédito _____ Otros _____ (especifique)

7. ¿Cómo socio le gustaría que la Cooperativa realice rifas y promociones?

Si _____

No _____

¿Cuáles? _____

8. ¿En qué otro sector de la ciudad de Quito le gustaría que se encuentre la cooperativa?

Norte _____ Sur _____ Valles _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

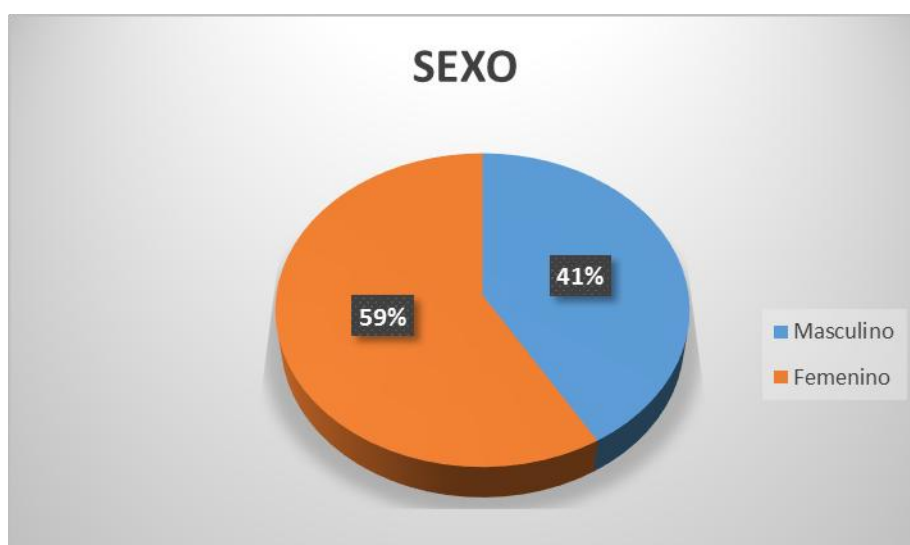
Anexo 9. Resultados de la encuesta dirigida a los clientes potenciales

Sexo

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Masculino	102	41,46
Femenino	144	58,54
TOTAL	246	100

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Dolores Morejón



Fuente: Investigación propia

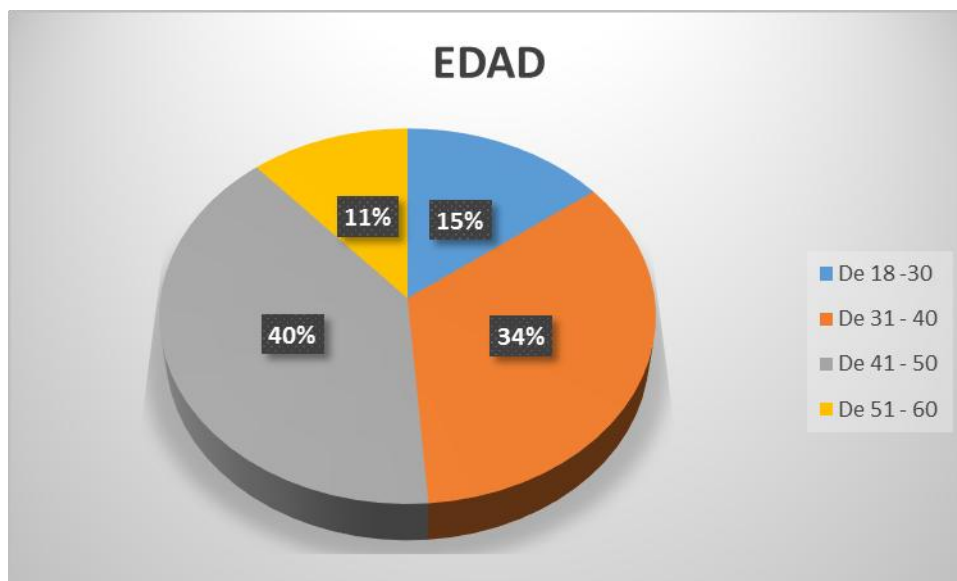
Elaborado por: Dolores Morejón

Edad

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
De 18 -30	36	14,63
De 31 - 40	84	34,15
De 41 - 50	98	39,84
De 51 - 60	28	11,38
TOTAL:	246	100,00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Dolores Morejón

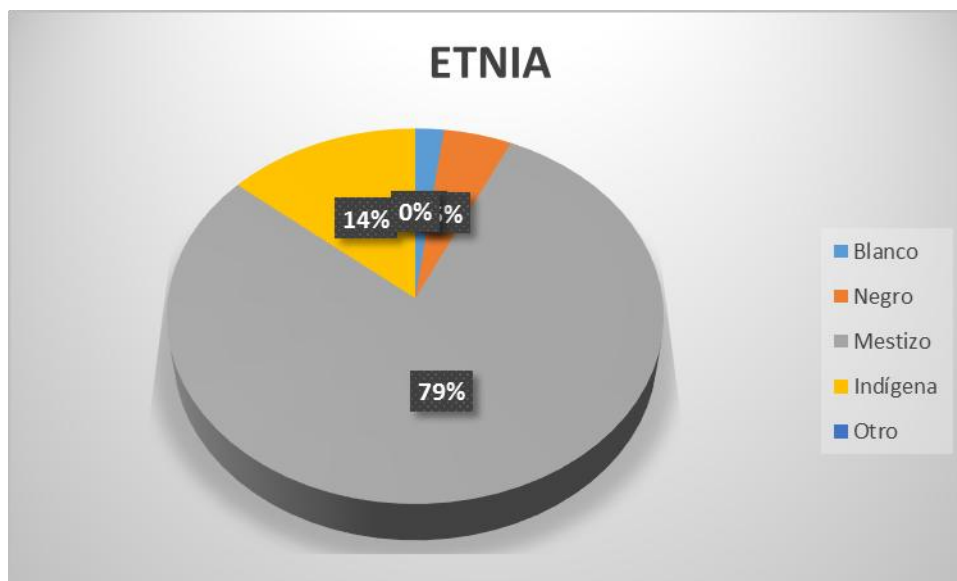


Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

Etnia

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Blanco	5	2,03
Negro	12	4,88
Mestizo	195	79,27
Indígena	34	13,82
Otro	0	0,00
TOTAL:	246	100,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

Pregunta 1. ¿Usted ha adquirido un crédito financiero alguna vez?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Si	68	27,64
No	178	72,36
TOTAL	246	100,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

Pregunta 2. Destina un porcentaje de sus ingresos mensuales al ahorro?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Si	180	73,17
No	66	26,83
TOTAL	246	100,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

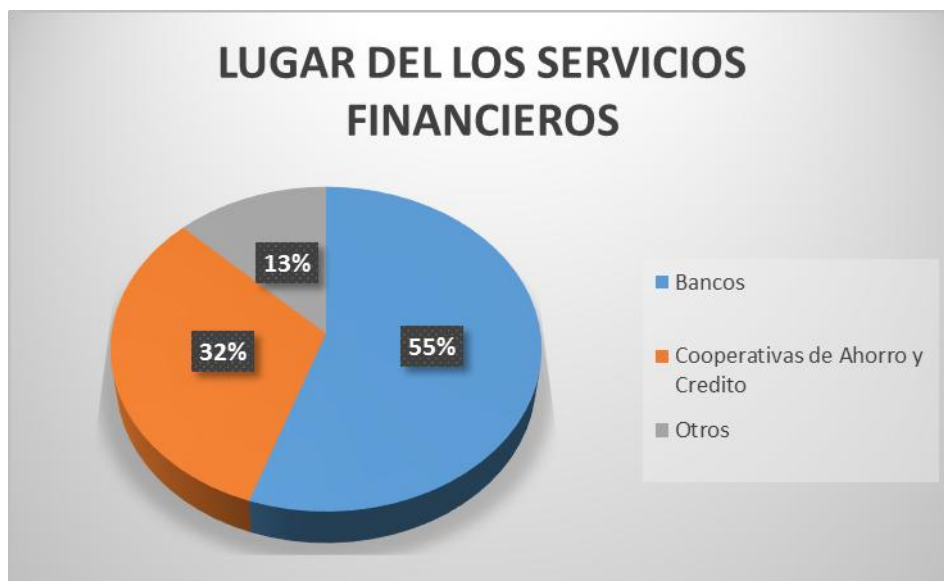


Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

Pregunta 3. Ha solicitado usted servicios financieros en:

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Bancos	136	55,28
Cooperativas de Ahorro y Crédito	79	32,11
Otros	31	12,60
TOTAL	246	100,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón



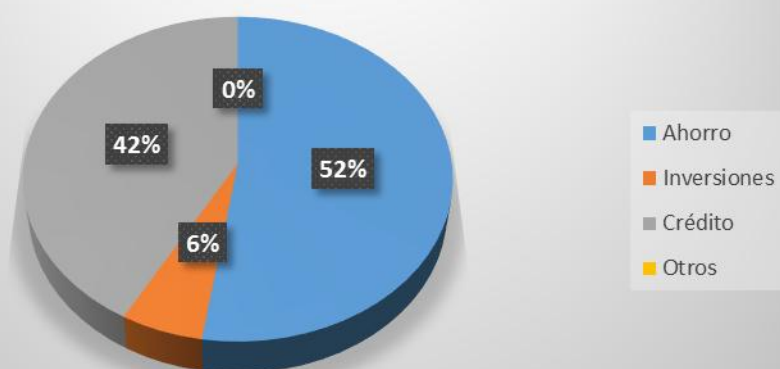
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

Pregunta 4. ¿Por qué usted se podría interesar en los servicios de una cooperativa de ahorro y crédito?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Ahorro	129	52,44
Inversiones	14	5,69
Crédito	103	41,87
Otros	0	0
TOTAL	246	100

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

MOTIVOS DE SERVICIOS DE COOP. AHORRO Y CRÉDITO



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

Pregunta 5. ¿A qué actividad económica destinaría el crédito?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Comercio	74	30,08
Agrícola	44	17,89
Vivienda	89	36,18
Consumo	37	15,04
Otros	2	0,81
TOTAL	246	100,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

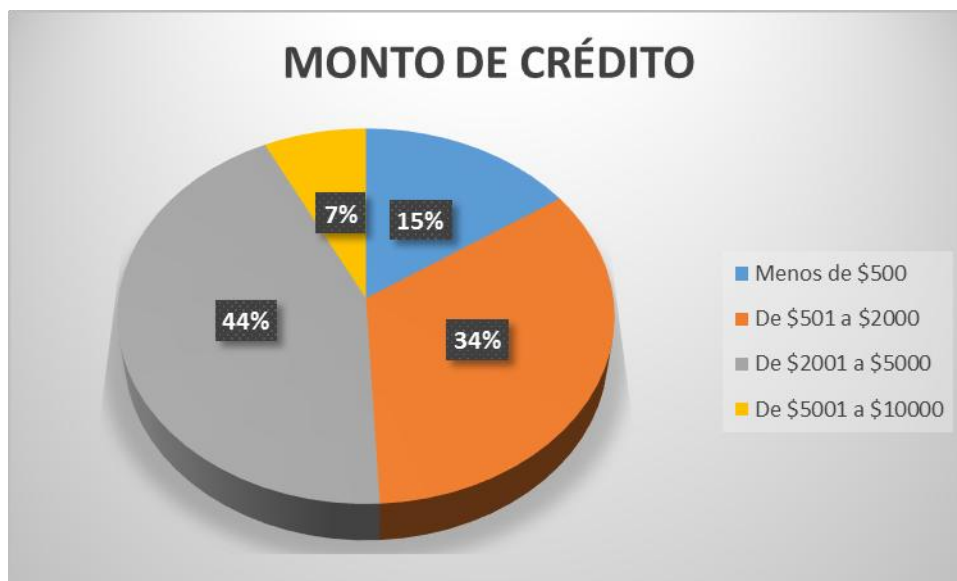


Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

Pregunta 6. Cuál es el monto que usted solicitaría para un crédito?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Menos de \$500	38	15,45
De \$501 a \$2000	83	33,74
De \$2001 a \$5000	107	43,50
De \$5001 a \$10000	18	7,32
TOTAL	246	100,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

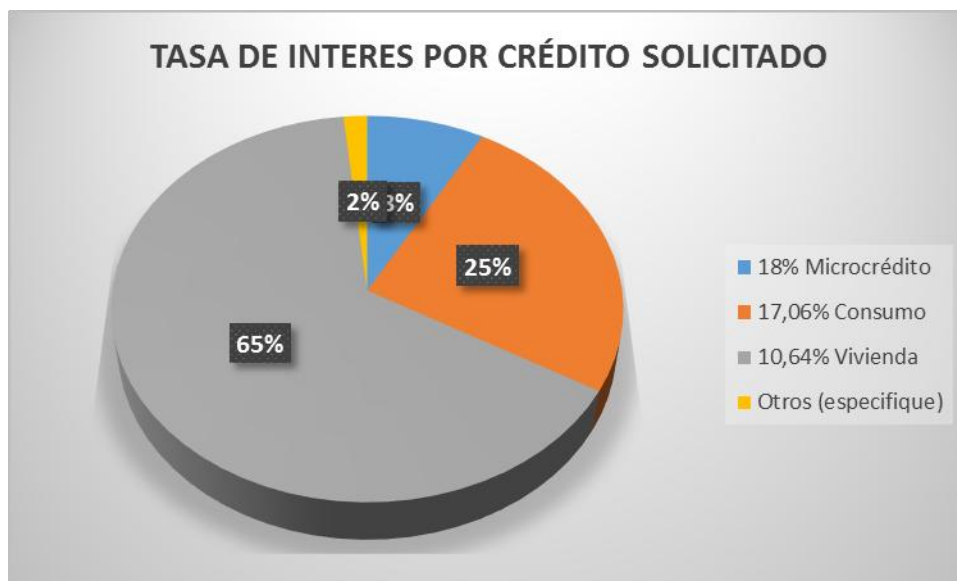


Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

Pregunta 7. ¿Cuál tasa de interés que usted estaría dispuesto a pagar por un crédito solicitado?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
18% Microcrédito	20	8,13
17,06% Consumo	62	25,20
10,64% Vivienda	160	65,04
Otros (especifique)	4	1,63
TOTAL	246	100,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

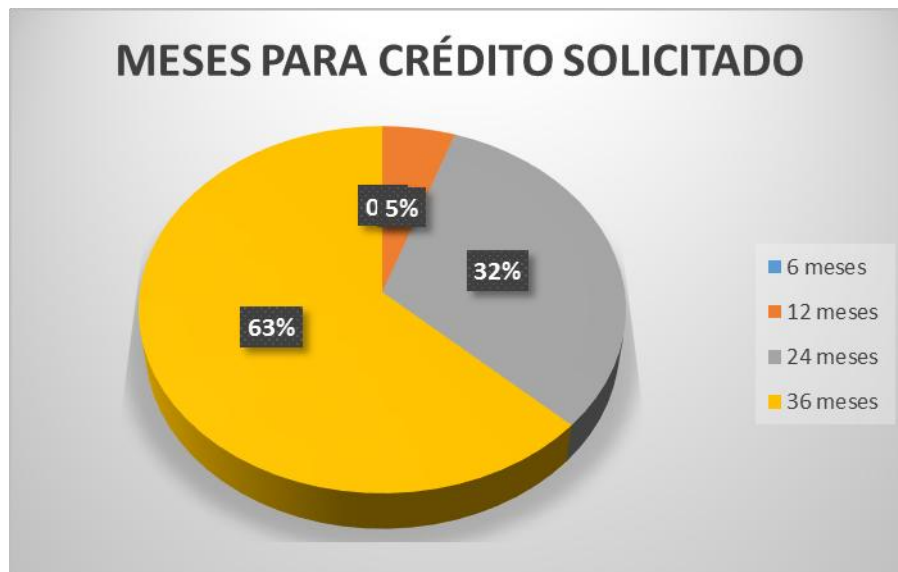


Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

Pregunta 8. ¿Cuántos meses máximo requerirá usted para cancelar el crédito solicitado?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
6 meses	0	0,00
12 meses	13	5,28
24 meses	78	31,71
36 meses	155	63,01
TOTAL	246	100,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

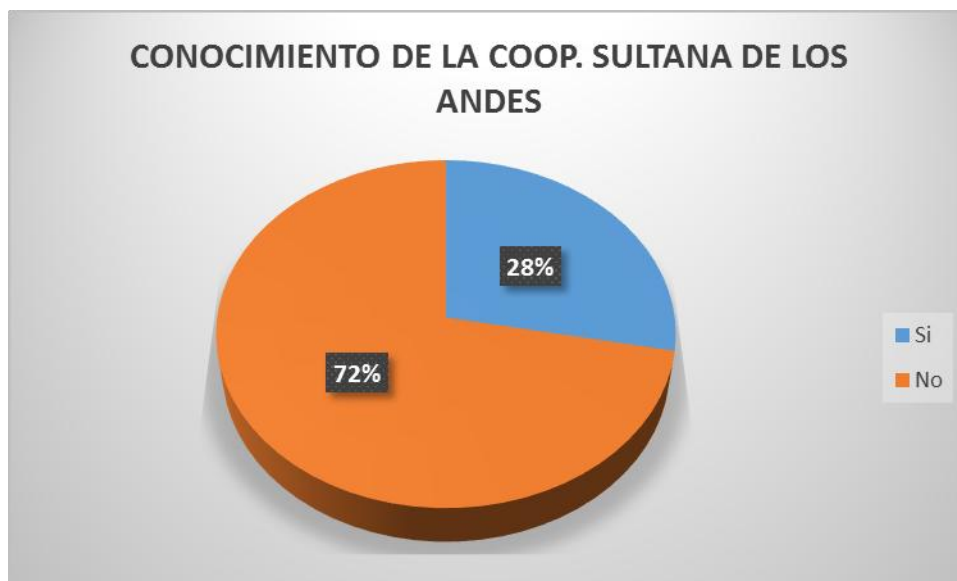


Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

Pregunta 9. ¿Usted ha escuchado hablar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Si	69	28,05
No	177	71,95
TOTAL	246	100,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

Pregunta 10. ¿Si la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes le ofreciera un servicio personalizado, créditos a un bajo interés y pagos de tasa de interés preferencial por sus ahorros usted estaría dispuesto a adquirir este servicio?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Si	208	84,55
No	38	15,45
TOTAL	246	100

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

Pregunta 11. ¿En qué sector de la ciudad de Quito le gustaría realizar sus depósitos y créditos?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Norte	99	40,24
Centro	69	28,05
Sur	78	31,71
TOTAL:	246	100,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

Pregunta 12. ¿Por qué medio de publicidad le interesaría conocer los servicios que ofrece una cooperativa de ahorro y crédito?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Radio	33	13,41
Vallas publicitarias	15	6,10
Televisión	85	34,55
Todas las anteriores	4	1,63
Hojas volantes	45	18,29
Periódicos, revistas	56	22,76
Página Web	8	3,25
TOTAL:	246	100,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón



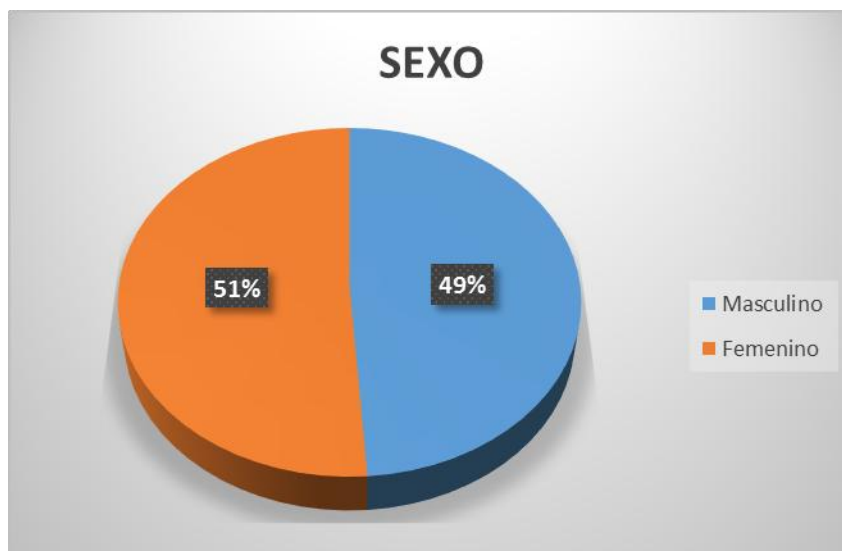
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

Anexo 7. Resultados de la encuesta dirigida a los clientes de la cooperativa Sultana de los Andes

Sexo

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Masculino	87	48,88
Femenino	91	51,12
TOTAL :	178	100

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

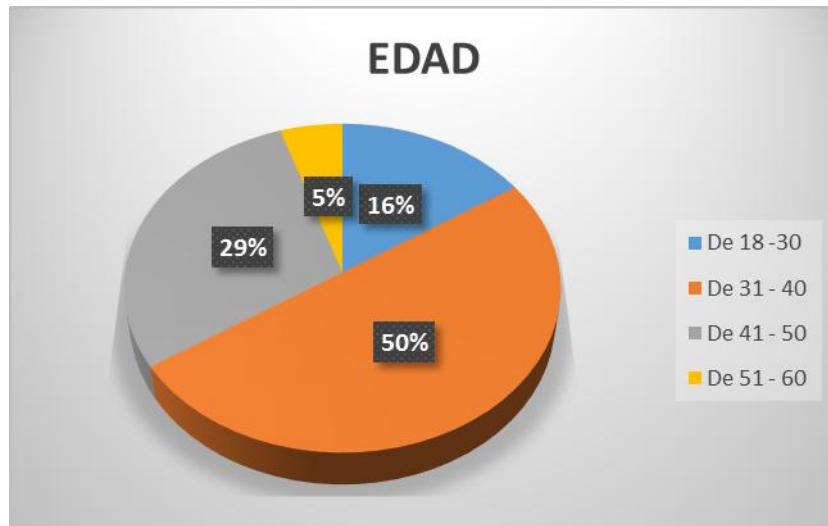


Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

Edad

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
De 18 -30	28	15,73
De 31 - 40	89	50,00
De 41 - 50	52	29,21
De 51 - 60	9	5,06
TOTAL:	178	100,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

Pregunta 1: ¿En forma general, cómo califica usted los servicios que ofrece la Cooperativa?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Eficiente	9	5,06
Muy bueno	12	6,74
Bueno	149	83,71
Malo	8	4,49
TOTAL:	178	100,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

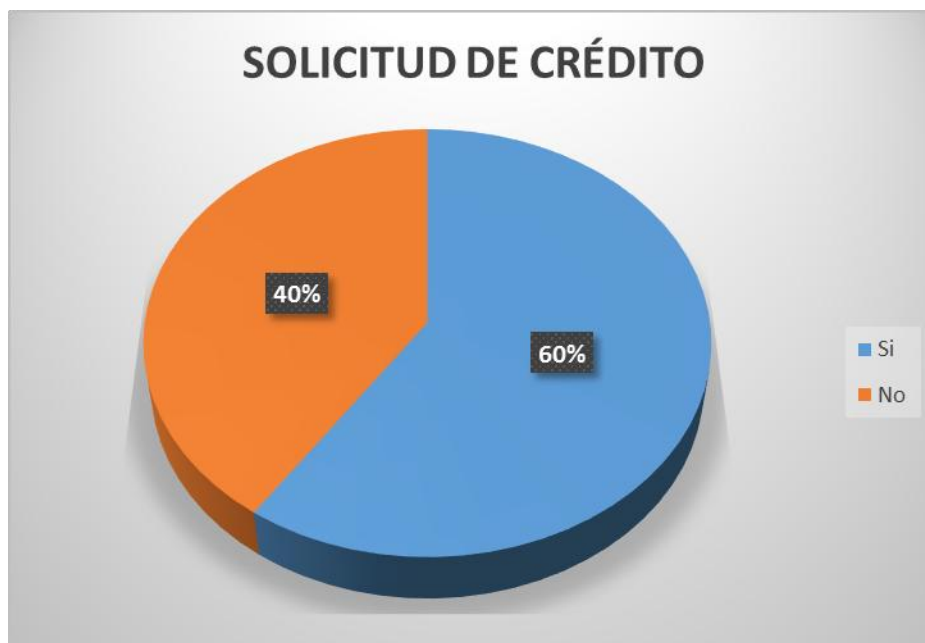


Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

Pregunta 2: ¿Ha solicitado algún crédito a esta Cooperativa y de qué monto?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Si	106	59,55
No	72	40,45
TOTAL:	178	100,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

Pregunta 3: ¿Está de acuerdo con los documentos que solicita la Cooperativa y qué tipo de problema se ha presentado para otorgarle el crédito?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Si	162	91,01
No	16	8,99
TOTAL:	178	100

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

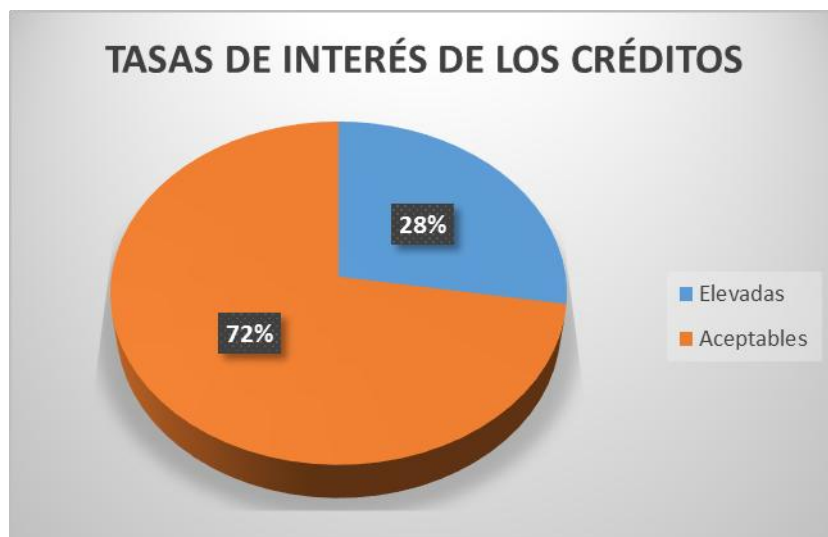


Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

Pregunta 4: ¿Según su criterio, las tasas de interés por los créditos otorgados que cobra esta cooperativa le parecen?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Elevadas	49	27,53
Aceptables	129	72,47
TOTAL:	178	100

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

Pregunta 5: ¿Cuáles de los siguientes aspectos le gustaría que la cooperativa mejore?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Información Central	12	6,74
Seguridad	59	33,15
Publicidad	89	50,00
Asesoría Técnica	18	10,11
TOTAL:	178	100,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

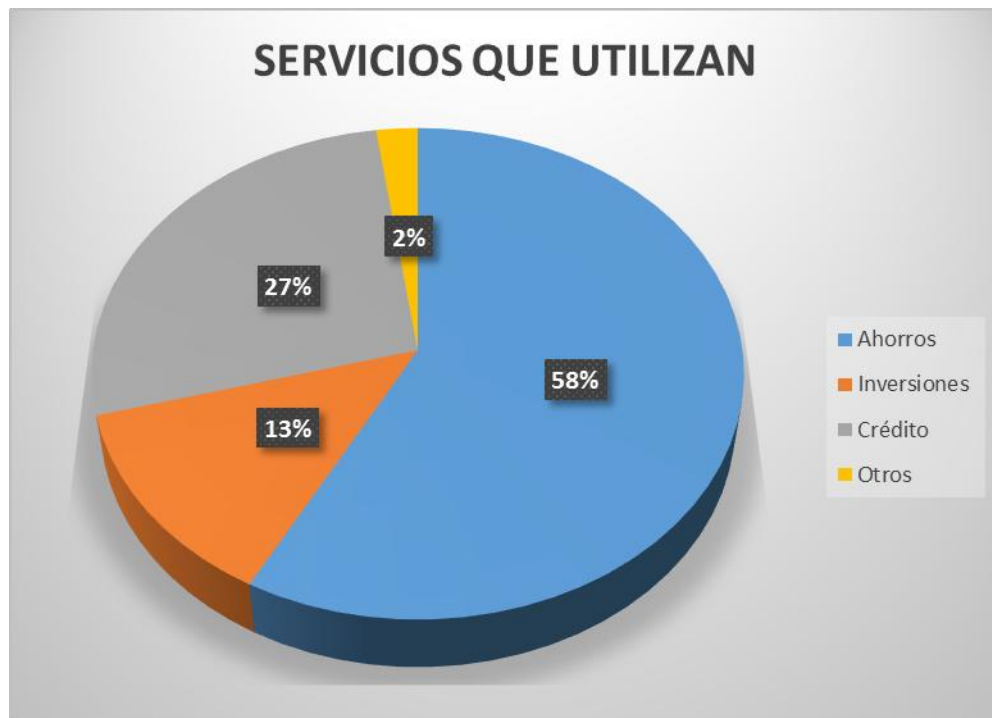


Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

Pregunta 6: ¿Cuáles son los servicios que más utiliza en la Cooperativa?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Ahorros	103	57,87
Inversiones	23	12,92
Crédito	48	26,97
Otros	4	2,25
TOTAL:	178	100,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

Pregunta 7: ¿Cómo socio le gustaría que la Cooperativa realice rifas y promociones?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Si	123	69,10
No	55	30,90
TOTAL:	178	100

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

Pregunta 8: ¿En qué otro sector de la ciudad de Quito le gustaría que se encuentre la cooperativa?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Norte	87	48,88
Sur	78	43,82
Valles	13	7,30
TOTAL:	178	100,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Dolores Morejón

Anexo 10. Resultados de la encuesta dirigida a los clientes potenciales



Anexo 11. Información para elaborar la Matriz BCG

TIPO DE PRODUCTO	INTERESES GENERADOS	CARTERA DE NEGOCIO	CREDITOS PRINCIPAL COMPETIDOR	INGRESOS DEL SECTOR		TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA DE MERCADO RELATIVA	PARTICIPACIÓN
				AÑO ANTERIOR	AÑO ACTUAL			
CONSUMO	34.500,00	31%	80.000,00	300.000,00	400.000,00	33%	0,43	9%
MICROCREDITO	26.230,00	24%	20.000,00	580.000,00	700.000,00	21%	1,31	4%
COMERCIAL	50.322,00	45%	71.000,00	198.000,00	200.000,00	1%	0,71	25%
TOTAL	111.052,00	100%	171.000,00	1.078.000,00	1.300.000,00			9%

Anexo 12. Diseño de Rol de pagos con bono de eficiencia

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SULTANA DE LOS ANDES LTDA

ROL DE PAGOS

APELLIDOS: MORENO MONICA		MES: JUNIO 2014	
N° CEDULA: 1716172794		CARGO: CAJERA	
INGRESOS		EGRESOS	
REMUNERACION BASICA		\$ 3409,35	APORTE IEES \$ 31,79
HORAS EXTRAS		\$ 55	PRESTAMO IEES
MOVILIZACION			ANTICIPO SUELDO \$ 200
BONO EFICACIA		\$ 50	PERMISOS
			FALTO TURNO
			MULTAS
TOTAL INGRESOS		\$ 445	TOTAL EGRESOS. \$ 231,79
FIRMA		RECIBO \$ 213,21	

Anexo 13. Diseño de registro y control de asistencia a la capacitación

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SULTANA DE LOS ANDES			
FORMATO CONTROL DE ASISTENCIA			
LUGAR	FECHA		
OBJETIVO			
N° Cédula	Nombres - Apellidos	Observaciones	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			

Anexo 14. Diseño de registro y control de asistencia a la capacitación

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SULTANA DE LOS ANDES Y CENTROS COMERCIALES DEL AHORRO

Una alianza estratégica es un acuerdo formal de largo plazo entre dos o más organizaciones con el propósito de cooperación y beneficio mutuo.

Una alianza estratégica puede tomar diferentes formas: desde un acuerdo informal para

- los acuerdos de representación,
- los acuerdos de comercialización o desarrollo conjuntos,
- los consorcios,
- y las formas de colaboración.

Lo más común es compensar una debilidad, o la falta de un activo o competencia:

- tener un producto para ciertos nichos de mercado,
- tener acceso a tecnología,
- usar el exceso de capacidad instalada,
- acceder a un sistema de manufactura de bajo costo,
- acceder a relaciones con ciertos clientes,
- reducir la inversión necesaria, etc.

Anexo 15. Diseño de tickets para los depositantes que resulten favorecidos con el descuento

Cooperativa De Ahorro y Crédito
"SULTANA DE LOS ANDES" Ltda.
Serviciando a la sociedad y su desarrollo

Promoción Depósito a Plazo Fijo

Tu Depósito a Plazo Fijo

COOP SULTANA DE LOS ANDES Y CENTROS COMERCIALES DEL AHORRO
POR TUS DEPOSITOS RECIBE UN COPON PARA PARTICIPAR EN EL
SORTEO DE DESCUENTOS EN NUESTROS LOCALES OFRECEMOS ROPA,
ZAPATOS, ELECTRODOMESTICOS, RECUERDOS, VARIEDADES Y MAS ...

Anexo 18. Material publicitario y promocional

FLYER

Cooperativa de Ahorro y Crédito "SULTANA DE LOS ANDES Ltda."
Compromiso a la Seriedad y al Progreso. ACUERDO MINISTERIAL No. 0000075

MI PLAN DE AHORRO, MI BUEN VIVIR

MIS AHORROS FUTUROS

EDUCACIÓN DE MI FAMILIA: Ahorro para el futuro (PREMIOS EDUCATIVOS)

MI TERRENO: Ahorro para el futuro (PREMIOS EDUCATIVOS)

MI CASA: Ahorro para el futuro (PREMIOS EDUCATIVOS)

MI CARRO: Ahorro para el futuro (PREMIOS EDUCATIVOS)

Con: Una visita y Una Consulta Usted Gana

Resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria No. SEPS - RSEPS-2013 - 000852

FLYER

Cooperativa de Ahorro y Crédito "SULTANA DE LOS ANDES Ltda."
Compromiso a la Seriedad y al Progreso. ACUERDO MINISTERIAL No. 0000075

LÍNEA DE SERVICIOS

- Ahorro puerta a puerta
- Ahorro normal
- Inversión limitada
- Pólizas a bajo interés
- Asesoría de su ahorro e inversión
- Asesoramiento en marketing
- Asesoría de microempresa
- Asesoría de inmobiliaria
- Pago de servicios básicos y otros.

CRÉDITOS AUTOMÁTICOS

- Abri o Activar la cuenta
- Certificado de aportación
- Documentos sencillos
- sin garantía
- sin encargo
- inmediata
- Pago de cuotas a su elección.

SOCIOS ACTIVOS Y SUS CALIFICACIONES

- Socío C - a +
- Socío A
- Socío AA
- Socío AAA

OFINA MATRIZ QUITO:
 García Moreno 120 entre Bolívar y Rocafuerte, Centro Comercial la Manzana
 Telf: 02 2957 314

AGENCIA GUAYAS:
 Durán Reina, Zoa. Ejea. No. 200 Vito 10
 Telf: 04 2614011

AGENCIA RIOBAMBA:
 España 2041 y Guayaquil
 Es. María Auxiliadora
 Telf: 08 3518750 / 08 3541 3272

INVERSIÓN A PLAZO FIJO
 Depósitos limitados en dólares

0 1.000 a 2.000	360
0 2.001 a 5.000	DÍAS
0 5.001 a 10.000	
0 10.001 a 20.000	
0 20.001 a 50.000	
0 a más de 50.000	
0 180 - 360 a más días	180

Con: Una visita y Una Consulta Usted Gana

Resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria No. SEPS - RSEPS-2013 - 000852

FACEBOOK



ROLL UP



HOJAS MEBRETADAS



CREDENCIALES



GORRAS



LLAVEROS





Anexo 19. Campañas de marketing social



CAMPAÑAS MARKETING SOCIAL

Para apoyar nuestra Campaña de Reciclaje en el sector Centro Histórico empezamos con conversaciones con funcionarios municipal, Miembros e juntas de vecinos, miembros de alguna organización comunitaria relacionada con el manejo de residuos sólidos en una charla o mesa redonda sobre el tema de la base y la forma de reciclaje.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes impulsará la Campaña con la entrega gratis de los primeros 10 En el sector Centro Histórico, así como de que impulse la misma.

Por otra parte se colocara en la entrada de De la Cooperativa de ahorro y crédito Sultana Ubicada en el Centro Histórico con la finalidad de los socios y clientes que día a día real

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SULTANA DE LOS ANDES

R

AYUDA NIÑOS DE LA CALLE



ROOL UP

Para apoyar la campaña "ELLOS DEPENDEN DE TI" de ayuda a los niños de la calle de la Fundación CARITA SUCIA , organización legalmente constituida y sin fines de lucro, la Cooperativa de ahorro y Crédito Sultana impulsará el aporte voluntario de sus socios Y clienta al momento de realizar las transacciones ya sea depósitos, ahorros, pagos y otros, en su agencia principal ubicada en el sector centro histórico.

Se colocará el roll up "ELLOS DEPENDEN DE TI" de ayuda a los niños de la calle de la Fundación CARITA SUCIA , en las oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sultana de los Andes, con la finalidad de que sus socios y clientes puedan conocer acerca de la campaña que se impulsa.

"ELLOS TAMBIÉN DEPENDEN DE TI"

ROOL UP