

# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

## **Dirección de Postgrado**

### **DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA “SUMAK KAWSAY” UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA PARA EL PERIODO 2011-2016**

**Proyecto de grado previa a la obtención del título de Magister en  
Administración y Dirección de Empresas (MBA)**

**Maestrante**

**Ing. Luis Mauricio Herrera Troya**

**Tutor:**

**Ing. Juan Lascano Polo. M.B.A.**

**Quito Ecuador.**

**2011-2012**

# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

### CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo Ing. Juan Lascano Polo. M.B.A., certifico que el Señor Luis Mauricio Herrera Troya con C.C. No. 0501732150 realizó la presente tesis con título **“Diseño de un Plan de Marketing para la Cooperativa Sumak Kawsay Ubicada en la Ciudad de Latacunga Para el Periodo 2011-2016”**, y que es autor intelectual del mismo, que es original, autentica y personal.

---

**Ing. Juan Lascano Polo. M.B.A.**

# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

### CERTIFICADO DE AUTORÍA

El documento de tesis con título **“Diseño de un Plan de Marketing para la Cooperativa Sumak Kawsay Ubicada en la Ciudad de Latacunga Para el Periodo 2011-2016”** ha sido desarrollado por Luis Mauricio Herrera Troya con C.C. No. 0501732150 persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de cada uno de los productos de esta tesis sin previa autorización.

---

**Luis Mauricio Herrera Troya**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a toda mi familia quienes con su amor, esfuerzo y apoyo incondicional han sido pilar fundamental de mi vida. A mi padre quién ha estado conmigo en todo momento brindándome confianza y apoyo. A todos ellos con todo mi cariño por ayudarme a concluir con éxito en esta etapa de mi vida y a mi Dios por ser la guía en el camino

Luis Mauricio Herrera

## AGRADECIMIENTO

A Dios, quien me ha guiado y me ha dado la sabiduría necesaria para poder alcanzar mis metas.

A la Gerencia de la Cooperativa “Sumak Kawsay” por todo el apoyo brindado al permitirme realizar este proyecto en sus instalaciones.

A mis tutores por su paciencia y conocimientos al guiarme para poder llegar a feliz termino este proyecto.

Y a todas esas personas que de una u otra manera me ayudaron a lograr este objetivo de todo corazón muchas gracias

Luis Mauricio Herrera

## RESUMEN

El presente estudio ha sido desarrollado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SUMAK KAWSAY”, ubicada en la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi con el objetivo de diseñar un plan de marketing para la institución, herramienta que permita lograr un posicionamiento en el mercado de la ciudad de Latacunga para el periodo 2011-2016.

La institución financiera no ha logrado un posicionamiento sólido en el sector de mercado de la ciudad de Latacunga, debido a que no tenía segmentado acertadamente su sector estratégico de mercado, así como los productos financieros que esta ofrecía no eran de conocimiento del sector de mercado definido, como también no se ha implementado una actitud permanente de publicidad y promoción de los servicios financieros y beneficios que ofrece la Cooperativa.

El Plan de Marketing fue enfocado a las funciones claves de la institución que dan valor agregado a la cadena de valor de la institución financiera; Marketing, Finanzas y Operaciones, en las cuales se definieron estrategias generales, así como también estrategias hacia las 4P's.

Este plan de marketing proyectó alcanzar ventajas competitivas a través de capacitación continua al personal de la organización, como también un posicionamiento en la mente del consumidor. Este proyecto es el primero a ser desarrollado dentro de la institución siendo una alternativa y una necesidad que demandó la Cooperativa y la sociedad Latacungueña en general para el buen servicio financiera del socio y cliente.

## SUMMARY

This study was conducted at Cooperative Savings and Credit "SUMAK KAWSAY" located in the city of Latacunga, Cotopaxi province in order to design a marketing plan for the institution, a tool to achieve market positioning the city of Latacunga for the period 2011-2016.

The financial institution has not achieved a solid position in the market sector of the city of Latacunga, because it did not accurately segmented market the strategic sector, as well as offering financial products that were not aware of the defined market sector as well as not implemented a permanent attitude of advertising and promotion of financial services and benefits offered by the Cooperative.

The marketing plan was focused on the key functions of the institution that add value to the value chain of the financial institution, Marketing, Finance and Operations, in which general strategies were defined, as well as the 4P's strategies towards .

This marketing plan designed to achieve competitive advantage through continuous training to staff of the organization as well as a position in the consumer's mind. This project is the first to be developed within the institution to be an alternative and necessity demanded the Cooperative Latacungueños society in general for the good service and customer financial partner.

## ÍNDICE

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD	ii
CERTIFICADO DE AUTORÍA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
SUMMARY	vii
CAPÍTULO I	1
1 ANTECEDENTES	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.1.1 Formulación del Problema	1
1.1.2 Sistematización del Problema	2
1.2 Objetivos de la Investigación	2
1.2.1 Objetivo General	2
1.2.2 Objetivos Específicos	2
1.3 Justificación Teórica	2
1.4 Marco Teórico	3
1.4.1 Las Cooperativas en el Ecuador	3
1.4.1.2 Clasificación de las Cooperativas Según su Actividad	6
1.4.1.2.1 Por la Producción	7
1.4.1.2.2 Por el Consumo	7
1.4.1.2.3 Por el Crédito	7
1.4.1.2.4 Por el Servicio	7
1.4.1.3 Clasificación Cooperativas Según su Clase	10
1.4.1.3.1 Abiertas	10
1.4.1.3.2 Cerradas	11
1.4.1.4 Organismos y Leyes que Regulan las Cooperativas	12
1.4.1.5 Definiciones de Cooperativas	12
1.4.1.5.1 De Acuerdo a la Ley de Cooperativas, Se Define:	13
1.4.1.6 Diferencias Entre Clientes y Socios	14
1.4.1.7 Requisitos Para Conformar Una Cooperativa	15
1.4.1.8 Base Legal	15



1.4.1.9 Evolución de las Cooperativas Controladas y no Controladas	18
1.4.1.9.1 Cooperativas No Controladas Por la Supercias	21
1.4.1.9.2 Cooperativas Controladas Por la Supercias.	22
1.4.1.9.3 Diferencias entre Controladas y No Controladas por la Supercias.	24
1.4.1.10 Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito	26
1.4.1.11 Principios Cooperativos	29
1.4.1.11.1 Naturaleza de los Principios Cooperativos	29
1.4.1.11.2 Formulación de los Principios Cooperativos	32
1.4.1.11.2.1 Principio 1: Adhesión Voluntaria y Abierta	32
1.4.1.11.2.2 Principio 2: Gestión Democrática Por Parte de los Socios.	32
1.4.1.11.2.3 Principio 3: Participación Económica de los Socios	32
1.4.1.11.2.4 Principio 4: Autonomía e Independencia	33
1.4.1.11.2.5 Principio 5: Educación, Formación e Información	33
1.4.1.11.2.6 Principio 6: Cooperación entre Cooperativas	33
1.4.1.11.2.7 Principio 7: Interés por la Comunidad	34
1.4.2 Marketing	34
1.4.2.1 Objetivos del Marketing	35
1.4.2.2 Proceso del Marketing	35
1.4.2.2.1 Marketing como Estrategia	35
1.4.2.3 Marketing Mix	36
1.4.2.4 Ejecución del Programa de Marketing	36
1.4.2.5 Control	37
1.4.2.6 Entorno del Marketing	37
1.4.2.6.1 El Macro entorno	37
1.4.2.6.1.1 Ambiente Demográfico	38
1.4.2.6.1.2 Ambiente Económico	38
1.4.2.6.1.3 Entorno Medioambiental	38
1.4.2.6.1.4 Ambiente Tecnológico	39
1.4.2.6.1.5 Ambiente Político-Legal	39
1.4.2.6.1.6 Ambiente Socio-Cultural	39
1.4.2.6.2 Micro Entorno	40
1.4.2.6.2.1 La Propia empresa	40
1.4.2.6.3 Las 5 Fuerzas de Porter Suministradores	40

1.4.2.6.3.1	Suministradores	40
1.4.2.6.3.2	Intermediarios de Marketing	40
1.4.2.6.3.3	Clientes	41
1.4.2.6.3.4	Competencia	41
1.4.2.7	Segmentación de Mercados	41
1.4.2.7.1	Proceso de Segmentación	41
1.4.2.7.1.1	Observación	41
1.4.2.7.1.2	Determinación del Mercado Potencial y Necesidades Genéricas	42
1.4.2.7.1.3	Determinar las Variables Relevantes Para la Segmentación	42
1.4.2.7.1.4	Determinación y Proyección Potencial de cada Segmento	42
1.4.2.7.1.5	Determinar y Proyectar Acción de la Competencia en Cada Segmento.	42
1.4.2.7.1.6	FODA en Cada Segmento	42
1.4.2.7.1.7	Elección de cada Segmento	43
1.4.2.7.2	Comportamiento del Consumidor	43
1.4.2.8	Marketing Estratégico	43
1.4.2.8.1	Proceso del Marketing Estratégico	44
1.4.2.8.1.1	Análisis del Interior y Exterior de la Organización	44
1.4.2.8.1.2	Segmentación de Mercado	44
1.4.2.8.1.3	Diferenciación del Producto	44
1.4.2.8.1.4	Posicionamiento del Producto	44
1.4.2.8.2	Objetivos	44
1.4.2.8.3	Tipos de Estrategias	45
1.4.2.8.3.1	Estrategias de Integración	45
1.4.2.8.3.1.1	Estrategias de Intensivas	45
1.4.2.8.3.1.2	Estrategias de Diversificación	45
1.4.2.8.3.1.3	Estrategias de Defensivas	46
1.4.2.8.3.2	Estrategias Genéricas de Michael Porter	46
1.4.2.8.3.2.1	Liderazgo en Costos	46
1.4.2.8.3.2.2	Diferenciación	46
1.4.2.8.3.2.3	Enfoque	46
1.4.2.9	Marketing Operativo	47
1.4.2.10	El Producto	47
1.4.2.10.1	Ciclo de Vida	48

1.4.2.10.1.1 Etapas del Ciclo de Vida del Producto	48
1.4.2.10.1.1.1 Etapa de Introducción en el Mercado	48
1.4.2.10.1.1.2 Etapa de Crecimiento	49
1.4.2.10.1.1.3 Etapa de Madurez	49
1.4.2.10.1.1.4 Etapa de Declive	49
1.4.2.10.2 Marca	49
1.4.2.10.4 Precio	50
1.4.2.10.4.1 Disminución de Precios	50
1.4.2.10.4.2 Aumento de Precios	50
1.4.2.10.4.3 Posición Competitiva	51
1.4.2.10.5 Plaza	51
1.4.2.10.6 Servicios de los Canales de Distribución	51
1.4.2.11 El Plan de Marketing	52
1.4.2.11.1 Cobertura del Plan de Marketing	53
1.4.2.11.2 Alcance del Plan de Marketing	53
1.4.2.11.3 Propósitos del Plan de Marketing	53
1.4.2.11.4 El Contenido del Plan de Marketing	53
1.4.2.11.4.1 Resumen Ejecutivo	54
1.4.2.11.4.2 Análisis Situacional	54
1.4.2.11.4.3 Investigación de Mercado	54
1.4.2.11.5 Dirección Estratégica	55
1.4.2.11.5.1 Análisis FODA	56
1.4.2.11.5.2 Objetivos	56
1.4.2.11.6 Estrategias de Marketing	56
1.4.2.11.6.1 Estrategias de Marketing Mix	57
1.4.2.11.6.3 Tácticas de Marketing	57
1.4.2.11.6.4 Estrategias de Producto	57
1.4.2.11.6.5 Estrategias del Mercado	57
1.4.2.11.6.6 Estrategias de Precio	58
1.4.2.11.6.6 Estrategias de Distribución y Cobertura	58
1.4.2.11.6.7 Estrategias de Promoción	58
1.4.2.11.7 Evaluación Financiera	58
1.4.2.11.7.1 Programas Financieros	58

1.4.2.11.8 Cronograma	59
1.4.2.11.8 Control	59
1.4.2.11.9 Monitoreo y Control	59
1.4.3 Balanced Score Card	59
1.4.3.1 Característica de un Proceso	62
1.4.3.1 Elementos de un Proceso	62
1.4.3.1.1 Insumos o Entradas	62
1.4.3.1.1.1 Clientes	62
1.4.3.1.1.2 Proveedor	63
1.4.3.1.1.3 Control	63
1.4.3.1.2 Salidas	63
1.4.3.2 Indicadores	63
1.4.3.3 Transformación	63
1.4.3.4 Límites	64
1.4.3.5 Tipos de Procesos	64
1.4.3.5.1 Procesos Gobernantes	64
1.4.3.5.2 Procesos Agregadores de Valor, Operativos, Productivos	64
1.4.3.5.3 Procesos Habilitantes, de Soporte o de Apoyo	65
1.4.3.6 Jerarquía de los Procesos	65
1.4.3.6.1 Macro Proceso	66
1.4.3.6.2 Proceso	66
1.4.3.6.3 Subproceso	66
1.4.3.6.4 Actividad	66
1.4.3.6.5 Tarea	66
1.5 Hipótesis	67
1.5.1 Hipótesis General	67
1.5.1 Hipótesis Específicas	67
1.6 Estructura Organizacional	68
1.7 Estructura Funcional	69
1.8 Estructura Legal	72
CAPITULO II	73
2.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	73
2.1.1 Razón Social	73

2.1.2. Actividad	73
2.1.3 Constitución Jurídica	73
2.1.4 Reseña Histórica	74
2.1.5 Misión	76
2.1.6 Visión	77
2.1.7 Valores	77
2.1.8 Portafolio de Servicios	77
2.1.9 Área de Mercado	78
2.2 Análisis del Medio Interno	79
2.2.1 Perfil Directivo	79
2.2.2 Perfil de Servicios Financieros	80
2.2.3 Perfil de Contabilidad y Finanzas	82
2.2.4 Perfil de Recursos Humanos	82
2.2.5 Perfil de Marketing	83
2.2.6 Matriz de Análisis del Micro-Entorno	84
2.3 Análisis del Macro-Entorno	86
2.3.1 Factor Socio Demográfico	86
2.3.1.1 Población Económicamente Activa	87
2.3.1.2 Nivel de Ingresos	88
2.3.2 Factor Económico	90
2.3.2.1 Inflación	90
2.3.2.2 Dolarización	92
2.3.2.3 La Pobreza y la Indigencia	92
2.3.2.3 Ahorro Interno e Inversión Escasos	93
2.3.2.4 Tasa de Interés	94
2.3.3 Factor Político	97
2.3.4 Factor Legal	98
2.3.5 Factor Tecnológico	98
2.3.6 Factor Socio Cultural	99
2.4 Análisis del Micro-Entorno	100
2.4.1 Factor Competencia	100
2.4.2 Factor Clientes	102
2.4.3 Factor Proveedores	103

2.4.4 Matriz de Análisis del Macro-Entorno	104
CAPITULO III	107
3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	107
3.1 Proceso Metodológico de la investigación	107
3.1.1 Justificación	107
3.1.2 Objetivo General	108
3.1.3 Objetivos Específicos	108
3.2 Tipos de Investigación	108
3.3 Fuentes de Información	108
3.3.1 Fuentes Primarias o directas	109
3.3.2 Fuentes Secundarias	109
3.3.3. Fuentes Electrónicas	109
3.5 Métodos de Investigación	109
3.5.1 Método Deductivo	109
3.5.2 Método Inductivo	110
3.5.3 Método Analítico	110
3.6 Técnicas de Investigación	110
3.6.1 Observación	110
3.6.1 Revisión Documental	111
3.6.1 Encuesta	111
3.7 Universo de la Investigación	111
3.8 Segmentación del Mercado	112
3.8.1 Macro-segmentación	112
3.8.2 Micro-segmentación	112
3.8.2.1 Perfil del Consumidor	113
3.8.2.2 Deseos y Necesidades del Consumidor	114
3.8.2.3 Hábitos de Uso y Actitudes	114
3.8.2.4 Definición de Mercado Total, Potencial, Objetivo y Meta	115
3.8.2.5 Posicionamiento Esperado	115
3.9 Tamaño de la Muestra	116
3.10 Tabulación y Análisis de las Información	118
3.11 Análisis de la demanda del mercado	139
3.12 Oferta del mercado	140

3.12.1 Análisis de la Oferta	143
3.12.1.1 Competencia Directa	143
3.12.1.2 Competencia Indirecta	144
CAPITULO IV	145
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	145
4.1 Datos Informativos	145
4.2 Justificación	145
4.3 Análisis Interno P.C.I.	146
4.3.1 Matriz Perfiles Competitivos Internos	147
4.4 La Cadena de Valor	148
4.5 Factores Claves de Éxito	149
4.5.1 Matriz de Evaluación de Factores Clave de Éxito Externos	150
4.5.2 Matriz de Evaluación de Factores Clave de Éxito Internos	151
4.6 Análisis de la matriz FODA.	153
4.7 Objetivos Estratégicos	156
4.8 Reformulación de la base Filosófica	156
4.8.1 Reformulación de la Misión	156
4.8.2 Reformulación de la Visión	157
4.9 Valores Corporativos	157
4.11 Estrategias Generales	159
4.11.1 Marketing Mix	160
4.12 Matriz BCG	160
4.12 Planes de Acción	162
4.12.1 Cronogramas a los Planes de Acción	165
4.13 Balance Score Card	169
4.13.1 Objetivos Versus Perspectiva	169
4.13.2 Objetivos por Perspectivas	171
4.13.2.1 Perspectiva Financiera	171
4.13.2.2 Perspectiva Clientes	171
4.13.2.3 Perspectiva Procesos Internos	171
4.13.2.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.	172
4.13.3 Alineación Estratégica	172
4.13.1 Perspectivas Versus Objetivos Estratégicos	172

4.13.1.1 Perspectiva Financiera	172
4.13.1.2 Perspectiva Clientes	173
4.13.1.3 Perspectiva Procesos Internos	174
4.13.1.4 Aprendizaje y Crecimiento	174
4.13.4 Desarrollo de Indicadores	175
4.13.4.1 Indicadores de la Perspectiva Financiera	175
4.13.4.2 Indicadores de la Perspectiva del Cliente	175
4.13.4.3 Indicadores de Procesos Internos	176
4.13.4.4 Indicadores de Aprendizaje y Desarrollo	177
4.13.5 Relación Causa Efecto	177
4.13.6 Mapa Estratégico	179
4.13.7 Construcción del Cuadro de Mando Integral	181
4.13.7.1 Matriz de Contribución Crítica Vertical	181
4.13.7.2 Matriz de Contribución Crítica Horizontal	182
CAPITULO V	188
5 EVALUACIÓN ECONÓMICA	188
5.1 Determinación de Ingresos	188
5.2 Determinación de Egresos	190
5.3 Flujo de Caja	192
5.4 Tasa Mínima de Rendimiento Aceptable	193
5.5 Valor Actual Neto	194
5.5. Tasa Interna de Retorno	195
5.6 Periodo de Recuperación de la Inversión	196
5.7 Índice de Deseabilidad	196
CAPITULO VI	197
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	197
6.1 Conclusiones	197
6.2 Recomendaciones	199
Bibliografía	204
<b>LISTA DE ANEXOS</b>	
Anexo 1: Encuesta Aplicada a los Socios	200
Anexo 2: Encuesta Aplicada a la PEA de Mujeres Sector Rural de Latacunga	202



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Participación Regional de Cooperativas Según su Actividad	8
Tabla 2: Desarrollo Financiero de Cooperativas (Millones de Dólares)	19
Tabla 3: Principales Acontecimientos	26
Tabla 4: Ahorros y Certificados de Aportación En miles USD	76
Tabla 5: Función Administración General	80
Tabla 6: Función Servicios Financieros	81
Tabla 7: Función Contabilidad y Finanzas	82
Tabla 8: Función Recursos Humanos	83
Tabla 9: Función de Marketing	84
Tabla 10: Población de la Provincia de Cotopaxi	86
Tabla 11: PEA de Latacunga (5 Años y más)	88
Tabla 12: Factor Socio-Demográfico	89
Tabla 13: Inflación Enero-Noviembre 2011	90
Tabla 14: Formación Bruta de Capital Fijo-Ecuador	94
Tabla 15: Tasa de Interés Activa	95
Tabla 16: Tasa de Interés Pasiva	96
Tabla 17: Factor Económico	97
Tabla 18: Factor Político	97
Tabla 19: Factor Legal	98
Tabla 20: Factor Tecnológico	99
Tabla 21: Factor Cultural	100
Tabla 22: Competencia Según Segmento de Mercado	101
Tabla 23: Factor Competencia	102
Tabla 24: Clientes Sumak Kawsay	102
Tabla 25: Factor Clientes	103
Tabla 26: Proveedores	103
Tabla 27: Factor Proveedores	104
Tabla 28: Matriz de Análisis del Macro-Entorno	104
Tabla 29: Clase de Socio	118
Tabla 30: Como se considera en la Cooperativa	119
Tabla 31: Como Conoció la Institución	120

Tabla 32: Calificación de Personal	121
Tabla 33: Precios Servicios Financieros	122
Tabla 34: Tiempo en Atención	123
Tabla 35: Propuesta de Servicios Financieros	124
Tabla 36: Localización de la Cooperativa	125
Tabla 37: Asesoría en el Negocio	126
Tabla 38: Uso del Crédito	127
Tabla 39: Nivel de Educación	129
Tabla 40: Donde Apertura una Cuenta	130
Tabla 41 Motivos para Elegir una Institución Financiera	131
Tabla 42: Conoce a la Institución	132
Tabla 43: Como Conoció a la Cooperativa	133
Tabla 44: Sería Usted Socio de la Cooperativa	134
Tabla 45: Confía en el Sistema Financiero Nacional	135
Tabla 46: Necesidades de Servicios Financieros	136
Tabla 47: Imagen en la Comunidad	137
Tabla 48: Datos Proyección de Demanda	139
Tabla 49: Proyección Demanda	140
Tabla 50: Interés a Plazo Fijo	141
Tabla 51: Matriz de Clasificación de Créditos	142
Tabla 52: Montos de créditos Máximos y Mínimos	143
Tabla 53: Instituciones en el Segmento de Mercado	143
Tabla 54: Matriz P.C.I. SUMAK KAWSAY	147
Tabla 55: Factores Claves de Éxito Externos	150
Tabla 56: Factores Claves de Éxito Internos	151
Tabla 57: MATRIZ IE	152
Tabla 58 Matriz FODA Para la Formulación de Estrategias	154
Tabla 59 Matriz FODA	155
Tabla 60: Matriz de Objetivos	156
Tabla 61: Matriz de Objetivos-Estrategias	159
Tabla 62: Estrategias de Marketing Mix	160
Tabla 63: Matriz de Datos BCG	161
Tabla 64: Observaciones a la Matriz BCG	162
Tabla 65: Plan de Acción Perfil de Marketing	162

Tabla 66: Plan de Acción Perfil de Finanzas	163
Tabla 67: Plan de Acción Perfil Operaciones	163
Tabla 68: Plan de Acción Marketing Mix	164
Tabla 69: Cronogramas al Plan de Acción Marketing	165
Tabla 70: Cronogramas al Plan de Acción Finanzas	166
Tabla 71: Cronogramas al Plan de Acción Operaciones	166
Tabla 72: Cronogramas al Plan de Acción Marketing Mix	167
Tabla 73: Presupuesto de Marketing	168
Tabla 74: Matriz de Objetivos Versus Perspectivas	170
Tabla 75: Key's de Perspectiva Financiera	175
Tabla 76: Key's de Perspectiva Cliente	176
Tabla 77: Key's de Perspectiva Procesos Internos	176
Tabla 78: Key's de Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	177
Tabla 79: Indicadores de Resultados entre Inductores de Actuación	178
Tabla 80: Relación Causa Efecto Objetivos Estratégicos	179
Tabla 81: Mapa Estratégico	180
Tabla 82: Matriz de Contribución Crítica Vertical	181
Tabla 83: Codificación Procesos Productivos	181
Tabla 84: Matriz de Contribución Crítica Horizontal	182
Tabla 85: Codificación Procesos Apoyo a la Gerencia	182
Tabla 86: BSC de la Cooperativa SUMAK KAWSAY	183
Tabla 87: Ingresos de la Cooperativa Sumak Kawsay	188
Tabla 88: Ingresos Normales de la Cooperativa Sumak Kawsay	188
Tabla 89: Proyección de Ingresos (25% anual)	189
Tabla 90: Egresos de la Cooperativa Sumak Kawsay	190
Tabla 91: PYG Año 2012	191
Tabla 92: Flujo de Caja Proyectado	193
Tabla 93: Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento	194
Tabla 94: VAFE, VAN, TIR (SUMAK KAWSAY)	195
Tabla 95: Periodo de Recuperación	196
Tabla 96: Índice de Deseabilidad	196

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Participación Regional de Cooperativas Según su Actividad .....	9
Gráfico 2: Comparativo en % al Año 2010 .....	20
Gráfico 3: Los Pioneros de ROCHDALE .....	29
Gráfico 4: Perspectivas del Cuadro de Manco Integral .....	60
Gráfico 5: Procesos Interdepartamentales .....	61
Gráfico 6: Insumo Producto .....	61
Gráfico 7: Procesos Gobernantes .....	64
Gráfico 8: Procesos Agregadores de Valor .....	65
Gráfico 9: Procesos Habilitantes .....	65
Gráfico 10: Jerarquía de los Procesos.....	67
Gráfico 11: Estructura Organizacional de la Cooperativa SUMAK KAWSAY.....	68
Gráfico 12: Estructura Funcional de la Cooperativa SUMAK KAWSAY .....	69
Gráfico 13: Situación Financiera de SUMAK KAWSAY Año 2010 .....	74
Gráfico 14: Situación Financiera SUMAK KAWSAY 2010.....	74
Gráfico 15: Ahorros y Certificados de Aportación SUMAK KAWSAY .....	76
Gráfico 16: Área de Mercado de SUMAK KAWSAY .....	78
Gráfico 17: Área de Mercado SUMAK KAWSAY .....	78
Gráfico 18: Directiva SUMAK KAWSAY .....	79
Gráfico 19: Población de la Provincia de Cotopaxi .....	87
Gráfico 20: Inflación Enero-Noviembre 2011.....	91
Gráfico 21: Tasa de Interés Activa .....	95
Gráfico 22: Tasa de Interés Pasiva .....	96
Gráfico 23: Segmentación Geográfica .....	112
Gráfico 24: Segmentación Demográfica .....	112
Gráfico 25: Segmentación Psicográficas .....	113
Gráfico 26: Segmentación Conductual.....	113
Gráfico 27: Clase de Socio .....	118
Gráfico 28: Como se considera en la Cooperativa .....	119
Gráfico 29: Como Conoció la Institución .....	120
Gráfico 30: Calificación de Personal.....	121
Gráfico 31: Precios Servicios Financieros .....	122

Gráfico 32: Tiempo en Atención .....	123
Gráfico 33: Propuesta de Servicios Financieros .....	124
Gráfico 34: Localización de la Cooperativa .....	125
Gráfico 35: Asesoría en el Negocio.....	126
Gráfico 36: Uso del Crédito .....	127
Gráfico 37: Nivel de Educación .....	129
Gráfico 38: Donde Apertura una Cuenta .....	130
Gráfico 39: Motivos para Elegir una Institución Financiera .....	131
Gráfico 40: Conocía a la Institución.....	132
Gráfico 41: Como Conoció a la Cooperativa .....	133
Gráfico 42: Sería Usted Socio de la Cooperativa .....	134
Gráfico 43: Confía en el Sistema Financiero Nacional .....	135
Gráfico 44: Necesidades de Servicios Financieros.....	136
Gráfico 45: Imagen en la Comunidad .....	137
Gráfico 46: Proyección Demanda.....	140
Gráfico 47: Categorías del PCI.....	146
Gráfico 48: Cadena de Valor .....	149
Gráfico 49: Matriz BCG .....	161
Gráfico 50: Balance Scorecard (Perspectivas) .....	169
Gráfico 51: Proyección de Ingresos (25% anual).....	189
Gráfico 52: Egresos de la Cooperativa Sumak Kawsay .....	191

## CAPÍTULO I

### 1 ANTECEDENTES

#### 1.1 Planteamiento del Problema

Para este año 2011 se observa en la cooperativa **SUMAK KAWSAY** dificultades en el posicionamiento de mercado financiero definido para la provincia de Cotopaxi, tiene poca aceptación de los clientes de la ciudad de Latacunga, la existencia de políticas de contratación de personal, que imposibilita el acceso de profesionales de otras culturas o condición social con capacidades y conocimientos de herramientas para mejorar el posicionamiento y estrategias de Marketing en la institución.

Estos factores ha ocasionado que la institución no disponga con una cartera de clientes optima para ese nicho de mercado donde está dirigido sus operaciones, donde sus servicios son específicos o que ha ocasionado que su rentabilidad no sea creciente.

La cooperativa **SUMAK KAWSAY** hoy en día no cuenta con un plan de marketing que le permita conocer de manera más directa las necesidades de sus clientes y a su vez ofrecer mejores productos y servicios, que permita manejar estrategias necesarias para que la empresa pueda introducirse con mejor desempeño en el mercado, que le permita tener ventajas competitivas que facilite el direccionamiento en el sector financiero de Latacunga.

#### 1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera incide en el posicionamiento de mercado de **SUMAK KAWSAY**, el diseño de un plan de marketing que la institución requiere para cumplir con su misión, visión y objetivos?

### **1.1.2 Sistematización del Problema**

1. Como se logrará la viabilidad del plan de marketing de SUMAK KAWSAY.
2. Qué mecanismos debe seguir para el desarrollo de estrategias que permitan mejorar su posicionamiento de mercado.
3. ¿El desarrollo de un plan de marketing para SUMAK KAWSAY facilitará la consecución de los objetivos?
4. ¿Qué procesos, áreas, departamentos y funciones deben ser reestructurados en la institución?
5. ¿Cuáles son los procesos administrativos y operativos actuales de la institución?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar un plan de marketing para la Cooperativa SUMAK KAWSAY que permita lograr un posicionamiento en el mercado de la ciudad de Latacunga para el periodo 2011-2016.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

1. Realizar un estudio de la situación actual de Sumak Kawsay
2. Investigar el mercado de servicios financieros en la ciudad de Latacunga.
3. Definir las estrategias de la mezcla de marketing (4Ps)

## **1.3 Justificación Teórica**

El desarrollo de las cooperativas de Ahorro y Crédito indígenas hace que cada día se necesite herramientas eficientes, eficaces y efectivas para mejorar su situación financiera, administrativa y de servicios con el fin de alcanzar niveles altos de

competitividad y productividad, la herramienta propuesta pretende, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos de Gestión Administrativa, Marketing, Marketing Estratégico, Marketing Operativo, Balanced Scorecard, Plan de Marketing encontrar las explicaciones diversas de posicionamiento de mercado, publicidad efectiva, diversificación de la cartera de sus servicios, determinar funciones y responsabilidades de las actividades, así como también cuando hay que realizarlas y en cuanto tiempo y el gasto que implicaría la implementación de ello en la cooperativa Sumak Kawsay.

Además servirá como un mecanismo de control a través del Balanced Scorecard que permitirá establecer estándares de desempeño para los cuales se puede evaluar el progreso de cada departamento y servicios.

La investigación propuesta pretende el diseño de un Plan de Marketing para esto el postulante consideran de vital importancia describir las siguientes categorías que permitirán el desarrollo eficiente del trabajo investigativo.

## **1.4 Marco Teórico**

### **1.4.1 Las Cooperativas en el Ecuador**

La estructura del movimiento cooperativo en el Ecuador, distingue los niveles de cooperativas, uniones, federaciones y confederación nacional de cooperativas; el movimiento cooperativo tiene como objeto fundamental el promocionar e incentivar a las asociaciones gremiales a fin de fomentar la economía de sus socios sobre una base de reciprocidad en función de un beneficio social.

Es así que la evolución del cooperativismo en el Ecuador se fundamenta en tres etapas históricas en su desarrollo; la primera etapa se inicia en la década del siglo pasado (1879-1900) cuando en Quito y Guayaquil se formaron pequeñas organizaciones cuyo objetivo era el contribuir con el bienestar de sus asociados, otorgando créditos a los



socios y sus familiares para solventar calamidades domésticas; en esta etapa el crédito se caracterizaba por ser una ayuda benéfica y no de servicio.<sup>1</sup>

Posteriormente las primeras manifestaciones del movimiento cooperativo en el Ecuador surgen de la creación de algunas organizaciones gremiales entre los años de 1910 y 1925, entre las que se puede mencionar las siguientes:

- a) Cooperativa de Préstamos y Construcciones de Guayaquil
- b) Sociedad Cooperativa de Obreros del Guayas
- c) Sociedad Cooperativa de Profesores
- d) Sociedad Cooperativa de Comercio
- e) Asociación de Agricultores de Ecuador

Este tipo de organizaciones usaron el membrete de cooperativas, sin embargo la historia del cooperativismo ecuatoriano se inicia en el año de 1928 con el establecimiento en Quito, de la Cooperativa de Consumo de la Hermandad Ferroviaria de Guayaquil y Quito, que posteriormente se suscribiría en su fundación como “Cooperativa de Consumo y Fondo de Previsión del Obrero” con un aporte de 942 acciones de cien sucres.

La segunda etapa de la evolución del cooperativismo, ocurre en el año de 1937 y se inicia con la expedición de la primera Ley de Cooperativas, por lo que da origen a la constitución de las primeras Cooperativas de Ahorro y Crédito tanto en Riobamba, Quito y Guayaquil, donde llegaron a constituirse alrededor de 504 cooperativas.

La tercera etapa de evolución, comienza cuando la AID (Alianza Internacional para el Desarrollo) en el año de 1960 impulsa al Sistema Cooperativo en General y en particular al de Ahorro y Crédito, por lo que contrata a CUNA Internacional

---

<sup>1</sup>CARDENAS, Benigno, Síntesis Histórica del Cooperativismo en el Ecuador, Superintendencia de Bancos y Seguros, Quito, año 2001, módulo N°5

(Asociación Nacional de Uniones de Crédito) de los Estados Unidos, quienes asumieron la responsabilidad de organizar y desarrollar las Cooperativas de Ahorro y Crédito con enfoques puntuales; al programa se lo conocía como CUNA/AID y sus principales objetivos estaban enfocados a:

- a) Crear un organismo de integración
- b) Crear un organismo especializado en crédito
- c) La expedición de una nueva Ley de Cooperativas; y,
- d) La formación de dirigentes para que asuman la conducción del sistema.

Sin embargo el reconocimiento del Estado al movimiento cooperativo, tubo manifestaciones posteriores, pues en 1961 se crea la Dirección Nacional de Cooperativas como dependencia del Ministerio de Bienestar Social; ésta dirección tenía funciones de registro, fiscalización y asesoramiento de cooperativas durante 1961-1970 recibe el apoyo internacional de la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID), en el marco de la alianza para el progreso, proyecto liderado por el Gobierno de los Estados Unidos, fue en ese contexto que se crea la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC) el 14 de julio de 1963, integrada en sus inicios por 34 cooperativas que aglutinaban alrededor 3000 socios.<sup>2</sup>

A partir de 1976, decae de un modo sustancial el apoyo del Estado ecuatoriano al cooperativismo, pues se afectó la asignación presupuestaria para la Dirección Nacional de Cooperativas, de igual manera fueron suspendidos los programas de ayuda de la AID a pesar de que las cooperativas de base crecieron en un 21%.

La intervención gubernamental se aplicó en la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC), que posteriormente pudo ponerse en funcionamiento en 1980 debido a la ayuda brindada por la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC); a partir de éste período reinicia sus actividades buscando una nueva orientación en la prestación de servicios a sus afiliadas, en el sentido de

---

<sup>2</sup> Superintendencia de Bancos y Seguros, Cooperativismo en el Ecuador, Quito, 20 de Noviembre del 2000, Pág. 7

superar la concepción anterior en la que predominaba un criterio representativo de la federación a sus afiliadas, es así que en el año de 1983, asume con mayor iniciativa la labor de representación de las cooperativas de base, las cuales habían pasado a ser objeto de control por parte de la Superintendencia de Bancos.

A partir de 1988, FECOAC empieza a trabajar en cuanto al crédito con dos fuentes de financiamiento: la una proveniente de fondos BID-COLAC, que constituyó la base más importante de la cartera; y la otra fuente basada en recursos propios, pero que es un pequeño porcentaje del total de cartera, con esto logra mejorar los servicios de asistencia técnica hacia las cooperativas de base y obtiene asesoría mediante convenios con algunas dependencias.

Por muchos años el Sistema Cooperativo del país, ha venido insistiendo en la necesidad de tener un marco legal específico que regule a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, por lo que en la actualidad se está impulsando la promulgación de una nueva Ley de Cooperativas en la que se incluya nuevamente la creación de una Superintendencia de Cooperativas, que abarque a cooperativas grandes y pequeñas, bajo un mismo concepto de sociedad de personas y no de capital; para lo cual en enero del 2008 se elaboró un borrador de la nueva norma legal, que hasta el momento se encuentra en espera de que sea analizado y aprobado por el Gobierno Nacional.

#### **1.4.1.2 Clasificación de las Cooperativas Según su Actividad**

De acuerdo a la Ley las Cooperativas, se clasifican en cuatro grupos; por la producción, dentro de este tipo de cooperativas se encuentran inmersas las agrícolas y agropecuarias; por el consumo, básicamente la conforman las cooperativas de vivienda; por el crédito, en su totalidad forman parte las cooperativas de ahorro y crédito; y por el servicio, pertenecen a este tipo de cooperativas las de transporte y escolares.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Congreso Nacional del Ecuador, Ley de Cooperativas, No. 2001 - 52. R.O. 400 del 29 de Agosto del 2001 Título VI, Art. 63-67 , Pág. 6

#### **1.4.1.2.1 Por la Producción**

Las Cooperativas de producción tienen como objetivo producir o fabricar cualquier tipo de producto, pueden ser de carácter agrícola, ganadero, industrial o artesanal, sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una empresa manejada en común.

#### **1.4.1.2.2 Por el Consumo**

Las Cooperativas de consumo son aquellas que tienen por objeto proveer a los todos socios de cualquier clase de artículos o productos de libre comercio, principalmente dentro de este tipo de cooperativas se encuentran las de vivienda, que tienen como finalidad facilitar a sus asociados la construcción, adquisición, reparación o alquiler de viviendas.

#### **1.4.1.2.3 Por el Crédito**

Las Cooperativas de ahorro y crédito tienen como finalidad, fomentar los hábitos de ahorro y el adecuado uso del crédito personal, ya que reciben ahorros y depósitos, realiza descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellas.

#### **1.4.1.2.4 Por el Servicio**

Las Cooperativas de servicios son las que, sin pertenecer a los grupos anteriores, se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, dentro de este grupo pertenecen las cooperativas escolares cuyo objetivo es meramente educativo, ya que pretenden que los estudiantes se familiaricen con los conceptos y valores cooperativos, de ayuda mutua, de ser sociables y respetuosos; en cuanto a las cooperativas de transporte, éstas pueden ser:

- a) de transporte de pasajeros,
- b) de servicio múltiple,

c) de transporte de mercaderías.

En base a un estudio realizado por la Dirección Nacional de Cooperativas se obtuvo datos de la participación de las cooperativas según regiones, el mismo que ha podido llevarse a cabo mediante la consolidación, cruce de bases de datos del censo realizado en el año 2004, registro en libros y levantamiento de información en provincias:

**Tabla 1: Participación Regional de Cooperativas Según su Actividad**

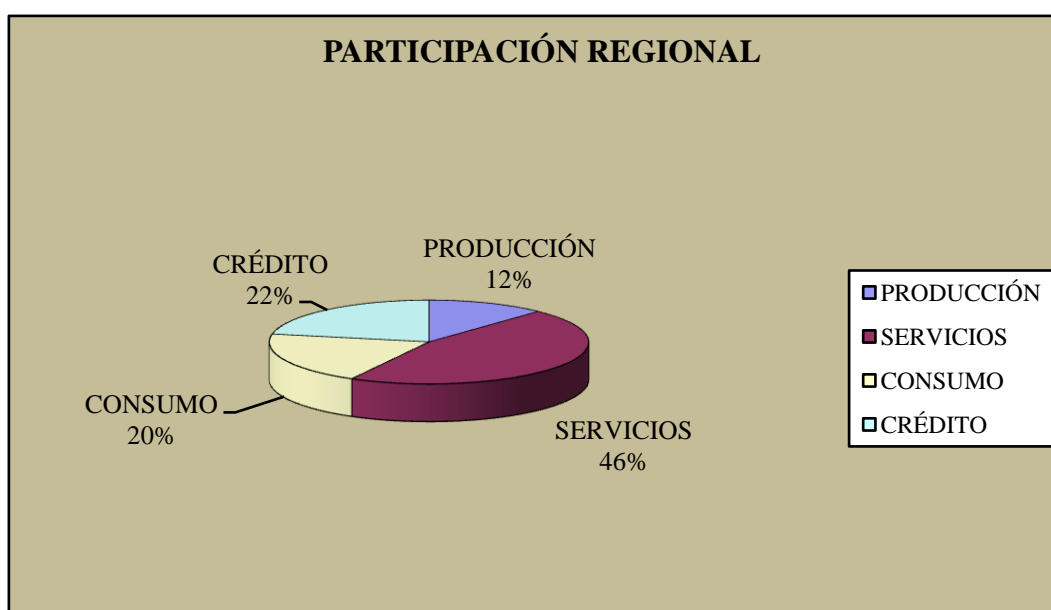
PROVINCIA	PRODUCCION	CONSUMO	CREDITO	SERVICIOS	TOTAL
Zamora Ch.	11	10	8	14	43
Loja	8	20	63	74	165
Morona S.	30	6	21	28	85
Pastaza	4	28	14	50	96
Fco. de Orellana	1	1	6	36	44
Napo	5	3	10	16	34
El Oro	59	36	28	115	238
Azuay	57	61	62	97	277
Cañar	14	21	18	88	141
Chimborazo	11	63	73	117	264
Bolívar	5	24	23	26	78
Tungurahua	0	19	117	204	340
Cotopaxi	0	1	32	60	93
Sucumbíos	5	8	8	22	43
Los Ríos	5	14	29	36	84
Carchi	31	85	13	37	166
Imbabura	1	9	24	70	104
Pichincha	173	459	404	635	1671
Guayas	143	170	177	583	1073
Manabí	44	19	54	116	233
Esmeraldas	20	15	33	62	130
Galápagos	3	6	4	7	20
<b>TOTAL</b>	<b>630</b>	<b>1078</b>	<b>1221</b>	<b>2493</b>	<b>5422</b>

**Elaborado Por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Dirección Nacional de Cooperativas

Analizando los datos proporcionados por la Dirección Nacional de Cooperativas, la participación del cooperativismo según su actividad, dentro de cada una de las regiones, ha tenido un desenvolvimiento mucho más amplio en la región Sierra que en la región Costa del Ecuador, por otro lado en el Oriente el desarrollo del cooperativismo ha sido incipiente, mientras que en la región Insular el cooperativismo ha sido escaso; si se analizan los datos presentados a nivel de participación de cooperativas según su actividad, se puede evidenciar que las cooperativas de servicios son las que más acogida han tenido dentro del público, seguidas por las cooperativas de ahorro y crédito.

**Gráfico 1: Participación Regional de Cooperativas Según su Actividad**



**Elaborado Por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Dirección Nacional de Cooperativas

En el análisis de la participación regional según la actividad a la que pertenecen las cooperativas se aprecia cambios significativos pues el crecimiento entre regiones y clases de cooperativas es muy variado, la tendencia que presenta es significativa en cuanto al crecimiento comparado entre las región sierra y la costa, lo que indica que la sierra tiende a lograr un mayor posicionamiento cada vez, de igual manera el cuadro presentado expresa el predominio de las Cooperativas que se dedican a la actividad de Servicios, pues la participación de esta clase de cooperativismo es muy considerable tomando en cuenta que ocupa el 46% del total evaluado, en cuanto a las Cooperativas de Créditos ocupan el 22%, las de Consumo el 20%, quedando las de Producción con una participación mínima del 12% del total evaluado.

### **1.4.1.3 Clasificación Cooperativas Según su Clase**

La Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC) para efectos de control, ha clasificado a las cooperativas de su clase en cooperativas abiertas, y cerradas; dentro de las cooperativas abiertas se subdividen en rurales y urbanas, y dentro de las cerradas están las cooperativas de comercio, fábricas, instituciones, magisterio y transporte.

#### **1.4.1.3.1 Abiertas**

Las cooperativas denominadas abiertas son aquellas que realizan intermediación financiera con el público en general y en consecuencia captan mayores volúmenes de ahorro, lo que constituyen la fuente casi exclusiva de financiamiento, poseen mecanismos de supervisión apropiados, que respetando los principios universales del cooperativismo y la naturaleza de ser sociedades de personas, mantienen criterios de solvencia y prudencia financiera, que garantizan la sostenibilidad en el tiempo, de tal manera que pueden cumplir con los objetivos planteados en sus actas constitutivas y estatutos.

En la actualidad este tipo de cooperativas se pueden clasificar en dos grupos:

- a)** Las Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social; y,
- b)** Las Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo el control de la Superintendencia de Bancos.

Las primeras se rigen por la Ley de Cooperativas y las segundas por la Ley de Instituciones Financieras y el Reglamento de constitución, organización, funcionamiento, y liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos.

#### **1.4.1.3.2 Cerradas**

Las cooperativas de carácter cerrado son consideradas como pequeñas es decir poseen en activos 5 millones o menos, son conformadas como cooperativas gremiales o institucionales, y están constituidas por personas naturales, funcionarios o empleados sean estos activos o jubilados de la misma institución de origen que puede ser de naturaleza pública, privada o mixta, de un mismo grupo empresarial o económico.

Generalmente este tipo de cooperativas tienen como objetivo mediante el aporte de cada uno de los socios, solventar pequeñas necesidades financieras o autofinanciarse para brindar servicios adicionales a los financieros como asistencia médica, medicina a un costo más económico, acceso a comisariatos de la institución, afiliaciones a centros médicos entre otras coberturas.

La manera por la cual se realiza el cobro o aporte de cada uno de los socios es a través de los roles de pago de la institución, aplicable a los casos donde existe una relación de dependencia laboral.

Sin embargo existen cooperativas cerradas que han decidido en forma voluntaria estar bajo el control y supervisión de la Superintendencia de Bancos por lo que dicho organismo estableció una resolución:

“Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, que no obstante ser consideradas como cooperativas institucionales, decidan en forma voluntaria seguir bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, deberán cumplir con todas las normas de solvencia y prudencia financiera y los requerimientos que exija este organismo de control. Esta decisión la deberán adoptar hasta el 30 de abril del 2008, caso contrario



pasarán al control de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social y se procederá a retirar el certificado de autorización.”<sup>4</sup>

#### **1.4.1.4 Organismos y Leyes que Regulan las Cooperativas**

Debido a la distinta naturaleza jurídica de la que provienen las cooperativas comparadas con otras organizaciones empresariales, para su constitución, organización y funcionamiento, se sujetan también a legislaciones diferentes.

Así, las Cooperativas se rigen por la Ley de Cooperativas y son controladas por la Dirección Nacional de Cooperativas y la Superintendencia de Bancos y Seguros, mientras que las Compañías se regulan por la Ley de Compañías y son controladas por la Superintendencia de Compañías.

Por su parte, la Dirección Nacional de Cooperativas es la dependencia del Ministerio de Bienestar Social, legalmente encargada de los trámites de aprobación y registro de las organizaciones cooperativas, a fin de otorgarles personería jurídica, de fiscalizarlas y asesorarlas, de aprobar los estatutos, planes de trabajo y vigilar el cumplimiento de la Ley y Reglamento General de Cooperativas; además le corresponde dentro de sus obligaciones apoyar con recursos provenientes del Fondo Nacional de Educación, a programas de educación, capacitación, investigación y asistencia técnica especializada en legislación, que realicen las Federaciones Nacionales de Cooperativas para fortalecer el sistema cooperativo en el país, así mismo realizará publicaciones del material educativo y de capacitación.

#### **1.4.1.5 Definiciones de Cooperativas**

Según las distintas definiciones que se da a las Cooperativas en donde se las menciona no solo como una asociación sino como una sociedad y como una empresa, es necesario

---

<sup>4</sup> Junta Bancaria del Ecuador, Resolución No. JB-2007-1030, del 22 de Noviembre del 2007, Art. 1, Pág. 2.

precisar su naturaleza jurídica pues tienen características o elementos que la distinguen y la hacen diferente de otras formas empresariales.

La Constitución del Ecuador, define a las Cooperativas con el carácter de Empresas Económicas, y su forma de propiedad, como comunitaria o de autogestión, es decir que, pertenecen a las personas que trabajan permanentemente en ellas, usan sus servicios o consumen sus productos.

#### **1.4.1.5.1 De Acuerdo a la Ley de Cooperativas, Se Define:**

“Son cooperativas 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.”<sup>5</sup>

Según el Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional, realizado en Manchester, en octubre de 1995, constante en su Declaración de Identidad y Principios y aceptada por la Doctrina, dice que:

"Las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personería jurídica, de duración indefinida y responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su formación individualista y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro”<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup>Ley de Cooperativas, Op. Cit., Título I, Art. 1, Pág.1

<sup>6</sup> Alianza Cooperativa Internacional, Ley 6756 de Asociaciones Cooperativas, Octubre del año 1995, Cáp. 1, Art. 2, Pág. 9

Las diferentes definiciones llevan implícitos una serie de valores y principios que caracterizan y distinguen a las cooperativas, de los demás tipos de asociaciones que existen, y que las convierten en uno de los medios más eficaces para el desarrollo económico, social, cultural, y democrático de los socios, siendo un medio de ayuda mutua para beneficio de todos, donde su principal objetivo es el servicio y no el lucro o la ganancia fácil; las cooperativas se rigen por estatutos y por la ley de asociaciones cooperativas, la consigna es el espíritu de hermandad e igualdad entre sus miembros, donde todos tienen los mismos deberes y derechos y donde existe la ideología de que solo aquel que piensa, razona y actúa de acuerdo con los principios cooperativos puede llamarse cooperativista.

#### **1.4.1.6 Diferencias Entre Clientes y Socios**

El término socio, implica un desarrollo conceptual de participación, co-gobierno, co-administración, la definición que establece el diccionario define “persona asociada con otra u otras para algún fin; individuo de una sociedad o agrupación”.

Actualmente se ha introducido un nuevo concepto en el medio cooperativo, pues la administración moderna de las cooperativas financieras han adoptado el término socio, que involucra la participación a plenitud, pues su aporte o trabajo le otorgan el derecho a tener voz y voto, participa de los resultados y rendimientos del proceso, sean estos positivos o negativos.

Por lo tanto trabajar con socios implica muchas más cosas, pues abre espacios de participación, permite otras opiniones, escucha y acata la voluntad de los verdaderos propietarios de la cooperativa; implica abrir la información, desconcentrar los procesos, en muchos de los casos implica demorar la toma de decisiones hasta consultar a las bases, por lo que es indispensable informar y entrenar a los socios para analizar situaciones y tomar decisiones complejas.

Por otro lado el cliente es la persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o de una empresa, su participación es mínima, pues se convierte en simple receptor o comprador de un producto o de un servicio; hoy en día la actualización del marketing ha permitido que los clientes sean consultados y mimados, desde una perspectiva de fidelizarlos para que sigan frecuentando el negocio.

El cliente está firmemente ligado a una empresa que pertenece a un grupo de accionistas o inversionistas que ofrecen servicios, basado en un modelo empresarial capitalista que conduce a la concentración de riqueza y a la explotación.

Desde la perspectiva de objetivos institucionales es claro que la Cooperativa tiene socios, pues el concepto cooperativo rechaza la utilización de las necesidades de sus usuarios, como mecanismo de rentabilidad; las personas se asocian porque buscan sistemas novedosos para realizar transacciones sabiendo que ello tiene como fin un beneficio social a lo que se denomina “Acto cooperativo”, entre socios, muy diferente del “Acto mercantil”, realizado con clientes.

#### **1.4.1.7 Requisitos Para Conformar Una Cooperativa**

Los requisitos para conformar una cooperativa se encuentran establecidos por la Ley de Cooperativas y regulados por organismos de control como la Dirección Nacional de Cooperativas y la Superintendencia de Bancos y Seguros para aquellas cooperativas que se ajustan a requerimientos de éste organismo, su base legal busca establecer un marco regulatorio para su constitución, responsabilidades, estructura interna, administrativa y económica.

#### **1.4.1.8 Base Legal**

Las Cooperativa de Ahorro y Crédito que al momento de su constitución, no superen el monto mínimo de activos establecidos por la Superintendencia y la Junta General, no

podrán estar bajo el control de la Superintendencia por lo que únicamente deben registrarse a los requisitos establecidos por la Ley de Cooperativas siendo estos los siguientes:

- a) Se requiere de por lo menos once personas, salvo el caso de cooperativas de consumo.
- b) Aprobación por mayoría de votos en Asamblea General, del estatuto que regirá a la cooperativa.
- c) Es de competencia exclusiva del Ministerio de Bienestar Social estudiar y aprobar los estatutos de todas las cooperativas, registrarlas y concederles personería jurídica.
- d) La existencia legal de las cooperativas, será a partir de la fecha de inscripción en el Registro, la misma que se realizará en la Dirección Nacional de Cooperativas.
- e) La responsabilidad de una cooperativa está limitada al capital social, sin embargo puede ampliarse por resolución de mayoría de los socios, en una Asamblea General, siempre que el Ministerio de Bienestar Social apruebe tal reforma en el estatuto.
- f) Las cooperativas se constituyen por tiempo indefinido, a menos que en el estatuto se limite su duración.<sup>7</sup>

Por otra parte si las cooperativas al momento de su constitución cumplen con los requisitos establecidas en el Decreto Ejecutivo No. 354 aplicable únicamente para aquellas que están bajo el control de la Superintendencia deberán presentar los siguientes requisitos:

- a) Presentar la solicitud respectiva en la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- b) La lista de socios fundadores con los siguientes datos: nombre, domicilio, ocupación, nacionalidad, copia de la cédula de identidad y copia del certificado de la última votación, para el caso de ecuatorianos; y, copia del pasaporte junto

---

<sup>7</sup> Ley de Cooperativas, Op.Cit., Título II, Art. 5-10, Pág. 2

con la visa de inmigrante o no inmigrante autorizado para comerciar, para el caso de extranjeros.

- c) En el caso de personas jurídicas se remitirá la documentación que acredite su existencia jurídica, copia certificada del nombramiento del representante legal y del número del registro único de contribuyentes.
- d) Antecedentes de los fundadores que permitan probar su responsabilidad, y solvencia, acreditada en la hoja de vida, antecedentes académicos y laborales.
- e) Presentación de la declaración juramentada de bienes en la que indique que los recursos provienen de actividades lícitas.
- f) Certificación de información crediticia actualizada emitida por un buró de información crediticia o la central de riesgos de la Superintendencia de Bancos, en la que se destaque que no registra cartera vencida o cartera castigada.
- g) Copia certificada del acta de la asamblea constitutiva firmada por todos los fundadores, en la que se haya designado un consejo de administración provisional conformado por no más de cinco miembros.
- h) Estudio de factibilidad económico y financiero de la cooperativa a constituirse, para lo cual la Junta Bancaria determinará el período de análisis.
- i) Certificado de integración del capital social, extendido por la institución financiera que haya recibido el depósito.
- j) Dos ejemplares certificados del proyecto de estatuto aprobado en la asamblea de los fundadores, el que contendrá, por lo menos, las siguientes especificaciones:
  - 1. El nombre o razón social, responsabilidad y domicilio de la cooperativa.
  - 2. El objeto social, debidamente concretado a las actividades establecidas en éste decreto.
  - 3. El importe del capital social inicial en certificados de aportación, con la determinación del valor de los mismos.
  - 4. Los requisitos para ser socios, así como sus derechos y obligaciones.
  - 5. La forma en que se organizarán los organismos de gobierno y administración de la cooperativa.

De acuerdo a los procedimientos establecidos una vez que todos los requerimientos sean presentados, quien efectuará el análisis técnico y legal de la documentación será la

Superintendencia de Bancos y en el término de sesenta días laborables, autorizará o negará la constitución de la cooperativa, así como aprobará el estatuto social.

La Superintendencia de Bancos podrá disponer de oficio cambios en el estatuto, así como en la normativa interna de las cooperativas en cualquier tiempo; la resolución que otorgue personería jurídica a la cooperativa, se publicará en un periódico de circulación nacional y en el Registro Oficial, y surtirá efecto una vez inscrita en el Registro Mercantil del cantón donde la cooperativa fije su domicilio principal.<sup>8</sup>

#### **1.4.1.9 Evolución de las Cooperativas Controladas y no Controladas**

Un aspecto de gran importancia que ha beneficiado a la evolución y crecimiento de las cooperativas tanto controladas como no controladas es que a través de sus 1.300 sucursales y agencias han podido llegar a todo el territorio nacional.

La participación que ha tenido el sistema cooperativo en actividades de intermediación financiera, ha permitido destacarse dentro del Sistema Financiero Nacional, como es el caso de las cooperativas controladas que representan alrededor del 40% del total de instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Probablemente la mayor parte de las personas que utilizan servicios de intermediación financiera lo hacen a través de cooperativas (tanto controladas como no controladas), esto ha permitido que las cooperativas se posicionen en tercer lugar, después de la banca privada y de las instituciones financieras públicas, como se muestra en el siguiente gráfico:

---

<sup>8</sup> Decreto Ejecutivo N° 354, Cooperativas de Ahorro y Crédito de Intermediación Financiera, R.O N° 79 del 10 de Agosto del 2005, Título II, Art. 6-7 Pág. 3-4

**Tabla 2: Desarrollo Financiero de Cooperativas (Millones de Dólares)**

	<b>Dic-07</b>	<b>Dic-08</b>	<b>Dic-09</b>	<b>Dic-10</b>
BANCOS PRIVADOS	4,928	5,789	6,666	8,142
IFIs PÚBLICAS	1,082	915	993	1,092
CACs (INCLUYE NO CONTROLADAS)	288	386	636	911
SOCIEDADES FINANCIERAS	301	333	401	463
ASOCIACIONES MUTUALISTAS	119	170	216	305
<b>TOTAL</b>	<b>6,718</b>	<b>7,593</b>	<b>8,912</b>	<b>10,913</b>

**Elaborado Por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros e información levantada por COLAC

Si se analizan las cifras presentadas en total de porcentajes, se puede evidenciar que la participación de las cooperativas en los períodos comparados ha tenido crecimiento, ya que el año 2007 sus activos corresponden al 4,3% comparados con el total de activos del sector, para el año 2008 sus activos ascienden al 5,8%, para el año 2009 su porcentaje se eleva al 7,1% y para el año 2010 sus activos alcanzan el 8,3% es decir, su participación en las operaciones financieras se duplicaron en los cuatro años analizados.

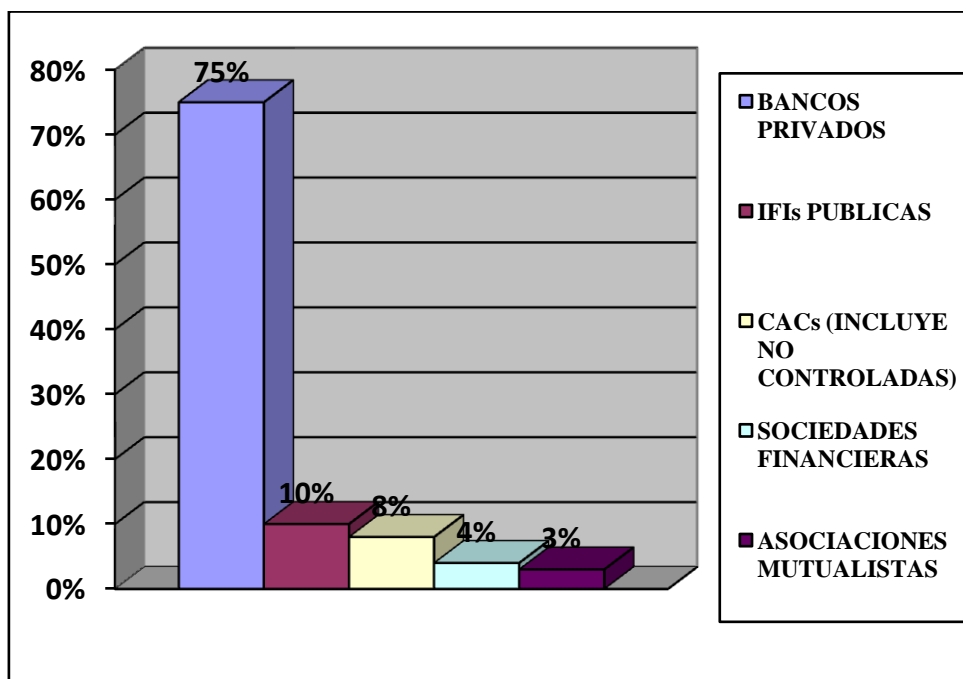
El promedio de operaciones de las Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas o no controladas, tiene mayor grado de crecimiento comparado con otras sociedades financieras y asociaciones mutualistas, lo que se convierte en un indicador de la capacidad financiera para con los socios; el total de sus activos año tras año se han ido acrecentando, lo que se podría entender como un cumplimiento de uno de los importantes objetivos que tienen las Cooperativas que es el desarrollo de sus socios.

Pese a que el sector de los Bancos Privados ocupa un gran porcentaje del total del Sistema Financiero, el lugar en el que se ha posicionado las Cooperativas ha superado a



otros sectores que hace años atrás tenían una situación financiera más estable, en la que su estructura de activos presentaba una óptica de solvencia.

**Gráfico 2: Comparativo en % al Año 2010**



**Elaborado Por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros e información levantada por COLAC

Si se compara los porcentajes establecidos al año 2010, se puede ver que el porcentaje que ocupa las Cooperativas de Ahorro y Crédito tanto controladas como no controladas es del 8%, equiparado con el porcentaje de las Instituciones Financieras Públicas es de apenas 2 puntos porcentuales, éste sub sector ha sido el que más afectado según el período analizado ya que su participación bajo del 16,1% en el año 2007 al 10,0% para el año 2010.

Gran parte del espacio que las Instituciones Financieras Públicas perdieron fue tomado por las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

#### **1.4.1.9.1 Cooperativas No Controladas Por la Supercias**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, que no están sujetas bajo la supervisión y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, ejercen el objeto de su negocio una vez que han sido debidamente creadas mediante una Acta Ministerial, por lo que también son legales y están reguladas por la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) y el Ministerio de Bienestar Social.

Con la finalidad de regular la situación de las Cooperativas no controladas la Superintendencia de Bancos, mediante Decreto Ejecutivo No. 1227 del 19 de marzo de 1998 en su segunda disposición transitoria establece:<sup>9</sup>

“Para el caso de las cooperativas de ahorro y crédito abiertas al público en general que se encuentran actualmente en funcionamiento, bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social, deberán solicitar su ingreso al control de la Superintendencia de Bancos en el plazo perentorio de 1 año contado a partir de la publicación de éste reglamento en el R.O. No. 282 del 24 de marzo de 1998, para lo cual previamente deberán cumplir con las disposiciones previstas en este reglamento y aquellas que para el efecto expida la Superintendencia de Bancos.

En caso de no hacerlo deberán transformarse en cooperativas de ahorro y crédito cerradas, es decir dejar de captar recursos del público o liquidarse.”

Según la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, para que las cooperativas de ahorro y crédito controladas por el Ministerio de Bienestar Social, pasen a formar parte del control de la Superintendencia, deberán tener un monto mínimo de activos de diez millones de dólares (USD \$10'000.000); de igual

---

<sup>9</sup> REGISTRO OFICIAL No.282, Reglamento de constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público sujetas al control de la Superintendencia de reglamento de Bancos, del 24 de marzo de 1998, Quito- Ecuador, Pág. 16

manera deberán remitir información sobre la situación financiera de la entidad; el gobierno corporativo; sus oficinas; y, un proyecto de estatuto que contenga las previsiones del Decreto Ejecutivo No. 354, en el caso de que los documentos no estuvieren conforme a los requisitos dispuestos, se los devolverá a la entidad en un plazo de 30 días, prorrogables.<sup>10</sup>

#### **1.4.1.9.2 Cooperativas Controladas Por la Supercias.**

Las Cooperativas controladas por la Superintendencia se caracterizan principalmente por que utilizan dentro de sus estructuras financieras un “Plan Único de Cuentas”, lo cual ha permitido establecer uniformidad dentro de la presentación de Estados Financieros, los mismos que son reportados diariamente y de manera consolidada al final del mes.

Dentro del grupo de Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas, supervisadas y autorizadas debidamente por la Superintendencia existen dos tipos de clasificaciones, las denominadas de primer piso y las de segundo piso.

Las Cooperativas de primer piso son aquellas que están establecidas dentro del Decreto Ejecutivo No.354, como aquellas que realizan intermediación financiera con el público en general, son cooperativas de ahorro y crédito que captan recursos en las cuentas de pasivo mediante cualquier instrumento jurídico, sea de sus socios, de terceros o de ambos; reciben aportaciones en las cuentas patrimoniales con la finalidad de conceder créditos y brindar servicios financieros permitidos por la Ley.

En una definición mucho más concreta sobre el concepto de cooperativas de primer piso se cita el siguiente artículo:

---

<sup>10</sup>Superintendencia de Bancos y Seguros, Codificación de Resoluciones de la Junta Bancaria, libro I, título XXIII, Capítulo. I, sección I, Art. 1, 2 y 3, Pág. 1

“Art. 3.- La Superintendencia autorizará la constitución y concederá personería jurídica únicamente a las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público en general.”<sup>11</sup>

Mientras que las Cooperativas de Ahorro y Crédito de segundo piso son instituciones financieras que sujetas al control de la Superintendencia tienen por objeto operar únicamente con las cooperativas asociadas de primer piso, no siéndoles permitido prestar los mismos servicios financieros a los socios o clientes de las cooperativas de primer piso.

Para que una cooperativa de segundo piso pueda ser constituida, se requerirá adicionalmente a lo que establezca la Superintendencia de Bancos y Seguros que se integre con al menos veinte y cinco cooperativas de primer piso, de las cuales al menos el cincuenta por ciento deberán ser Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, además la Junta Bancaria será quien determine su capital social mínimo y el valor de cada certificado de aportación será de cien dólares.<sup>12</sup>

Las normas de carácter general para la constitución, funcionamiento, operación y liquidación de cooperativas de ahorro y crédito de segundo piso, serán expedidas por la Junta Bancaria; de igual manera su constitución deberá cumplir estrictamente con todas las normas de solvencia y prudencia financiera, establecidas en la Ley y expedidas por la Junta Bancaria, especialmente con el nivel de patrimonio técnico, calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones y la gestión y administración integral de riesgos.

En cuanto a la conformación del Consejo de Administración de las Cooperativas de Segundo Piso estará integrado en al menos el ochenta por ciento por representantes de

---

<sup>11</sup> Superintendencia de Bancos y Seguros, Op. Cit., Título II, Art. 3 , Pág. 2

<sup>12</sup> Idem., Título VII, Art. 54, Pág. 16

Cooperativas socias, así mismo el Consejo de Vigilancia estará integrado en al menos sesenta por ciento por representantes de Cooperativas socias; en cuanto a la designación de vocales de los Consejos es personal por lo que al terminar sus funciones en sus representadas, también terminarán sus funciones en la Cooperativa de segundo piso.

Los presidentes de los Consejos deberán pertenecer a Cooperativas socias que se hallen bajo la supervisión y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Entre las Cooperativas más destacadas de segundo piso, se encuentra FINANCOOP, constituida el 27 de Agosto de 1999 cuyo objetivo principal es movilizar, canalizar y gestionar recursos financieros del sistema cooperativo de ahorro y crédito, así como de instituciones de desarrollo que buscan fortalecer al sector cooperativo.<sup>13</sup>

#### **1.4.1.9.3 Diferencias entre Controladas y No Controladas por la Supercias.**

Para poder esclarecer de una mejor manera las diferencias que caracterizan tanto a las Cooperativas controladas como las no controladas, se puede señalar que en la actualidad, en el país existen alrededor de 1.300 cooperativas de ahorro y crédito en donde solamente 40 de ellas, están dentro de la Superintendencia de Bancos y Seguros, lo que no implica que las 1.260 Cooperativas sean ilegales, ya que están legalmente constituidas dentro de la Dirección Nacional de Cooperativas y el Ministerio de Bienestar Social, que actualmente se lo conoce como Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

En cuanto a la participación de sus activos se puede anotar, que en el país las Cooperativas de Ahorro y Crédito, cuyos activos superan los 10 millones de dólares automáticamente pasan bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, para lo cual deberán presentar los requisitos que determine la Junta Bancaria, e iniciar el proceso de ajuste al esquema de control, para lo cual cuenta con asesoramiento de la

---

<sup>13</sup> [www.financoop.net](http://www.financoop.net)

entidad, normalmente el proceso dura entre uno y dos años; no es así en el caso de las cooperativas no controladas que se rigen por la Ley de Cooperativas y son supervisadas por la Dirección Nacional de Cooperativas y el MIES.

Otra de las características que diferencia a las Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas, es el cumplimiento con normas de solvencia, prudencia y buena práctica de gestión financiera y administrativa, las cuales se basan en la Normas de Basilea, su contabilidad es estandarizada en base a un plan único de cuentas, recibe auditoría externa por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros anualmente; al igual que otras instituciones financieras como son los Bancos, las Cooperativas tienen la obligación de publicar y presentar semestralmente sus balances financieros en cualquier medio de comunicación escrito de la localidad, además deben cumplir con criterios muy estrictos de calificación de cartera y de estimación de provisiones para valuación de activos.

Las Cooperativas controladas tienen reglamentos y manuales de control interno, de igual manera están sujetas al control de un departamento de Auditoría Interna, cuyo auditor deberá ser calificado previamente dentro de la Superintendencia de Bancos y Seguros; las Cooperativas controladas deben cumplir con procesos de calificación de activos de riesgo de acuerdo a los plazos establecidos; así mismo tienen la obligación de mantenerse informadas y revisar periódicamente las resoluciones que expide la Superintendencia de Bancos y que publica en su página Web, [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec), pues en caso de no aplicar dichas resoluciones, éste organismo será el encargado de establecer multas económicas a las cooperativas infractoras.<sup>14</sup>

Pese a las diferencias señaladas dentro de ambos tipos de Cooperativas, las dos se encuentran legalmente establecidas y autorizadas por distintos organismos de control, lo que permite que el público en general pueda realizar sus depósitos con total tranquilidad.

---

<sup>14</sup> [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

#### 1.4.1.10 Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito

Quien impulsó al Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito fue Friedrich Wilhelm Raiffeisen, de nacionalidad alemana, nació el 30 de marzo de 1818 y falleció el 11 de marzo de 1888, este hombre dejó un legado de experiencia en cooperativismo de ahorro y crédito.

Raiffeisen, basado en los principios de auto administración, auto responsabilidad y auto ayuda, fundó 423 cooperativas de crédito en su país natal, principios que aún continúan vigentes en más de 100 países del mundo, donde se estima alrededor de 300 millones de socios, en más de 700.000 cooperativas.

En 1846 Raiffeisen, fundó la asociación para la obtención de pan y frutas, debido a que la economía libre e independiente daba lugar a que los sectores prestamistas agudizasen la pobreza, tiempo después en el año 1864, fundó la asociación de crédito de Heddesdorf, posteriormente en el año de 1872 se fundó el Banco Cooperativo Agrario Renano en Neuwiend, como primera caja central rural, en éste período intentó crear el seguro cooperativo sin embrago no consiguió su objetivo, 34 años después de su deceso en el año de 1922 se fundó el seguro cooperativo en la ciudad de Berlín, al cual le pusieron el nombre de su precursor.<sup>15</sup>

**Tabla 3: Principales Acontecimientos**

AÑO	ACONTECIMIENTO
1849	Raiffeisen funda la primera sociedad de Crédito.
1864	En Heddesdorf, Raiffeisen, establece la primera cooperativa de crédito, exhorta al pueblo al ahorro colectivo y préstamo con interés mínimo de recargo.

<sup>15</sup> Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito, *Revista Cooperativa*, N° 35, Quito, Febrero del año 2005 Pág. 29.

1900	En Levis,- Québec nace la primera cooperativa de crédito norteamericana por el periodista Alfonso Desjardins.
1906	Se promulga la primera ley para las cooperativas de crédito norteamericanas.
1909	Se dicta la primera Ley de Cooperativas de Crédito en EE.UU., en Massachussets.
1934	Se crea la Credit Unión National Association (CUNA), en Estes Park Colorado.
1935	Se fundó CUNA MUTUAL INSURANCE SOCIETY, para proteger a los socios.
1937	El 30 de Noviembre el General Alberto Enríquez Gallo, se expide la primera Ley de Cooperativas en el Ecuador.
1948	Se estable el tercer jueves de octubre como el día de celebración de las cooperativas de ahorro y crédito.
1958	CUNA se convierte en asociación mundial, sin fines de lucro.
1961	El Dr. José María Velasco Ibarra, crea la Dirección Nacional de Cooperativas.
1963	El 30 de junio se constituye la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador.
1964	El 12 de diciembre se forma el Banco de Cooperativas del Ecuador, como entidad crediticia.
1966	Se promulga la segunda Ley y Reglamento General de Cooperativas, en la Presidencia de Clemente Yerovi Indaburu.
1971	El 5 de marzo se declara obligatoria la enseñanza del cooperativismo a nivel primario y secundario según Resolución del Ministerio de Educación No. 622.



1976	Se reduce significativamente la asignación presupuestaria a la dirección Nacional de Cooperativas.
1988	La FECOAC comienza a trabajar en créditos con dos fuentes de Financiamiento: una proveniente de fondos BIDCOLAC ; y la otra fuente basada en recursos propios
1991	El 13 de diciembre nace, la Corporación de Estudios y Desarrollo Cooperativo, CEDECOOP.
1992	El 7 de agosto de 1992, el Dr. Rodrigo Borja Cevallos, objetó totalmente, el proyecto de Ley que creaba la Superintendencia de Cooperativas.
1995	El 15 de mayo en el país, se crean las corporaciones de servicios especializados: AUDICOOP, SYSTECOOP Y CONSULCOOP para asistencia técnica de las cooperativas.
1998	El Dr. Fabián Alarcón, expide el Reglamento de constitución, organización, liquidación y funcionamiento para las cooperativas de ahorro y crédito.
1998	Se conformó el Consorcio de Cooperativas de Ahorro y Crédito del sector Rural del Ecuador en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados.
1999	Se concedió personería jurídica a la Central de Crédito Cooperativo, FINANCOOP.
1999	La ONU emite un informe respaldando al movimiento cooperativo.
1999	En el mes de abril se realizó una marcha pacífica y masiva de líderes, dirigentes y socios para exigir del gobierno de turno se descongele el dinero que las cooperativas mantenían en la banca.

**Elaborado Por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito

### 1.4.1.11 Principios Cooperativos

El sistema cooperativo en general, tiene como punto de partida siete principios básicos, los mismos que aseguran que una cooperativa, mantenga su espíritu democrático y se desenvuelva como negocio sólido y fuerte, éstos principios han sido arduamente divulgados por diferentes organizaciones, la Alianza Internacional de Cooperativas (ACI) ha sido una de las principales gestoras para su aplicación a nivel mundial.

#### 1.4.1.11.1 Naturaleza de los Principios Cooperativos

Los principios cooperativos nacen con las llamadas “reglas áureas” el 24 de octubre del año 1844, de un grupo de obreros ingleses que creó una organización cooperativa de carácter legal, con los aportes de sus integrantes, fue el primer almacén cooperativo en la Ciudad de Rochdale, Inglaterra, estaba formado por tejedores desocupados de la fábrica de tejido de Rochdale, los cuales aportaron como capital a la nueva Sociedad la cantidad de 28 peniques cada uno, hoy en día son conocidos como "Los Pioneros de Rochdale", quienes inicialmente plantearon un modelo de sociedad de ayuda mutua, con ello nacieron las primeras cooperativas de consumo, de ahorro y de crédito aunque finalmente se convirtió en sindicato.

**Gráfico 3: Los Pioneros de ROCHDALE**



**Elaborado Por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** <http://www.coopi.com.ar/cooperativismo/coop-intro.html> (Leído el 15 de Mayo del 2011).

Con una constitución legal y bajo el título de “Rochadle Society of Equitables Pioneers”(Sociedad de los Equitativos Pioneros de Rochadle), se auto impusieron reglas que debían respetar rigurosamente y que fueron una de las principales causas de su éxito, además crearon una carta que establecía los lineamientos a seguir dentro de la organización, dando paso al nacimiento del denominado cooperativismo organizado, con ideales de solidaridad que fueron asentados en la "Carta de Cooperación" que Carlos Horteserth, principal impulsador de ésta fundación, presentó ante las Cámaras de los Comunes.<sup>16</sup>

La cooperación completa la economía política al organizar la distribución de la riqueza:

- a. No afecta la fortuna de nadie
- b. No trastorna la sociedad
- c. No molesta a los hombres del Estado
- d. No constituye una asociación secreta
- e. No quiere ninguna violencia
- f. No causa ningún desorden
- g. No ambiciona honores
- h. No reclama favores
- i. No pide privilegios especiales
- j. No trata con holgazanes
- k. No busca ayuda oficial

Estas reglas fueron revisadas por la Alianza Cooperativa Internacional en 1937. En 1966 se agregó una redacción adecuada a los nuevos tiempos, a través de los siguientes principios: adhesión libre y voluntaria, organización democrática, limitación del interés al capital, distribución de excedentes entre asociados en proporción a sus operaciones, promoción de la educación, e integración cooperativa; posteriormente el modelo establecido de principios cooperativos fue reestructurado en la ciudad de Mayorga, en el año de 1988, quedando establecido:

---

<sup>16</sup>FECOAC, “Pioneros de Rochdale” *Revista Cooperativa*, año 2007, No. 38, Quito, Abril del año 2007, Pág. 21.

- a.** Adhesión libre y voluntaria
- b.** Un voto por persona
- c.** Repartición de los excedentes en forma proporcional a los servicios utilizados
- d.** Interés limitado del capital
- e.** Neutralidad política y religiosa
- f.** Venta al contado
- g.** Desarrollo de la educación

El aporte de grandes pensadores Roberto Owen, Charles Fourier, Louis Blanc, fueron de gran importancia pues se tomó en consideración sus escritos sobre las ventajas de la cooperación humana como instrumento para alcanzar la superación de las personas, la justicia social y el bienestar de las clases necesitadas.

Sin embargo la naturaleza de los principios cooperativos, está basada en verdades o directrices, no dogmáticas, sino nacidas de la experiencia cooperativa; inducidas de la observación y proyectadas por deducción al mundo cooperativo en general, pues constituyen la base generadora de valores de la cultura que desarrollan las entidades financieras, y que con el pasar del tiempo se han ido evolucionando o mejorando pues finalmente la aprobación definitiva de los siete principios cooperativos fue establecida en el siglo XXI, enunciados en el XXXI Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional, celebrado en la ciudad de Manchester el 23 de Septiembre del 1995:

- a.** Adhesión voluntaria y abierta
- b.** Gestión democrática por parte de los asociados
- c.** Participación económica de los asociados
- d.** Autonomía e Independencia
- e.** Educación, formación e información
- f.** Cooperación entre cooperativas
- g.** Interés por la comunidad.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> [www.dinacoop.gov.ec](http://www.dinacoop.gov.ec)

#### **1.4.1.11.2 Formulación de los Principios Cooperativos**

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores, como el de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, los socios creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

##### **1.4.1.11.2.1 Principio 1: Adhesión Voluntaria y Abierta**

Las cooperativas son organizaciones cuya afiliación es voluntaria y abierta para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva ser socio sin discriminación de género, raza, clase social, posición política y/o religiosa.

##### **1.4.1.11.2.2 Principio 2: Gestión Democrática Por Parte de los Socios.**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones, por lo que las personas que son elegidas para representar a la cooperativa son quienes deben responder ante sus socios.

En las cooperativas los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras que en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

##### **1.4.1.11.2.3 Principio 3: Participación Económica de los Socios**

Los socios participan de manera equitativa y controlan democráticamente el capital de la cooperativa, por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa, usualmente recibe una compensación limitada, sobre el capital suscrito

como condición de aportes, lo que se conoce como certificados de aportación obligatorios o comunes.

El Consejo de Administración conjuntamente con los socios, son quienes asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los socios en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo de otras actividades según lo apruebe la aportación de cada socio.

#### **1.4.1.11.2.4 Principio 4: Autonomía e Independencia**

Las cooperativas se caracterizan por ser organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus socios, si entran en acuerdo con otras instituciones (incluyendo el gobierno) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.

#### **1.4.1.11.2.5 Principio 5: Educación, Formación e Información**

Las cooperativas brindan formación e información a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyen eficazmente a su desarrollo interno y externo, de igual manera informan al público en general particularmente a jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios de la cooperativa.

#### **1.4.1.11.2.6 Principio 6: Cooperación entre Cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus socios de forma eficaz y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

#### **1.4.1.11.2.7 Principio 7: Interés por la Comunidad**

Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de su comunidad, por medio de políticas aceptadas por sus socios, pues los beneficios a obtener son para cada uno de ellos.

De acuerdo a los siete principios cooperativos analizados anteriormente se puede establecer que los mismos conforman la naturaleza y vida de las cooperativas, que solo cuando éstas se constituyen y desenvuelven de acuerdo con estos principios se podrá tener la garantía total de que el sistema con que opera la institución es totalmente comprometido y enfocado al bienestar del socio.

Las Cooperativas se constituyen como un medio eficaz para el desarrollo de los socios en común, y más aún si se aplica los principios cooperativos, pues los mismos sirven como un medio de orientación para saber si el enfoque y naturaleza de las cooperativas son los adecuados; ya que los principios son un medio de orientación para jueces, tribunales, funcionarios y socios pues constituyen una fuente de jurisprudencia cooperativa.

#### **1.4.2 Marketing**

El marketing es la función comercial que identifica las necesidades y los deseos de los clientes, determina qué mercados meta puede atender mejor la organización, y diseña productos, servicios y programas apropiados para atender a esos mercados.<sup>18</sup>

El marketing es un “sistema de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactores de necesidades entre los mercados metas para alcanzar los objetivos en la mente del consumidor”<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> KLOTTER&ARMSTRONG. MARKETING. Octava Edición. 2001, p. 6

<sup>19</sup> BORRERO, Julio Cesar. P. 19

De los conceptos mencionados anteriormente a criterio del investigador el marketing es la orientación que posee una organización con respecto al mercado al cuál se dirige y al cual busca satisfacer mediante la utilización de técnicas o estrategias que le permitan posicionarse en la mente del consumidor.

#### **1.4.2.1 Objetivos del Marketing**

**Para los Clientes:** Sin los clientes no hay empresa. Sin un producto que satisfaga una necesidad no hay empresa.

**Para los Empleados de la Empresa:** Buscar la satisfacción del personal es también fundamental.

**Para los Accionistas:** Una buena estrategia de mercadotecnia debe lograr que la empresa genere utilidades para sus propietarios.

**Para la Sociedad:** Una empresa debe ser benéfica para la sociedad.

Los esfuerzos de mercadotecnia de una empresa deben enfocarse a satisfacer las necesidades de estos cuatro grupos de gente. Solo entonces se podrá decir que se tiene una buena estrategia de mercado.

#### **1.4.2.2 Proceso del Marketing**

El proceso de marketing tiene varias fases:

##### **1.4.2.2.1 Marketing como Estrategia**

La dirección marca las pautas de actuación. Antes de producir un artículo u ofrecer algún servicio, la dirección debe analizar las oportunidades que ofrece el mercado; es decir, cuáles de los consumidores a los que se quiere atender, qué capacidad de compra tendrían a la hora de adquirir el producto o servicio, y si éste responde a sus necesidades. Además, también tiene que detectar cuáles son sus posibles competidores, qué productos están ofreciendo y cuál es su política de mercado, cuales son los productos sustitutos y complementarios ofrecidos en el mercado, las probabilidades



respecto al ingreso de nuevos competidores y los posibles proveedores. También deben realizar un análisis interno de la empresa para determinar si realmente cuentan con los recursos necesarios. Por último se debe analizar qué política de distribución es la más adecuada para que el producto o servicio llegue al consumidor. Con todos los datos, la empresa realiza un diagnóstico. Si éste es positivo, se fijan los objetivos y se marcan las directrices para alcanzarlos, determina a qué clientes se quiere dirigir y qué clase de productos quiere.

### **1.4.2.3 Marketing Mix**

El marketing es la estrategia que hace uso de la psicología humana de la demanda que de esta forma representa un conjunto de normas a tener en cuenta para hacer crecer una empresa. La clave está en saber cómo, dónde y cuándo presentar el producto u ofrecer el servicio. La publicidad es un aspecto muy importante, pero sin un plan de marketing esta sería insulsa y poco atractiva al público, lo cual significaría un gasto más para la empresa. La mercadotecnia es un factor imprescindible en los negocios y muchas veces de ella depende si la empresa triunfa o no, por lo que es un aspecto que ningún empresario debe olvidar.

En el caso ideal, el marketing se vuelve una filosofía de negocios de forma que en la organización todas las áreas son conscientes de que deben responder a las auténticas necesidades de los clientes y consumidores. Es toda la empresa o entidad la que debe actuar de acuerdo con este principio, desde la telefonista, hasta los contables, secretarias y demás empleados. Es así como los clientes recibirán el trato que esperan, por lo cual confiarán en esa organización también en cuanto a sus productos o servicios.

### **1.4.2.4 Ejecución del Programa de Marketing**

Es la asignación a los departamentos correspondientes la ejecución de las acciones planeadas y se fijan los medios para llevarlas a cabo, así como los procedimientos y las técnicas que se utilizarán. Igualmente deben crearse mecanismos que permitan evaluar los resultados del plan establecido y determinar cuan efectivo ha sido.

#### **1.4.2.5 Control**

Es el establecimiento de mecanismo de retroalimentación y evaluación con los que comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos y establecer las correcciones que correspondan. Algunos de los controles son:

- a) Control del Plan Anual
- b) Control de Rentabilidad
- c) Control de Eficacia

#### **1.4.2.6 Entorno del Marketing**

El entorno de marketing está “compuesto de fuerzas y agentes que afectan la capacidad que tiene una la empresa para operar eficientemente proveyendo productos y servicios a sus consumidores”,<sup>20</sup>

Para el investigador el entorno del marketing cuenta de las fuerzas internas y externas que influyen de manera continua en el marketing al momento de desarrollar y mantener relaciones exitosas con su mercado meta.

El entorno del marketing está formado por dos distintos sub-entornos que denominamos como micro entornos y macro entornos

El micro entorno está formado por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, esto es: la empresa, los mercados de consumidores, los canales de marketing que utiliza, los competidores y sus clientes.

##### **1.4.2.6.1 El Macro entorno**

La empresa y sus proveedores, distribuidores, clientes, competidores interactúan en un amplio macro entorno conformado por fuerzas que suponen oportunidades y amenazas para la empresa. Dentro del macro-entorno se distinguen seis fuerzas principales:

---

<sup>20</sup> JOBBER y FAHI, p 29

#### **1.4.2.6.1.1 Ambiente Demográfico**

La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en cuanto a dimensiones, densidad, ubicación, raza, sexo, edad, ocupación. El ambiente demográfico que afecta a la empresa es muy importante en el marketing puesto que involucra a las personas las cuales constituyen los mercados.

Por tanto en la variable demográfica del macro-entorno podemos estudiar diversos aspectos, como por ejemplo:

- a) Cambios en la estructura de edad de la población
- b) Cambios en la familia
- c) Cambios geográficos en la población
- d) Crecimiento en la población mundial.

#### **1.4.2.6.1.2 Ambiente Económico**

El ambiente económico está constituido por factores que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. Los mercados necesitan tanto el poder de compra como los consumidores, y este poder de compra depende de los ingresos del momento, de los precios, los ahorros y el crédito. Los aspectos que estudia el ambiente económico son los siguientes.

- a) Cambios en los ingresos
- b) Cambios en las pautas de consumo
- c) Desempleo
- d) Desarrollo de los países emergentes

#### **1.4.2.6.1.3 Entorno Medioambiental**

En él se incluye los recursos naturales que afectan a las actividades de marketing. Principalmente son cuatro las tendencias a tener a cuenta respecto al ambiente natural:

- a) Escasez de materias primas
- b) Incremento en los costes de energía

- c) Incremento en los niveles de contaminación
- d) Intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales.

#### **1.4.2.6.1.4 Ambiente Tecnológico**

El ambiente tecnológico está formado por fuerzas que influyen en las nuevas tecnologías y dan lugar a nuevos productos y oportunidades de mercado. Las tecnologías son elementos de cambio que pueden suponer tanto el éxito como el fracaso de una empresa, por el simple hecho de que las tecnologías nuevas desplazan a las viejas.

#### **1.4.2.6.1.5 Ambiente Político-Legal**

Las decisiones en el ámbito del marketing tienen mucho de influencia por parte del estrato político y las decisiones que se toman en él. El entorno político está formado por las leyes, las agencias gubernamentales y los grupos de presión que influyen en los individuos y organizaciones de una sociedad determinada.

#### **1.4.2.6.1.6 Ambiente Socio-Cultural**

Está constituido por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores básicos, percepciones, preferencias y comportamientos de la sociedad.

Las siguientes características culturales pueden influir en la toma de decisiones de marketing:

- a) La auto-imagen: autosatisfacción
- b) Relación de la gente con la sociedad
- c) Relación con las organizaciones
- d) Visión del Universo
- e) Sub-culturas
- f) Cambios en los valores culturales secundarios.

#### **1.4.2.6.2 Micro Entorno**

El micro entorno son aquellas fuerzas cercanas a la empresa que influyen en su capacidad de satisfacer a sus clientes; la propia empresa, los suministradores, los intermediarios de marketing, los clientes, la competencia o los grupos de interés son las principales fuerzas que conviene distinguir en este micro-entorno.

##### **1.4.2.6.2.1 La Propia empresa**

Los diferentes departamentos que forman la empresa influyen directamente en las funciones del departamento de marketing. En este departamento se deben tomar decisiones que concuerden con los planes de la alta dirección, además se deben tomar en contacto con otros departamentos: en finanzas se intentan conseguir fondos para cubrir el presupuesto de los planes de marketing, en investigación y desarrollo se dedica al diseño de los productos con aquellos atributos que pretenden incluirse en él según el plan de marketing, el de compras se preocupa por obtener provisiones y materiales, en contabilidad se comparan ingresos y costes para de manera que se pueda comprobar si se están cumpliendo los objetivos de marketing, y los recursos humanos

#### **1.4.2.6.3 Las 5 Fuerzas de Porter Suministradores**

##### **1.4.2.6.3.1 Suministradores**

Son aquellas empresas que proporcionan recursos a la empresa para producir los bienes y servicios. Las variables que afectan de una manera más directa son: número de proveedores, tamaño del proveedor poder de negociación y poder de mercado.

##### **1.4.2.6.3.2 Intermediarios de Marketing**

Empresas que ayudan a la promoción, distribución y venta de los bienes y servicios de la organización hacia un público objetivo. Hay que estudiar el número, el tamaño, poder de mercado y condiciones de negociación.

#### **1.4.2.6.3.3 Clientes**

Se debe realizar un estudio de las oportunidades y amenazas de los diferentes mercados de clientes a los que se dirige la empresa, cada uno de ellos tendrá unas características especiales que exigirán un cuidadoso análisis del vendedor.

#### **1.4.2.6.3.4 Competencia**

Estudio de las oportunidades y amenazas derivadas de aquellas empresas que desde un punto de vista amplio compiten con los bienes y servicios de nuestra empresa.

#### **1.4.2.7 Segmentación de Mercados**

La segmentación de mercados es la división del mercado en grupos diversos de consumidores con diferentes necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes, con la finalidad de que las empresas puedan dirigirse e identificar estos grupos, para que las mismas obtengan una ventaja competitiva en el mercado.

##### **1.4.2.7.1 Proceso de Segmentación**

Se debe identificar variables homogéneas para potenciales compradores, estas variables nos ayudan a identificar grupos objetivo. A continuación se presenta el proceso de segmentación.

##### **1.4.2.7.1.1 Observación**

Búsqueda de oportunidad de mercado. Se puede hacer a través de varias fuentes:

- a) Primarias: Investigaciones por parte de departamentos internos de la empresa, o investigaciones externas (consultoras, instituciones, fuentes públicas, entre otras).
- b) Secundarias: Basada en estudios anteriores

- c) Intuición empírica.
- d) Expertos.

#### **1.4.2.7.1.2 Determinación del Mercado Potencial y Necesidades Genéricas**

Es decir, se debe identificar la máxima posibilidad de venta de la industria, y las necesidades reales de los posibles compradores futuros.

#### **1.4.2.7.1.3 Determinar las Variables Relevantes Para la Segmentación**

Se debe identificar aquellas variables o características importantes que nos permitan llegar a una división o agrupación de estos mismos, dado nuestros objetivos.

#### **1.4.2.7.1.4 Determinación y Proyección Potencial de cada Segmento**

Una vez definido cada grupo. Obtendremos una matriz de segmentos. Cada segmento o nicho de mercado”, tendrá una característica peculiar, y por tanto un probable potencial propio

#### **1.4.2.7.1.5 Determinar y Proyectar Acción de la Competencia en Cada Segmento.**

Antes de seleccionar un nicho a quién dirigirnos, debemos tener presente las actividades o roles que juega la competencia en cada uno de ellos.

#### **1.4.2.7.1.6 FODA en Cada Segmento**

Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que ofrece cada segmento, es una tarea estratégica antes de optar por una posición. Esta visión permitirá saber el lugar que nos encontraremos para competir en el mercado, dado el segmento elegido.

#### **1.4.2.7.1.7 Elección de cada Segmento**

Termina el proceso de segmentación, pues se selecciono uno a más segmentos para competir.

#### **1.4.2.7.2 Comportamiento del Consumidor**

El análisis del consumidor es importante tanto para beneficio de este en la demanda de productos y de las empresas que los oferten. Medir las preferencias y los niveles de satisfacción de los consumidores es una tarea difícil, sin embargo existen varios métodos los cuales pretenden ese objetivo.

El comportamiento del consumidor puede definirse como el comportamiento que los consumidores muestran al buscar, compara, usar, evaluar y disponer de los productos, servicios e ideas que esperan que satisfagan sus necesidades.

#### **1.4.2.8 Marketing Estratégico**

La función del marketing estratégico es seguir la evolución de un mercado de referencia e identificar los diferentes productos y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.

Se considera al marketing estratégico como “un proceso de analizar oportunidades, de elegir objetivos, de formular estrategias, de hacer planes y llevar a cabo la realización y el control”<sup>21</sup>

En base a la conceptualización establecida anteriormente considero al marketing estratégico como una investigación de las necesidades de una población, que tras un estudio riguroso la dirección analiza las oportunidades que posee dentro del mercado, así como realizar un estudio de los posibles competidores. Llevando a un estudio de los ingresos, los costes, la maximización de los beneficios y el modo de distribución de los productos.

---

<sup>21</sup> BORRERO, Julio Cesar. P.47



### **1.4.2.8.1 Proceso del Marketing Estratégico**

Permite detectar las necesidades del mercado, aprovechando oportunidades y utilizando los recursos disponibles de manera eficiente, para alcanzar objetivos y lograr ventajas competitivas.

El proceso del marketing estratégico está orientado tanto al análisis interior como al análisis exterior de la empresa que comprende en cuatro pasos:

#### **1.4.2.8.1.1 Análisis del Interior y Exterior de la Organización**

Se realiza a través de un análisis FODA, y mediante una investigación de mercado.

#### **1.4.2.8.1.2 Segmentación de Mercado**

Consiste en dividir el mercado en grupos de consumidores que buscan los mismos atributos en el producto, es decir en grupos homogéneos.

#### **1.4.2.8.1.3 Diferenciación del Producto**

Busca la manera de que el producto sea único y que el consumidor perciba que tiene atributos que lo distinguen del resto.

#### **1.4.2.8.1.4 Posicionamiento del Producto**

Posicionar es el arte de ubicar productos o servicios en un lugar privilegiado en la mente de los consumidores objetivo.

### **1.4.2.8.2 Objetivos**

Es un proceso por el que se busca:

- a) Conocer las necesidades y deseos actuales y futuros de los clientes.

- b) Identificar nuevos y diferentes grupos de compradores en cuanto a sus gustos y preferencias o segmentos de mercado.
- c) Valorar el potencial e interés de esos segmentos
- d) Aprovechar las ventajas competitivas de la organización, creando oportunidades en el mercado, a través del desarrollo de un plan de marketing periódico con los objetivos de posicionamiento buscados
- e) Precisar el enfoque hacia el cliente, anticiparse y crear lo que él necesite, a través de la interacción con el cliente.

### **1.4.2.8.3 Tipos de Estrategias**

Posicionar es el arte de ubicar productos o servicios en un lugar privilegiado en la mente de los consumidores objetivo.

#### **1.4.2.8.3.1 Estrategias de Integración**

Las estrategias de integración buscan controlar o adquirir o dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia; por lo cual existen tres tipos de estrategias de integración:

##### **1.4.2.8.3.1.1 Estrategias de Intensivas**

Son aquellas que requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con productos existentes.

##### **1.4.2.8.3.1.2 Estrategias de Diversificación**

Permiten diversificar la cartera de productos y/o servicios de la organización acorde a su capacidad.

#### **1.4.2.8.3.1.3 Estrategias de Defensivas**

Las estrategias defensivas surgen cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores. Entre las estrategias defensivas se encuentran:

#### **1.4.2.8.3.2 Estrategias Genéricas de Michael Porter**

Las estrategias genéricas de Michael Porter son:

##### **1.4.2.8.3.2.1 Liderazgo en Costos**

Las estrategias de liderazgo en costos, requiere la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, vigoroso empeño en la reducción de costos, la colocación de precios bajos, para obtener rápidamente una alta participación en el mercado.

##### **1.4.2.8.3.2.2 Diferenciación**

El objeto de la diferenciación, es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objeto estratégico primordial.

##### **1.4.2.8.3.2.3 Enfoque**

Se enfoca en la necesidad del segmento de mercado, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico. Se fundamenta en la premisa, que se puede servir a un nicho con más efectividad o eficacia, que los competidores que rivalizan en forma general.

### 1.4.2.9 Marketing Operativo

El marketing operativo se refiere a las “actividades de la organización de estrategias de ventas y de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particulares características de los productos ofrecidos. Se trata de una gestión voluntaria de conquista de mercados a corto plazo, más parecida a la clásica gestión comercial sobre las cuatro P<sup>22</sup>

De acuerdo a lo sostenido por el autor anteriormente, definió que el marketing operativo constituye lo que se denomina marketing mix o mezcla de marketing cuyas variables son el producto, el precio, la distribución y la promoción o comunicación, el organizar estas herramientas permitirá el control de la organización e intervenir y participar en el mercado, a su vez formular un plan táctico una vez que se identificó las necesidades y deseos de los consumidores del mercado meta al cuál se va a dirigir: así como también definir estrategias competitivas y lograr el posicionamiento.

### 1.4.2.10 El Producto

Se debe considerar que un producto es cualquier elemento que se puede ofrecer a un mercado para la atención, la adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas.

El producto tiene señales concretas que pueden ser percibidas, como el contenido, forma, color, beneficios, etc.

Básicamente hay cuatro niveles de productos:

- a) **Producto Principal.**-Responde a la pregunta: ¿Qué compra en realidad el consumidor? Cada producto representa la solución de un problema.
- b) **Productos Auxiliares.**- Son los servicios o artículos que deben estar presentes para que el cliente use el producto principal.

---

<sup>22</sup> SAPOROSI, Gerardo (1997), p.96

- c) **Productos de Apoyo.**- Son productos que sirven para incrementar el valor del producto principal.
- d) **Producto Aumentado.**- Es aquello que se ofrece en más sin que sea esperado por el consumidor, y constituyen elementos que lo diferencian respecto de productos sustitutos

#### **1.4.2.10.1 Ciclo de Vida**

El ciclo de vida de producto “es el historial de sus ventas a través del tiempo. En las gráficas de ventas se visualiza las diferentes etapas por las que atraviesa un producto”<sup>23</sup>

En base al concepto anterior manifiesto que el ciclo de vida del producto son las diferentes etapas que atraviesa un producto desde su introducción, el crecimiento, la madurez y el declive, lo que permite conocer el desarrollo del mismo y a su vez el desarrollo de estrategias para cada etapa.

El ciclo de vida de los productos se asemeja al ciclo biológico del ser humano, representa distintas etapas de su historia de ventas

Las etapas del ciclo de vida de los productos en general tienden a reducirse en su duración por diversos motivos: Cambios de comportamiento del consumidor, competencia y factores tecnológicos.

##### **1.4.2.10.1.1 Etapas del Ciclo de Vida del Producto**

###### **1.4.2.10.1.1.1 Etapa de Introducción en el Mercado**

La fase de introducción inicia el producto nuevo es lanzado por primera vez, en esta etapa los porcentajes de ventas son bajos porque todavía no hay una amplia aceptación del producto, además sus gastos son elevados debido a los costos de promoción y distribución.

---

<sup>23</sup> FERNANDEZ, Ricardo (2007) p.56

#### **1.4.2.10.1.1.2 Etapa de Crecimiento**

Si el producto nuevo satisface el mercado, entra a la etapa de crecimiento, en el cuál las ventas empiezan a aumentar, las primeras personas en aceptar el producto lo seguirán comprando y las subsiguientes empezarán a seguir los pasos de éstos sobre todo si escuchan hablar a favor de él

#### **1.4.2.10.1.1.3 Etapa de Madurez**

La anterior fase de crecimiento puede ser bastante corta, seguida de un periodo más largo llamado de madurez. El incremento de las ventas es lento o se ha estabilizado en un nivel, los niveles máximos de ventas. En este momento, se alcanza la mayor rentabilidad y se puede más tiempo con diferentes técnicas de marketing.

#### **1.4.2.10.1.1.4 Etapa de Declive**

Es esta etapa las ventas decaen, por cambios en la tecnología, la competencia, o la pérdida de interés por parte de cliente. Con frecuencia los precios bajan y los beneficios se reducen

#### **1.4.2.10.2 Marca**

La marca es una imagen o un nombre que pueden aparecer agrupados o no, con un diseño determinado y que sirve para reconocer productos o servicios pertenecientes a una empresa. El manejo de la marca es un aspecto importante del plan de marketing.

A través de la marca se percibe un conjunto de atributos como la calidad, el precio, el servicio, etc.; sirve para diferenciar el producto de la competencia y tiene como objetivo crear fidelidad por parte de los consumidores.

Por ello es muy importante la selección del nombre de marca para aplicarlo a la estrategia de comunicación de la empresa. La marca debe ser “registrada” para obtener protección legal.

La configuración de la marca debe contemplar aspectos como: diferenciación con la competencia, destacar ventajas del producto o servicio, fácil de recordar, comprensible y sencilla para pronunciar.

#### **1.4.2.10.4 Precio**

El concepto de precio está determinado por la cantidad de dinero que una persona esta dispuesta a entregar por un bien o servicio.

El precio constituye una variable dentro del plan de marketing que no se la debe tomar en forma aislada. La mayoría de las empresas tienen dificultades a la hora de fijar los precios de venta de sus productos o servicios.

La elección del precio debe tener en cuenta los objetivos de rentabilidad, volumen y crecimiento de las ventas, servicios al cliente y también debe servir como estrategia para enfrentar la competencia.

Básicamente se pueden establecer tres estrategias de precios:

##### **1.4.2.10.4.1 Disminución de Precios**

Se justifica cuando se logra realmente un aumento de la demanda. El riesgo es la reacción de la competencia y se puede plantear una guerra de precios.

##### **1.4.2.10.4.2 Aumento de Precios**

Se debe verificar el nivel de lealtad de los consumidores, una demanda en crecimiento y establecer una diferenciación del producto o servicio en relación con la competencia.

#### **1.4.2.10.4.3 Posición Competitiva**

Aquí depende del tamaño de la empresa, del liderazgo en el sector donde compite y la forma de diferenciarse de las demás.

La variable de precios debe entenderse no solo como un valor sino como parte integrante de una imagen de ese algo llamado producto.

#### **1.4.2.10.5 Plaza**

La distribución o plaza tiene como finalidad colocar el producto lo más próximo posible del consumidor para que éste lo pueda adquirir en forma simple y rápida.

Los canales de distribución pueden ser directos e indirectos.

- a) **Directos.-** Son aquellos que vinculan la empresa con el mercado sin intermediarios y poseen un solo nivel.
- b) **Indirectos.-** Pueden ser cortos o largos según cuente con uno o más niveles entre la empresa y el consumidor.

#### **1.4.2.10.6 Servicios de los Canales de Distribución**

Las funciones que deben cumplir en términos generales los canales de distribución son los siguientes:

- a) Transporte
- b) Fraccionamiento en lotes adecuados a las necesidades de los clientes
- c) Almacenamiento
- d) Conexión para facilitar el acceso del producto a los consumidores
- e) Información sobre necesidades del mercado y de la competencia

La promoción es la comunicación que a su vez comprende un conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir a las personas que integran



los mercados objetivos de la empresa, como así también a los canales de comercialización y al público en general.

La comunicación permite:

- a) Captar la preferencia del consumidor
- b) Que se conozca el producto o servicio
- c) Instalar y consolidar una marca
- d) Establecer un puente entre la empresa y el mercado
- e) Destacar características positivas y neutralizar las negativas

La comunicación esta integrada por las siguientes estrategias parciales:

- a) Publicidad
- b) Promoción de Ventas
- c) Relaciones Públicas
- d) La venta personal

#### **1.4.2.11 El Plan de Marketing**

Se define como “un documento que se elabora anualmente y contiene, por lo menos, los objetivos y estrategias del área”<sup>24</sup>

Partiendo de la definición anterior manifiesto que el plan de marketing es un documento que le sirve de guía a las personas involucradas con las actividades de mercadotecnia que se pretende alcanzar, el cómo se los va a conseguir, los recursos que se van a utilizar, el cronograma de las actividades de mercadotecnia que se van a implementar y los métodos de control y monitoreo que se van a utilizar los ajustes que sean necesarios.

El plan de marketing comprende:

- a) La situación de la mercadotecnia actual
- b) Los resultados que se esperan conseguir en un determinado periodo de tiempo
- c) El cómo se los va a lograr mediante la estrategia y los programas de mercadotecnia.
- d) Los recursos de la compañía que se va a emplear.

---

<sup>24</sup> FERNANDEZ, Ricardo 2007, p.5

- e) Las medidas de monitoreo y control que se van a utilizar.

#### **1.4.2.11.1 Cobertura del Plan de Marketing**

El plan de marketing es un instrumento que sirve a toda empresa u organización, es más frecuente que se elabore uno para cada división o unidad de negocios. Por otra parte, también existen situaciones en las que son imprescindibles planes más específicos.

#### **1.4.2.11.2 Alcance del Plan de Marketing**

Por lo general, el plan de marketing tiene un alcance anual. Sin embargo, puede haber excepciones, por ejemplo, cuando existen productos de temporada que pueden necesitar planes específicos para tres o seis meses o cuando se presentan situaciones especiales como el ingreso de nuevos competidores o cuando se producen caídas en las ventas como consecuencia de problemas sociales o macroeconómicos que requieren de un nuevo plan que esté mejor adaptado a la situación que se está presentando.

#### **1.4.2.11.3 Propósitos del Plan de Marketing**

El plan de marketing cumple al menos tres propósitos muy importantes:

- a) Es una guía escrita que señala las estrategias y tácticas de mercadotecnia que deben implementarse para alcanzar objetivos concretos en periodos de tiempo definidos.
- b) Esboza quién es el responsable de qué actividades, cuándo hay que realizarlas y cuánto tiempo y dinero se les puede dedicar.
- c) Sirve como un mecanismo de control. Es decir, establece estándares de desempeño contra los cuales se puede evaluar el progreso de cada división o producto.

#### **1.4.2.11.4 El Contenido del Plan de Marketing**

Un plan de marketing tiene distintas formas de estructurar, pero básicamente posee la siguiente secuencia.

#### **1.4.2.11.4.1 Resumen Ejecutivo**

Presenta un panorama general de la propuesta del plan para una revisión administrativa, describe y explica el curso del plan. Está destinado a los ejecutivos que requieren las generalidades del plan.

#### **1.4.2.11.4.2 Análisis Situacional**

En esta sección del plan se incluye la información más relevante sobre los siguientes puntos:

- a) Situación del Mercado.- Aquí se presentan e ilustran datos sobre su tamaño y crecimiento en unidades y/o valores. También se incluye información sobre las necesidades del cliente, percepciones y conducta de compra.
- b) Situación del Producto.- En ésta parte se muestran las ventas, precios, márgenes de contribución y utilidades metas, correspondientes a años anteriores.
- c) Situación Competitiva.- Aquí se identifica a los principales competidores y se los describe en términos de tamaño, metas, participación en el mercado, calidad de sus productos y estrategias de mercadotecnia.
- d) Situación de la Distribución.- Es ésta parte se presenta información sobre el tamaño y la importancia de cada canal de distribución.
- e) Situación del Macro-ambiente.- Aquí se describe las tendencias generales del macro ambiente; demográficas, económicas, tecnológicas, político-legales y socioculturales, relacionadas con el futuro de la línea de producto.

#### **1.4.2.11.4.3 Investigación de Mercado**

La investigación de mercados “abarca todas las actividades que permiten a una organización obtener la información que requiere para tomar decisiones sobre su ambiente, su mezcla de marketing y sus clientes actuales o potenciales”<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> STANTON, Walter. Ed. Octava. P. 83

De acuerdo a esta definición manifiesto que la investigación de mercados consiste en recolectar información necesaria, procesarla y analizarla sistemáticamente con el fin de identificar oportunidades y solucionar problemas a través de la toma de decisiones acertadas y minimizando el riesgo para la organización.

Para realizar una investigación de mercados se sigue una serie de pasos como son:

- a) **La Identificación del Problema.**- Se estructura formalmente la idea de la investigación
- b) **Planteamiento de Objetivos.**- Determina lo que se desea alcanzar con dicha investigación
- c) **La Justificación.**- Exponer los motivos que merece la investigación.
- d) **Fuentes de Información.**- Pueden ser internas y externas de las cuales se tomarán datos necesarios para la ejecución de la investigación.
- e) **Mercado Meta.**- A quien está dirigido, es la determinación de un grupo con características similares.
- f) **Metodología.**- Dentro de esta se determina el tipo de investigación a realizar; el método a utilizar y las técnicas que se aplicarán.
- g) **Tamaño de la Muestra.**- Es la elección de un número determinado de personas que representen a una población.
- h) **Recolección de la Información.**- Esta será procesada y analizada para aislar a información y los hallazgos importantes. Es necesario verificar que los datos de los cuestionarios sean exactos y estén completos.
- i) **Interpretación de Resultados.**- Son las conclusiones a las cuales se llegan después de haber terminado una investigación de mercado.

El seguimiento de estos nueve pasos es de vital importancia para la elaboración de una investigación de mercado, para alcanzar resultados óptimos que beneficien a la organización.

#### **1.4.2.11.5 Dirección Estratégica**

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

#### **1.4.2.11.5.1 Análisis FODA**

En esta sección se presenta un completo análisis en el que se identifica:

- a) Las Oportunidades y Amenazas que enfrenta el negocio.
- b) Las Fortalezas y Debilidades que tiene la empresa y los productos y/o servicios
- c) Se define las alternativas a las que se debe dirigirse el plan.

#### **1.4.2.11.5.2 Objetivos**

En este punto se define los objetivos en dos rubros:

- a) **Objetivos Financieros:** Por ejemplo obtener una determinada tasa anual de rendimiento sobre la inversión, producir una determinada utilidad neta, producir un determinado flujo de caja, etc.
- b) **Objetivos de Marketing.-** Este es el punto donde se convierten los objetivos financieros en objetivos de mercadotecnia.

Cabe señalar que los objetivos anuales que se establecen en el plan de marketing deben contribuir a que se consigan las metas de la organización y las metas estratégicas de mercadotecnia.

#### **1.4.2.11.6 Estrategias de Marketing**

En esta sección se hace un bosquejo amplio de la estrategia de mercadotecnia. Para ello, se puede especificar los siguientes puntos:

- a) El mercado meta que se va a satisfacer
- b) El posicionamiento que se va a utilizar
- c) El producto o línea de producto con el que se va a satisfacer las necesidades y/o deseos del mercado meta.
- d) Los servicios que se van a proporcionar a los clientes para lograr un mayor nivel de satisfacción
- e) El precio que se va a cobrar por el producto y las implicancias psicológicas que se pueden tener en el mercado meta.

- f) Los canales de distribución que se van a emplear para que el producto llegue al mercado meta
- g) La mezcla de promoción que se va a utilizar para comunicar al mercado meta la existencia del producto.

#### **1.4.2.11.6.1 Estrategias de Marketing Mix**

Consiste en el desarrollo de todas las variables de Marketing Mix, producto, precio, promoción y distribución.

#### **1.4.2.11.6.3 Tácticas de Marketing**

También llamadas programas de acción, actividades específicas o planes de acción, son concebidas para ejecutar las principales estrategias de la sección anterior. En esta sección se responde a las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué se hará?
- b) ¿Cuándo se hará?
- c) ¿Quién lo hará?
- d) ¿Cuánto costará?

#### **1.4.2.11.6.4 Estrategias de Producto**

Se pueden estudiar usos alternativos del producto, o métodos para incentivar la fidelidad. Se deben buscar formas más eficientes de fabricar el producto y métodos para aumentar su rentabilidad.

#### **1.4.2.11.6.5 Estrategias del Mercado**

Realizar estudios para determinar al que va dirigido el producto para poder construir estrategias específicas. Podemos ampliar a un nuevo mercado, centrarnos en un mercado con gran potencial, etc.

#### **1.4.2.11.6.6 Estrategias de Precio**

Un factor a considerar es si se fijarán precios inferiores o superiores a los de la competencia; ambas estrategias pueden originar resultados satisfactorios. También se puede determinar si los precios serán iguales en distintas áreas geográficas.

#### **1.4.2.11.6.6 Estrategias de Distribución y Cobertura**

Esta estrategia se desarrolla de diferente forma según si se trata de una venta a detallistas, un producto de masas o una empresa con clientes industriales. Hay que determinar en qué zona deben redoblar los esfuerzos, y si se necesitan nuevos almacenes, el medio de transporte, la cobertura deseada, la penetración adecuada en los mercados existentes y en los nuevos. Etc.

#### **1.4.2.11.6.7 Estrategias de Promoción**

Las personas tienen que conocer el producto, pues si no se conoce el producto nadie va a saber que existe y por lo tanto nadie va a comprarlo. Las promociones se realizan para cubrir necesidades concretas en un periodo de tiempo limitado, hay muchas formas de promocionar el producto.

#### **1.4.2.11.7 Evaluación Financiera**

Es la expresión cuantitativa del Plan de Marketing y de los programas de acción.

##### **1.4.2.11.7.1 Programas Financieros**

En esta sección, que se conoce también como “PYG” estado de pérdidas y ganancias, se anotan dos clases de información:

- a) El rubro de ingresos que muestra los pronósticos de volumen de ventas por unidades y el precio promedio de venta.
- b) El rubro correspondiente a gastos que muestra los costos de producción, distribución física y de mercadotecnia, desglosados por categorías.

- c) La diferencia entre ingresos y gastos es la “utilidad proyectada”

#### **1.4.2.11.8 Cronograma**

En esta sección, que se conoce también como calendario, se incluye muchas veces un diagrama para responder a la pregunta cuándo se realizarán las diversas actividades de marketing planificadas. Para ello, se puede incluir una tabla por semanas o meses en el que se indica claramente cuando debe realizarse cada actividad.

#### **1.4.2.11.8 Control**

Se describen los distintos mecanismos de verificación que se deben implementar para medir los resultados.

#### **1.4.2.11.9 Monitoreo y Control**

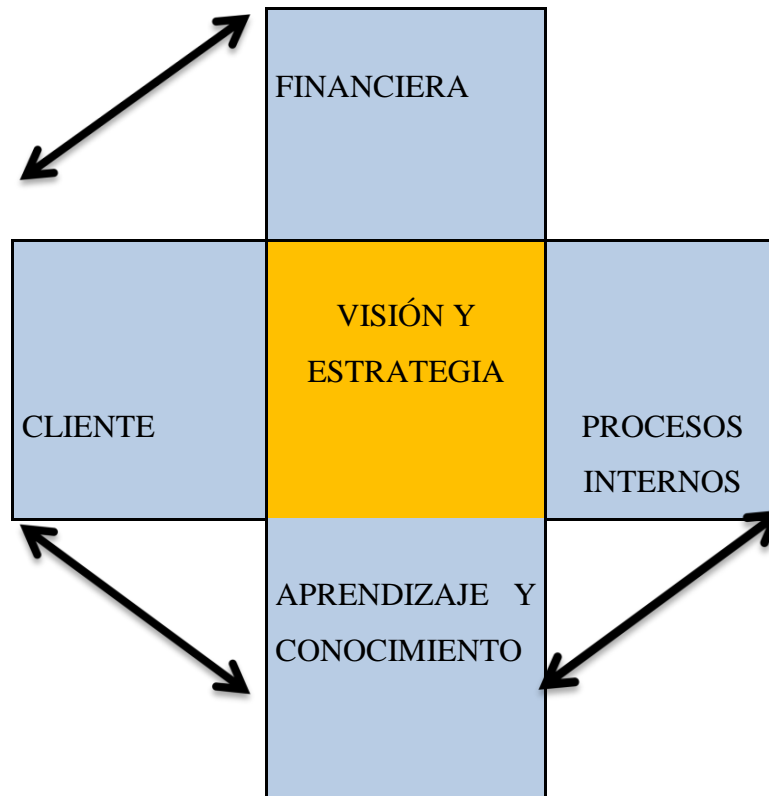
En esta sección, que se conoce también como procedimientos de evaluación, se responde a las preguntas; qué, quién, cómo y cuándo, con relación a la medición del desempeño a la luz de las metas, objetivos y actividades planificadas en el plan de marketing. Esta última describe los controles para dar seguimiento a los avance.

### **1.4.3 Balanced Score Card**

El marco teórico de la tesis desarrollado hasta aquí, ha sido realizado bajo la interpretación y recomendaciones del Autor Huber Rampersad. Como complemento y para una mejor comprensión del desarrollo de este documento, es necesario referirse a la concepción y explicaciones originales de los autores de esta propuesta que son Robert S. Kaplan– David Norton; quienes en lo substancial exponen que el Balanced Scorecard, es la herramienta administrativa que permite conjugar los conceptos de Dirección Estratégica y Evaluación del Desempeño, que a su vez permite enlazar las acciones presentes con los objetivos futuros. Es decir es una instrumentación que se constituye en la base teórica para ejecutar en la práctica una propuesta estratégica para las empresas u organizaciones.



**Gráfico 4: Perspectivas del Cuadro de Manco Integral**



**Elaborado por:** Mauricio Herrera

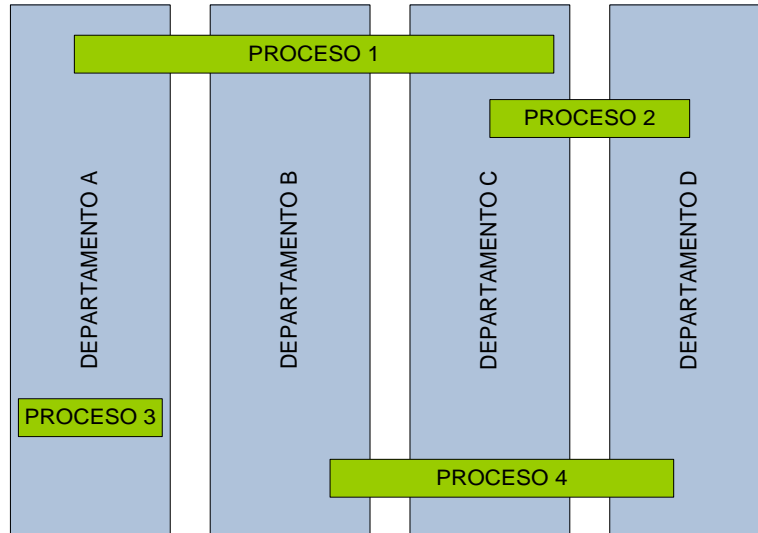
**Fuente:** Norton y Kaplan

El planteamiento ordenado de la estrategia, se inicia concibiendo la Visión de la organización o empresa en la que subyacen los objetivos a los que se debe llegar. El Balanced Scorecard facilita la integración y complementación de los objetivos inspirados en la Visión, como meta a alcanzar a largo plazo y eje impulsor de la propia estrategia. Por ello la validez de utilizar esta base teórica en el desarrollo del caso planteado para la tesis.

En este punto, es oportuno aclarar que la base teórica planteada es la que permite tratar el caso propuesto y no es el caso el que ha determinado a la teoría. Parte de la explicación teórica que alcanza el Balanced Scorecard, constituye conocer que el cumplimiento de la perspectiva financiera y del cliente, en el proceso causa efecto,

depende de los resultados de la perspectiva de los procesos internos y engloba el conocimiento y aprendizaje.

**Gráfico 5: Procesos Interdepartamentales**

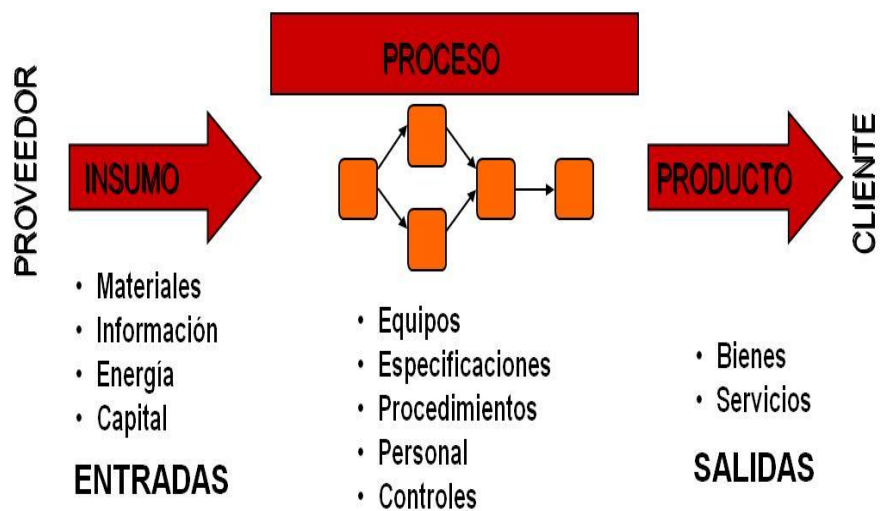


**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Norton Y Kaplan

Los elementos de entrada (entradas) y los resultados (salidas) pueden ser tangibles o intangibles.

**Gráfico 6: Insumo Producto**



**Elaborado Por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Norton y Kaplan

### 1.4.3.1 Característica de un Proceso

*“Todos los procesos bien definidos y administrados tienen algunas características comunes:*

1. *Tienen a alguien quien se considera responsable de aquella forma en la cual se cumple el proceso (responsable del proceso).*
2. *Tienen límites bien definidos (alcance del proceso).*
3. *Tienen interacciones y responsabilidades internas bien definidas.*
4. *Tienen procedimientos documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento.*
5. *Tienen controles de evaluación y retroalimentación cercanos al punto de realización de la actividad.*
6. *Tienen medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.*
7. *Tienen tiempos de ciclo conocidos.*
8. *Saben cuán buenos pueden llegar a ser.*<sup>26</sup>

### 1.4.3.1 Elementos de un Proceso

Son elementos constitutivos de un proceso:

#### 1.4.3.1.1 Insumos o Entradas

Materiales, equipamiento, información, recursos humanos, recursos financieros o condiciones medio ambientales necesarias para llevar a cabo el proceso.

##### 1.4.3.1.1.1 Clientes

Persona o personas que utilizan los productos o servicios de salida es decir, el siguiente de la línea que lo recibe. Pueden ser clientes internos o externos a la organización, los cuales utilizan la salida como su entrada para su(s) proceso(s) de trabajo.

---

<sup>26</sup>Harrington H. James (1993), Mejoramiento de los Procesos de la empresa, McGraw-Hill, Colombia, Pág. 17

#### **1.4.3.1.1.2 Proveedor**

Personas (funciones u organizaciones) que proporcionan las entradas que necesita el proceso.

#### **1.4.3.1.1.3 Control**

Se origina con la finalidad de mantener un control de secuencia de desarrollo y ejecución del proceso.

#### **1.4.3.1.2 Salidas**

El producto tangible o el servicio intangible creado por el proceso y que es entregado al cliente.

#### **1.4.3.2 Indicadores**

Conjunto de mediciones realizadas al proceso para medir tanto las actividades como los resultados del proceso. Los indicadores suelen enfocarse en los aspectos de eficiencia y de eficacia.

#### **1.4.3.3 Transformación**

Cambio que se produce en los insumos o entradas del proceso por medio de la ejecución de actividades o tareas con ayuda de equipos, máquinas o herramientas, para generar valor.

#### 1.4.3.4 Límites

El primer y último paso de un proceso. Para establecerlos, es necesario preguntarse “¿Qué es lo primero que se hace para iniciar un proceso?” es decir cuál es la activación del proceso, “¿Cuál es el último paso?”.

El último paso puede ser la entrega del producto o servicio al cliente.

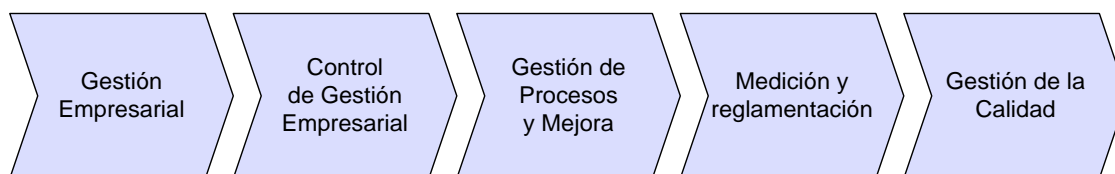
#### 1.4.3.5 Tipos de Procesos

Las organizaciones para cumplir con su misión deben interrelacionar varias actividades, es decir mantener una gestión por procesos. En función de su finalidad, los procesos pueden clasificarse en tres categorías:

##### 1.4.3.5.1 Procesos Gobernantes

Soportan y despliegan las políticas y estrategias de la organización, están en relación muy directa con la misión / visión de la organización e involucran al personal de primer nivel. Entre los procesos estratégicos como ejemplos podemos citar los siguientes:

**Gráfico 7: Procesos Gobernantes**



**Elaborado Por:** Mauricio Herrera

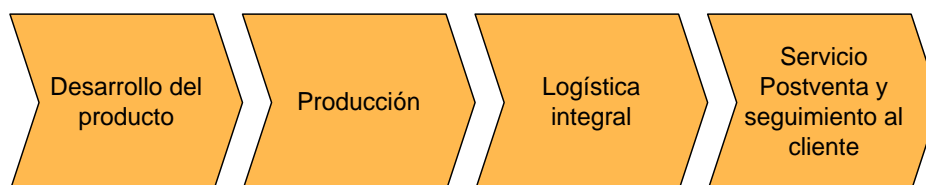
**Fuente:** Norton y Kaplan

##### 1.4.3.5.2 Procesos Agregadores de Valor, Operativos, Productivos

Constituyen la secuencia de valor añadido, desde la comprensión de las necesidades del mercado, hasta la utilización por parte de los clientes. Son procesos que permiten

generar el producto / servicio que se entrega al cliente y por cuyo objeto o finalidad existe la organización; en consecuencia inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas. Entre los procesos operativos podemos citar como ejemplo:

**Gráfico 8: Procesos Agregadores de Valor**



**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Norton y Kaplan

#### 1.4.3.5.3 Procesos Habilitantes, de Soporte o de Apoyo

Dan soporte y apoyo a todos los procesos de la organización, sus clientes son internos. Entre los procesos de soporte podemos citar como ejemplos los siguientes:

**Gráfico 9: Procesos Habilitantes**



**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Norton y Kaplan

#### 1.4.3.6 Jerarquía de los Procesos

Los procesos según su jerarquización están determinados a base de la complejidad y alcance de sus objetivos. Existen procesos muy complejos que requieren infinidad de actividades, recursos, personas y tiempo, otros muy sencillos apenas constan de unas cuantas actividades y su duración en tiempo puede ser de algunos minutos.

#### **1.4.3.6.1 Macro Proceso**

Es el conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.

#### **1.4.3.6.2 Proceso**

Es la secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

#### **1.4.3.6.3 Subproceso**

Son procesos que debido a su complejidad, se desagregan en “Subprocesos”. Un subproceso tiene las mismas características que un proceso.

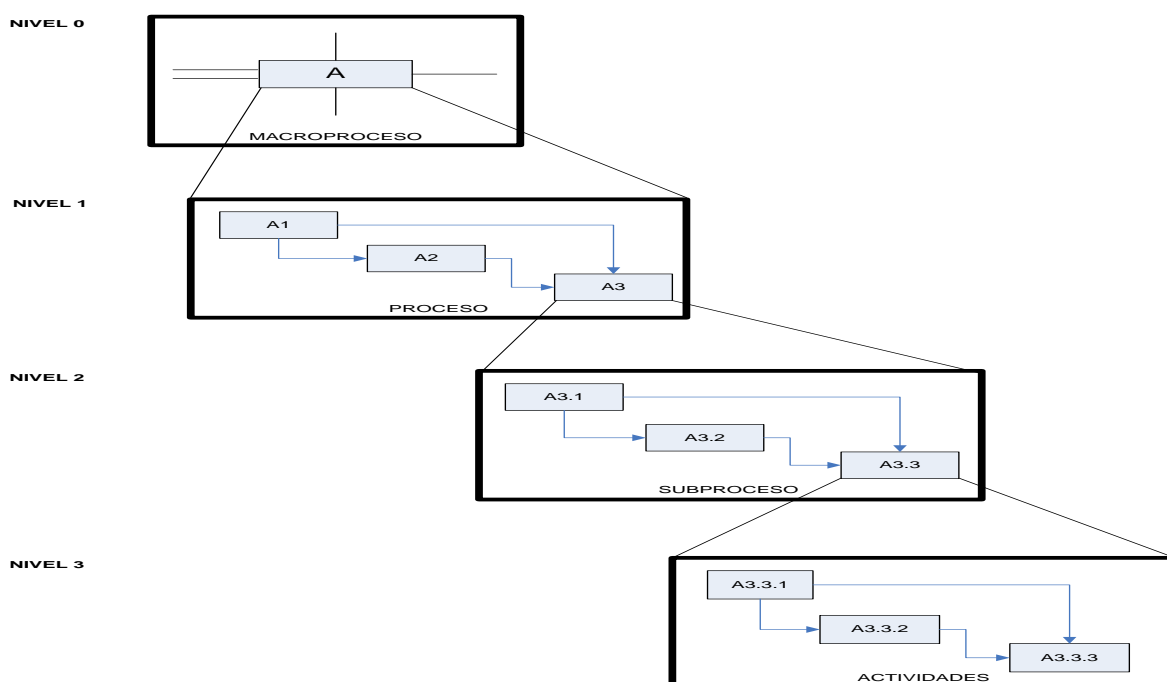
#### **1.4.3.6.4 Actividad**

Es un conjunto de tareas que normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un producto.

#### **1.4.3.6.5 Tarea**

Es la acción que, al interactuar con otras, da como resultado una actividad. Una tarea es ejecutada generalmente por una sola persona.

**Gráfico 10: Jerarquía de los Procesos**



**Elaborado Por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Norton y Kaplan

## 1.5 Hipótesis

### 1.5.1 Hipótesis General

“El Diseño de un plan de marketing para la Cooperativa SUMAK KAWSAY permitirá lograr un posicionamiento en el mercado de la ciudad de Latacunga para el periodo 2011-2016

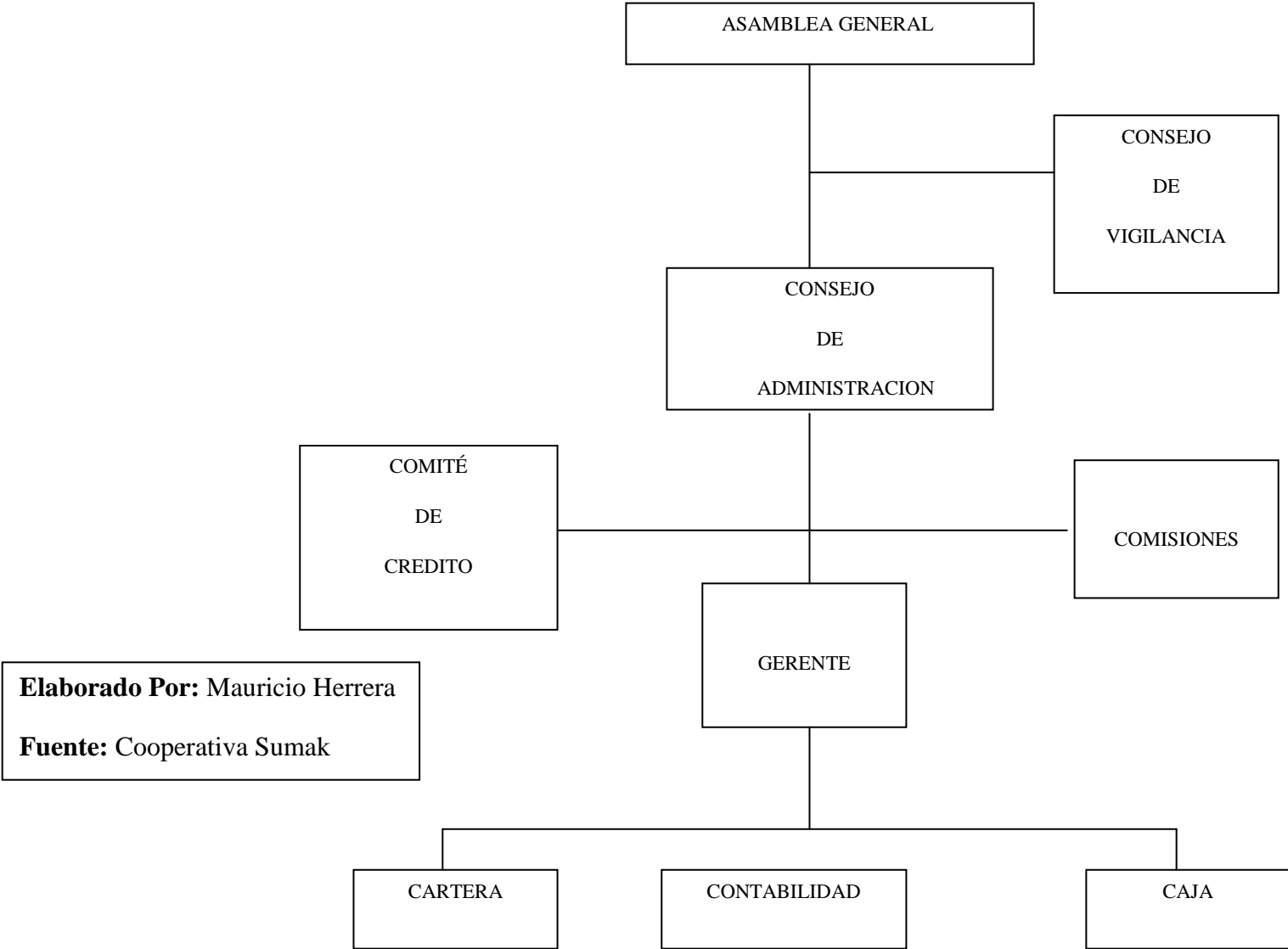
### 1.5.1 Hipótesis Específicas

- Las estrategias de Marketing Mix permitirán a la institución ser competitiva en el mercado financiero.
- La investigación de mercado permitirá establecer la posición competitiva de la empresa en la ciudad de Latacunga.
- Diseñar un modelo de publicidad efectiva es una estrategia que permitirá posicionar a la institución en la ciudad de Latacunga.



**1.6 Estructura Organizacional**

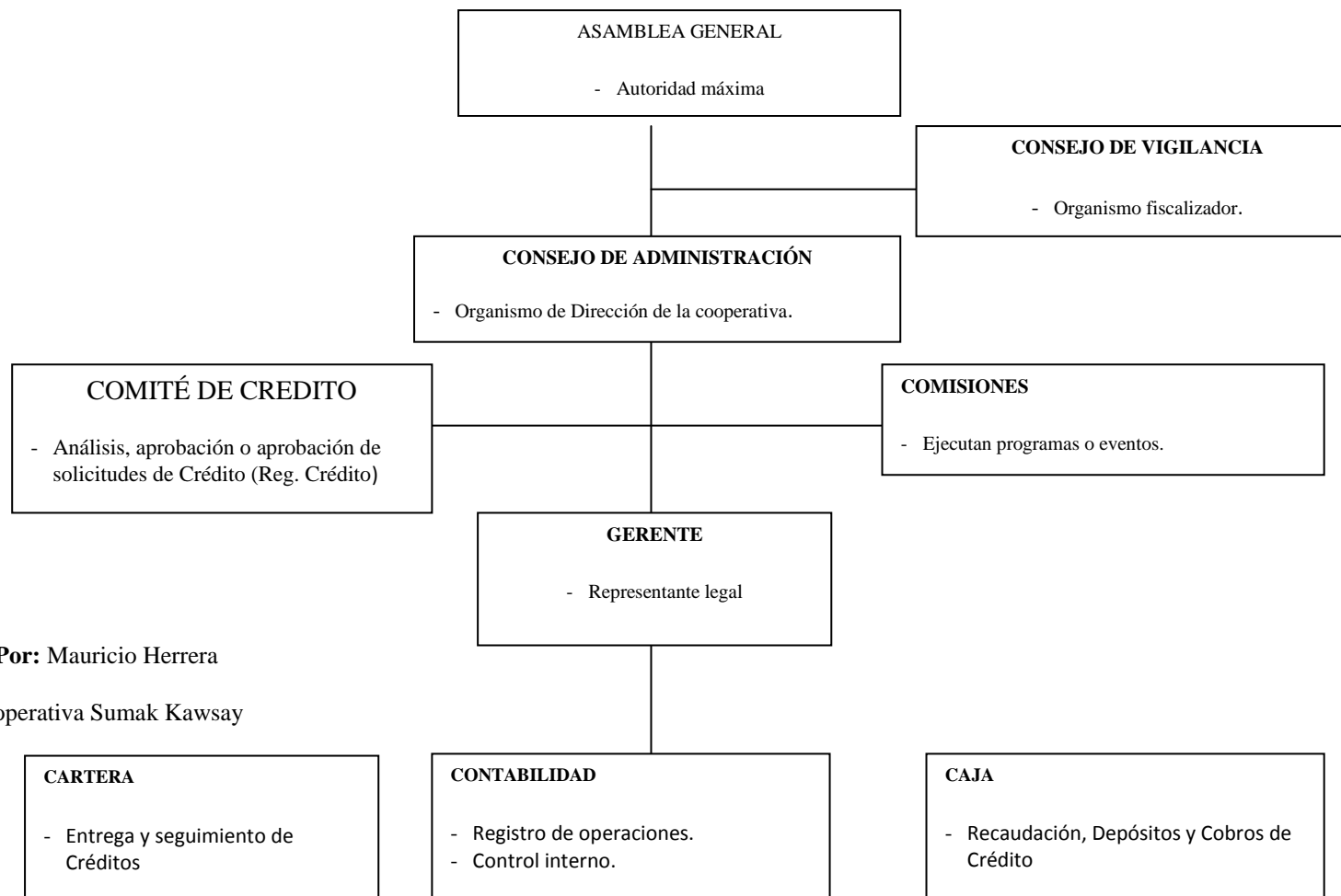
**Gráfico 11: Estructura Organizacional de la Cooperativa SUMAK KAWSAY**



**Elaborado Por:** Mauricio Herrera  
**Fuente:** Cooperativa Sumak

## 1.7 Estructura Funcional

**Gráfico 12: Estructura Funcional de la Cooperativa SUMAK KAWSAY**



**Elaborado Por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Cooperativa Sumak Kawsay

**La Asamblea General** elige bien de entre sus miembros a un presidente, vicepresidente, un secretario y vocales. En algunas Cooperativas se elige tesorero en lugar de gerente. Cuando se contrata un gerente, éste tiene la responsabilidad de administrar la Cooperativa y procurar la provisión de servicios a los cooperativistas, la Asamblea General es la máxima autoridad de la cooperativa, y sus decisiones son obligatorias para todos los socios. Estas decisiones se tomarán por mayoría de votos. En caso de empate, quien presida la Asamblea tendrá voto dirimente. Es la máxima Autoridad dentro de la Cooperativa, sus decisiones son de cumplimiento obligatorio para todos los socios y demás organismos de administración y control dentro de la cooperativa su constitución se basa en las normas legales vigentes para el sistema cooperativo, sus representantes duran dos años en sus funciones los mismos pueden ser reelegidos de manera indefinida

**El Consejo de Administración** es el organismo directivo de la cooperativa, y estará compuesto por cinco vocales principales y un suplente, elegidos por la Asamblea General.

**El Presidente**, lo será también de la cooperativa, del Consejo de Administración, de la Asamblea General, es elegido por el Consejo de Administración de entre sus miembros, dura dos años en sus funciones pudiendo ser reelegido.<sup>27</sup>

**El Gerente** es el representante legal de la cooperativa y su administrador responsable, y estará sujeto a las disposiciones de esta Ley, del Reglamento General y del estatuto, será designado por el Consejo de Administración, salvo las excepciones que establece el Reglamento General, sólo podrá garantizar las obligaciones autorizadas por el Estatuto o la Asamblea General, en negocios propios de la cooperativa, y, por ningún concepto, podrá comprometer a la entidad con garantías bancarias o de cualquier otra índole dadas en favor personal de un miembro de la institución, de extraños o de sí mismo. El Gerente, sea o no socio de la cooperativa, siempre será caucionado y remunerado, y estará amparado por las leyes laborales y del Seguro Social.

---

<sup>27</sup> Art. 30 Ley de Cooperativas, Título IV de la Estructura Interna y Organización.

**Auditoría Externa** La Auditoría Externa para el año 2009 fue el Lcdo. José Vicente Romero Tello auditor Externo autorizado por la Dirección Nacional de Cooperativas.

**Secretaría de Gerencia.**- Su función es brindar a la gerencia apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la cooperativa.

**Contador General.**- Se encarga de la revisión de todos los movimientos contables así como la presentación a la gerencia de los estados financieros mensuales. Es un cargo controlador debido a que por intermedio de él se realizan todas las actividades normales, debido principalmente a que siendo una empresa concesionaria de un órgano de gobierno local debe de contribuir con un sentido objetivo en buen manejo de los recursos de la empresa.

**Asistente Contable.**- El asistente contable se encarga de todo el registro y cargado en el sistema de todos los movimientos contables de la empresa, libro caja, registro de ventas, registro de compras, planillas, trámites tributarios, etc.

**Recibidor-Pagador (Cajero).**- El cajero se encarga de recibir y pagar dinero a los socios, para ello posee un software cuyos requerimientos son básicamente de rapidez en la atención. Al final de la jornada diaria el cajero se encarga de imprimir el consolidado de caja en el cual figuran todos los ingresos del día incluidos los ingresos en efectivo así también como en cheque, además deberá realizar el informe respectivo de los retiros efectuados por los socios así como también de los depósitos.

**Servicio al Cliente.**- se desempeña en el área de apertura de cuentas, en la misma se abre las cuentas de los nuevos socios, así como también se realiza la verificación de datos de los nuevos socios, así mismo se brinda información sobre los productos que ofrece la cooperativa

## **1.8 Estructura Legal**

La Cooperativa SUMAK KAWSAY se constituye en la ciudad de Latacunga, en las calles Marco Aurelio Subía N° 17-06 y 5 de Junio, junto al Terminal Terrestre de la ciudad de Latacunga, donde funciona su Oficina Matriz , desde el 26 de agosto del 2006, la denominación citada , es con la cual comenzó su vida jurídica la mencionada institución, es una cooperativa de primer piso, es decir solo puede realizar operaciones de intermediación financiera con el público, se la denomina de primer piso de acuerdo a la nueva estructuración determinada según Decreto Ejecutivo Numero 194 del 31 de marzo del 2010. La presente institución es una empresa de responsabilidad limitada la cual esta normada por las disposiciones legales que rigen para el efecto. La duración de la empresa es indefinida pero según la normativa legal vigente podrá disolverse según lo establecido en la LGISF vigente y en el decreto No 354 que rige al sector cooperativo del país.

## **CAPITULO II**

### **2.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

#### **2.1.1 Razón Social**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SUMAK KAWSAY” LTDA.**

#### **2.1.2. Actividad**

La actividad de la Cooperativa “SUMAK KAWSAY” está dirigida a realizar operaciones de intermediación financiera de primer piso según la normativa legal vigente desde el 31 de marzo de 2010, es decir solo puede realizar procesos de intermediación financiera con el público, lo que en buen término sería operaciones con sus socios y clientes que vengan de fuera siempre que sean personas naturales. Si habláramos de una cooperativa de segundo piso estaríamos frente a una entidad cuya capacidad de intermediación financiera es superior es decir que está en capacidad de realizar operaciones de crédito con otras cooperativas de menor rango.

#### **2.1.3 Constitución Jurídica**

La Cooperativa SUMAK KAWSAY se constituye en la ciudad de Latacunga, en las calles Marco Aurelio Subía N° 17-06 y 5 de Junio, junto al Terminal Terrestre de la ciudad de Latacunga, donde funciona su Oficina Matriz , desde el 26 de agosto del 2006, la denominación citada , es con la cual comenzó su vida jurídica la mencionada institución, es una cooperativa de primer piso, es decir solo puede realizar operaciones de intermediación financiera con el público, se la denomina de primer piso de acuerdo a la nueva estructuración determinada según Decreto Ejecutivo Numero 194 del 31 de marzo del 2010. La presente institución es una empresa de responsabilidad limitada la cual esta normada por las disposiciones legales que rigen para el efecto. La duración de la empresa es indefinida pero según la normativa legal vigente podrá disolverse según lo establecido en la LGISF vigente y en el decreto No 354 que rige al sector cooperativo del país.

### 2.1.4 Reseña Histórica

La Cooperativa nace por iniciativa de los pobladores de las comunidades indígenas de la Provincia de Cotopaxi, quienes ante la imperiosa necesidad de contar con una entidad financiera local, puesto que las existentes en esa época, no daban abasto por la rigidez de la banca tradicional para el acceso al crédito, en especial al microcrédito que es el segmento hacia el cual se dirige este sector, puesto que la mayoría de créditos son solicitados por comunas de las provincias donde se encuentra asentada las sucursales y agencias. De acuerdo a los balances de la Cooperativa con fecha al 31 de diciembre de 2007, se puede evidenciar que la misma contaba con una situación financiera sólida, ya que en un inicio se contaba con 300 socios llegando a tener activos por el monto de 1.401.274,16 USD, mismo que procedían de la siguiente estructuración.

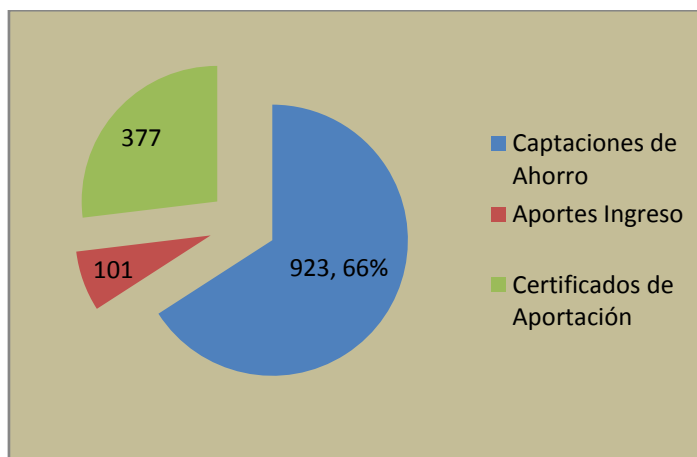
**Gráfico 13: Situación Financiera de SUMAK KAWSAY Año 2010**

ORIGEN	MONTO	PARTICIPACIÓN
Captaciones de Ahorro	923	66%
Aportes Ingreso	101	7%
Certificados de Aportación	377	27%
<b>Total Activos:</b>	<b>1401</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Balances de la Cooperativa SUMAK KAWSAY LTDA

**Gráfico 14: Situación Financiera SUMAK KAWSAY 2010**



Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Balances de la Cooperativa SUMAK KAWSAY LTDA

La Cooperativa siempre ha tenido apertura a todo tipo de socios pues pese a ser sus directivos y empleados del sector indígena, han permitido la incursión en operaciones del sector denominado mestizo, más no en su nómina.

El crecimiento de la cooperativa se ha desarrollado en base a una política de financiamiento de actividades relacionadas con la microempresa del sector indígena puesto que en cada una de las comunas donde se halla asentada la cooperativa se desarrollan actividades de economía social y solidaria , es en base a un trabajo arduo de los Directivos que al año 2007 la Cooperativa apertura su primera agencia en la Mana a la fecha ya se contaba al mes de marzo de 2007 con 1.000 socios, es así que para finales del mismo año se logra incrementar el número de socios a 3.214, para finales del año 2008 el crecimiento sigue siendo constante logrando captar 6.245 socios<sup>28</sup>, hasta terminar al año 2.009 con 8.021 socios , haciendo un análisis la situación de la Cooperativa indica que la misma tiene un nivel de aceptación muy bueno en relación de otras cooperativas del mercado.

La Cooperativa ha basado su crecimiento bajo el enfoque de crecimiento demográfico, pues se está fomentando en las comunas y demás lugares donde tiene la misma sus sucursales y agencias una cultura de ahorro desde temprana edad, es así que se cuenta con un plan de ahorro para niños cuya apertura de cuenta se hace con apenas 2 USD.

Las comunidades indígenas están dando una verdadera muestra de cómo hacer un sistema financiero saludable en el que todos progresen en base al ahorro y al crédito, sin necesidad de cobrar costos elevados por servicios bancarios y otras situaciones que en el año 1.999 llevaron al país a una profunda crisis bancaria

Como se analizara posteriormente a detalle la situación financiera de la cooperativa en base a informes de auditoría externa y demás información financiera para determinar la situación real de la misma, se adelanta lo siguiente como una análisis muy breve de la evolución y crecimiento de la situación de la Cooperativa<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Sr Segundo Juan Yucailla, Gerente de la Coop. Sumak Kawsay

<sup>29</sup> Manual de Calidad Coop Sumak Kawsay

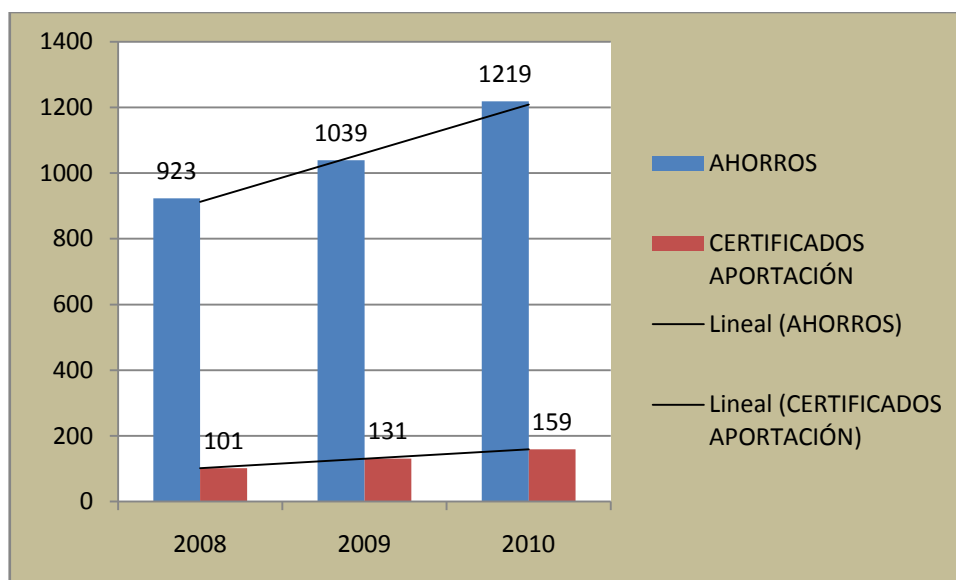


**Tabla 4: Ahorros y Certificados de Aportación En miles USD**

ORIGEN	AÑOS			TASA DE CRECIMIENTO
	2008	2009	2010	
<b>AHORROS</b>	<b>923</b>	<b>1039</b>	<b>1219</b>	<b>17,34%</b>
<b>CERTIFICADOS APORTACIÓN</b>	<b>101</b>	<b>131</b>	<b>159</b>	<b>21,34%</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Balances de la Cooperativa SUMAK KAWSAY LTDA

**Gráfico 15: Ahorros y Certificados de Aportación SUMAK KAWSAY**

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Balances de la Cooperativa SUMAK KAWSAY LTDA

### 2.1.5 Misión

Ampliar nuestra cobertura en el sistema cooperativo nacional, optimizando la capacidad productiva de nuestros socios, a través de servicios financieros fundamentados en el marco de la constante innovación que permita alcanzar la expectativa de los clientes y cumplir con el fin social, propio de la entidad.

### 2.1.6 Visión

Impulsar y facilitar al desarrollo integral sustentable, solidario, productivo con un nuevo modelo económico satisfaciendo las necesidades de los pueblos y comunidades marginadas de la sociedad mediante el otorgamiento de créditos oportunos, a través de su personal técnico y capacitado, rompiendo con el paradigma de los Bancos, Mutualistas, Consorcios, etc.

### 2.1.7 Valores

**Honestidad.**-Es una entidad que cumple con todas las Leyes y Reglamentos emitidos por los organismos de control, con los Estatutos, reglamentos, políticas y procedimientos internos siempre respetando los Principios del Cooperativismo.

**Seriedad y profesionalismo.**-Todo el personal que labora en Sumak Kawsay, respeta los procedimientos internos y somos entes de apoyo de los socios a través de la asesoría y seguimiento

**Transparencia.**-La Cooperativa está trabajando con tasas de interés parametrizadas por los organismos de control.

**Oportunidad en el servicio.**-Es un lema permanente de la Cooperativa entregar préstamos a la brevedad que el socio lo requiera y sus necesidades los ameriten.

### 2.1.8 Portafolio de Servicios

Para la cooperativa de ahorro y crédito “SUMAK KAWSAY” el cliente es la persona más importante y busca siempre dar respuesta a sus demandas, brindando sus servicios acorde a las necesidades que presente cada tipo de socios, los cuales están conformados de la siguiente manera:

- a) Ahorro a la vista
- b) Depósitos a plazo fijo
- c) Pago del bono de desarrollo humano
- d) Giros internacionales

## e) Cobro del SOAT

**2.1.9 Área de Mercado**

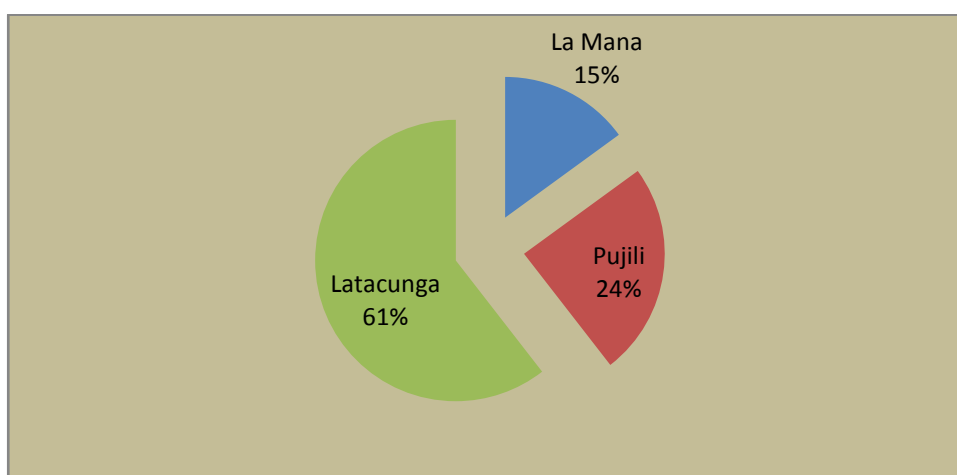
La Cooperativa de Ahorro y Crédito “SUMAK KAWSAY”, es una institución de servicios financieros que ha puesto énfasis en ofrecer y promocionar sus servicios considerando como mercado a las personas de los cantones de Latacunga, Pujilí y La Mana, que actualmente constituyen 281760 habitantes, según el último censo de Noviembre del 2010. En donde se estableció que Cotopaxi es la segunda provincia central con mayor crecimiento, registra el 14.01% de incremento; pasó de 356.804 a 406.798 habitantes (49.994 más).

**Gráfico 16: Área de Mercado de SUMAK KAWSAY**

<b>Cantón</b>	<b>Población</b>	<b>Porcentaje</b>
La Mana	42216,00	15%
Pujilí	69055,00	25%
Latacunga	170489,00	61%
<b>TOTAL</b>	<b>281760</b>	<b>1</b>

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** INEC Censo Noviembre 2010

**Gráfico 17: Área de Mercado SUMAK KAWSAY**

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** INEC Censo Noviembre 2010

## 2.2 Análisis del Medio Interno

### 2.2.1 Perfil Directivo

La administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY actualmente está a cargo del Sr. Segundo Juan Yucailla, el cual por su nivel académico no realiza las actividades administrativas de manera técnica, sino más bien empíricas en base a su experiencia adquirida en la administración de otras cooperativas de ahorro y crédito del sector. En periodos anteriores la cooperativa contaba con personal indígena de la etnia Chibuleo de la provincia del Tungurahua, al igual que la Gerencia General sin conocimientos de las herramientas necesarias para planificar, organizar, dirigir, ect.

Para desarrollar en si todo el proceso administrativo que toda organización hoy en día debe aplicar que le permitan en forma eficiente y eficaz obtener un crecimiento institucional.

**Gráfico 18: Directiva SUMAK KAWSAY**



**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES-X

**Tabla 5: Función Administración General**

CODIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AIAG1	Planeación	Ocasional				D	
AIAG2	Organización	Constante				F	
AIAG3	Dirección	Constante			F		
AIAG4	Control	Ocasional				D	
AIAG5	Toma de Decisiones	Oportuna			F		
AIAG6	Proyección Empresarial	Persistente				F	
AIAG7	Liderazgo	No existe				D	
AIAG8	Atención Cliente Interno	Buena				F	
AIAG9	Documentación y Archivo	Organizada			F		

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Trabajo de Investigación de Tesis

### 2.2.2 Perfil de Servicios Financieros

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay, como parte del proceso de administración e intermediación financiera, ha dispuesto la generación de productos complementarios, como es el pago de transferencias internacionales Money Gram y del servicio SOAT para lo cual se han estructurado políticas institucionales que guían el accionar de la Cooperativa hacia sus socios y clientes. El conocimiento cabal y oportuno de los productos y servicios por parte de los socios constituye una fortaleza institucional que favorece el acceso a servicios financieros y complementarios. El sector cooperativo de ahorro y crédito es muy importante en la oferta de servicios financieros a los sectores popular y medio, en zonas rurales, peri urbana y urbana; consecuentemente contribuye activamente en la generación de empleos y reducción de la pobreza, por su participación en el mercado del micro finanzas. La membrecía del sector se estima en 2'000.000 de personas de las cuales más del 60% realizan actividades micro-empresariales. En los últimos años las cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) experimentaron un crecimiento muy importante, con lo cual lograron una mayor participación dentro del sistema financiero nacional privado, alcanzando al 7%, constituyéndose de esta forma en el segundo sector más importante del país después del bancario. Las cooperativas de ahorro y crédito (COACs) reguladas por la SBS al cierre del 2010 sumaron 69 y sus activos alcanzaron al orden de USD 1'600'000.000 cuyo rubro más importante lo constituye la cartera de crédito con una participación del 80%.

Sin embargo, existen aún una gran cantidad de cooperativas que están fuera del ámbito del organismo de control, que desarrollan también una actividad importante en sus respectivas jurisdicciones.

Las COACs<sup>30</sup> reguladas por la DNC, orientan buena parte de sus recursos financieros al sector micro empresarial; así, al final del año 2009, del saldo total de créditos concedidos al indicado sector, 43% correspondió a las COACs reguladas por la DNC.

Es meritorio mencionar que la Capacitación y asesoría en lo relacionado a servicios financieros hacia los clientes se recibe en parte por FINANCOOP que es la entidad cooperativa financiera de segundo piso, fundada a finales del año 1999, a partir de la crisis financiera del país, a fin de constituirse en mecanismo alternativo de financiamiento al sector, cuya misión es “Contribuir al fortalecimiento e integración del sistema cooperativo de ahorro y crédito del Ecuador, brindando productos y servicios financieros competitivos, capaz que coadyuven al fortalecimiento y desarrollo del sector”.

**Tabla 6: Función Servicios Financieros**

CODIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AISF1	Servicios Financieros	Oferta Limitada			D		
AISF2	Calidad de Servicio	Buena				F	
AISF3	Asesores Financieros	Nula					D
AISF4	Tasa de Interés	Competitivo				F	
AISF5	Sistemas Informáticos Financieros	Escasa				D	

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Trabajo de Investigación de Tesis

<sup>30</sup> Cooperativas de Ahorro y Crédito

### 2.2.3 Perfil de Contabilidad y Finanzas

En el área de finanzas en los periodos anteriores no se llevaban registros por medio de un profesional lo que dificultaba obtener reportes financieros que sean analizados con criterio desde el punto de vista financiero, no existía un control adecuado de los estados financieros, actualmente la función de contabilidad y finanzas se encuentra a cargo de un contador, el mismo que se encarga de llevar la contabilidad, elaborando un registro de la información contable viable para un análisis para evaluar a la institución financiera según sus requerimientos como el incremento de venta de servicios, realizar planes de financiamiento y la elaboración de informes cuando los directivos así lo requieran, luego de realizar ajustes y modificaciones el profesional emite informes que la liquidez de la institución es baja, por ende no existe rentabilidad.

**Tabla 7: Función Contabilidad y Finanzas**

CODIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AICYF1	Liquidez	Insuficiente					D
AICYF2	Inversión	Baja			D		
AICYF3	Control de Estados Financieros	Inadecuado					D
AICYF4	Flujos de Caja	Bajo					D
AICYF5	Fuentes de Financiamiento	Amplio					F
AICYF7	Créditos	Fácil Acceso			F		
AICYF8	Pago de Obligaciones	Retraso					D
AICYF9	Subvenciones	Buena					F

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Trabajo de Investigación de Tesis

### 2.2.4 Perfil de Recursos Humanos

La función de recursos humanos debe tener por objeto potenciar las capacidades del personal administrativo y operativo de la institución para que su desempeño sea eficiente y eficaz, de tal manera que le permita a la empresa satisfacer las necesidades de sus clientes. En este sentido los procesos que ejecuta esta función no son desarrollados de manera técnica, no se aplican instrumentos para la definición de los

puestos, requerimientos del puesto, la selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño, se evidencia discrecionalidad en la toma de decisiones.

**Tabla 8: Función Recursos Humanos**

CODIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AIRH1	Reclutamiento del Personal	Inexistente				D	
AIRH2	Ubicación del Personal por Escolaridad	Bueno				F	
AIRH3	Clima Laboral	Malo				D	
AIRH4	Capacitación	Inexistente				D	
AIRH5	Beneficios Sociales	Cumple					F
AIRH6	Remuneración	Baja				D	
AIRH7	Motivaciones	Moderada		D			
AIRH8	Organización del Personal	Inadecuada			D		
AIRH9	Técnicas de Evaluación	Inexistente				D	

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Trabajo de Investigación de Tesis

### 2.2.5 Perfil de Marketing

El área de marketing de SUMAK SAWSAY ante la no disponibilidad de personal capacitado no realiza un trabajo técnico, es decir no realiza los estudios necesarios para poder aplicar de manera correcta las estrategias de marketing, las mismas que le permitan beneficiar a la institución financiera en sí. Esto provoca el desconocimiento y la falta de posicionamiento en la ciudad de Latacunga acerca de los servicios financieros que ofrece, impidiendo obtener un mejor posición en el sector financiero en el segmento de mercado que esta direccionado y poder ser competitiva.

Además la función de marketing no cuenta con los recursos necesarios para poder realizar las estrategias como un merchandising, publicidad en medios de comunicación no tradicionales y en prensa.



**Tabla 9: Función de Marketing**

CODIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AIMKT1	Publicidad	Escasa					D
AIMKT2	Venta de Servicios	Bajo					D
AIMKT3	Descuentos	Variable			F		
AIMKT4	Merchandising	Inexistente					D
AIMKT5	Políticas de Precios de Servicios	No Aplica			D		
AIMKT6	Investigación de Necesidades del Cliente	Inexistente					D
AIMKT7	Sistemas de Distribución	Inadecuado					D

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Trabajo de Investigación de Tesis

### 2.2.6 Matriz de Análisis del Micro-Entorno

CODIGO	FACTOR	CALIFICACION IMPACTO					TOTAL
		Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran Fortaleza	
AIAG1	Planeación		✱				
AIAG2	Organización				✱		
AIAG3	Dirección			✱			
AIAG4	Control		✱				
AIAG5	Toma de Decisiones			✱			
AIAG6	Proyección Empresarial				✱		
AIAG7	Liderazgo		✱				
AIAG8	Atención Cliente Interno				✱		
AIAG9	Documentación y Archivo			✱			
AISF1	Servicios Financieros		✱				
AISF2	Calidad de Servicio				✱		
AISF3	Asesores Financieros				✱		
AISF4	Tasa de Interés				✱		
AISF5	Sistemas Informáticos Financieros			✱			
AICYF1	Liquidez	✱					

AICYF2	Inversión			*			
AICYF3	Control de Estados Financieros		*				
AICYF4	Flujos de Caja		*				
AICYF5	Fuentes de Financiamiento				*		
AICYF7	Créditos			*			
AICYF8	Pago de Obligaciones			*			
AICYF9	Subvenciones					*	
AIRH1	Reclutamiento del Personal		*				
AIRH2	Ubicación del Personal por Escolaridad				*		
AIRH3	Clima Laboral		*				
AIRH4	Capacitación		*				
AIRH5	Beneficios Sociales					*	
AIRH6	Remuneración		*				
AIRH7	Motivaciones		*				
AIRH8	Organización del Personal			*			
AIRH9	Técnicas de Evaluación		*				
AIMKT1	Publicidad	*					
AIMKT2	Venta de Servicios	*					
AIMKT3	Descuentos			*			
AIMKT4	Merchandising	*					
AIMKT5	Políticas de Precios de Servicios			*			
AIMKT6	Investigación de Necesidades del Cliente		*				
AIMKT7	Sistemas de Distribución		*				
	<b>TOTALES</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>37</b>
	<b>PORCENTAJES</b>	<b>11%</b>	<b>35%</b>	<b>27%</b>	<b>22%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Investigación de Tesis

El perfil estratégico interno indica las fortalezas y grandes fortalezas que posee la cooperativa como ventaja para lograr competitividad; por otro lado las debilidades y grandes debilidades como desventajas que impiden que exista un normal desenvolvimiento de la misma; así como también el punto de equilibrio que identifica actividades neutras sin favorecer ni afectar a la institución.

Dentro del grupo de debilidades se encuentra el 35% de actividades tales planeación, control, liderazgo, servicios financieros, reclutamiento de personal, clima laboral, capacitaciones, motivaciones, etc. También se presentan grandes debilidades con un peso del 11% tales como liquidez, publicidad, oferta de servicios financieros.

También esta matriz tenemos las fortalezas con un peso del 22% de actividades tales como Organización, Proyección empresarial, atención cliente interno, asesores financieros entre otros. Y las Grandes fortalezas con un peso del 5% de actividades tales como beneficios sociales. También tenemos las actividades neutras o punto de equilibrio que no tienen causa-efecto en la organización y con un peso del 27%.

## 2.3 Análisis del Macro-Entorno

### 2.3.1 Factor Socio Demográfico

La población del País en el 2010 fue de 14.483.499 habitantes, la provincia de Cotopaxi contribuye con un 2,83% de la población nacional equivalente a 409.205 habitantes, según el VI Censo de Población y V de Vivienda 2010.

Latacunga es el cantón con mayor número de habitantes con 170.489 según el último censo de población realizada en noviembre del 2010.

El incremento demográfico es muy importante para el desarrollo financiero de la provincia, es decir por que existe una gran demanda que requiere la oferta de servicios.

**Tabla 10: Población de la Provincia de Cotopaxi**

Cantones	Población	%
Latacunga	170.489	0,42
La Mana	42216	0,10
Pangua	21965	0,05
Pujilí	69055	0,17
Salcedo	58216	0,14
Saquisilí	25320	0,06
Sigchos	21944	0,05
<b>Total</b>	<b>409.205</b>	<b>1</b>

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

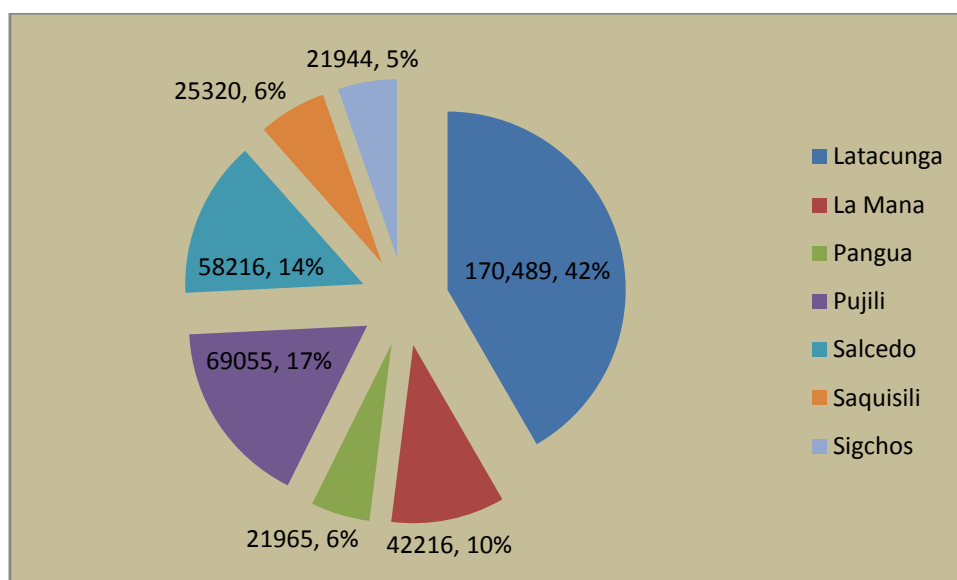
**Fuente:** INEC-Censo 2010

De acuerdo al Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador SIISE, la pobreza por necesidades básicas insatisfechas, alcanza el 64,26% de la población total del Cantón Latacunga. La población económicamente activa es de 58.884 habitantes.

De acuerdo con los datos presentados por el Censo del 2010, Latacunga presenta una base piramidal ancha, que representa una población joven, a expensas de los grupos de edad comprendidos entre 0-24 años. La tasa de crecimiento anual fue 1,9

En el área rural del cantón se encuentra concentrada un 64% de la población de Latacunga. La población femenina alcanza el 51%, mientras que la masculina representa el 48%. El Analfabetismo en mujeres se presenta en 15,5% mientras que en los hombres es el 6,4%.

**Gráfico 19: Población de la Provincia de Cotopaxi**



**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** INEC-Censo 2010

### 2.3.1.1 Población Económicamente Activa

La Población económicamente activa de Latacunga, se dedica a varias actividades dentro de las cuales están la agricultura, silvicultura y pesca, manufactura, construcción, comercio, enseñanza, etc.

**Tabla 11: PEA de Latacunga (5 Años y más)**

<b>Actividad Económica</b>	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Agricultura, Silvicultura, caza y pesca	21.296	12.830	8.466
Manufactura	7.609	5.296	2.313
Construcción	3.477	3.354	123
Comercio	8.595	4.961	3.634
Enseñanza	2.581	1.160	1.421
Otras Actividades	15.326	9.443	5.883
<b>Total</b>	<b>58.884</b>	<b>37.044</b>	<b>21.840</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: INEC-Censo 2010

### 2.3.1.2 Nivel de Ingresos

La provincia de Cotopaxi posee varias plazas de ingresos como son la industria, agricultura, ganadería, el comercio y el transporte de los cuales son los pilares que sustentan el desarrollo económico de Cotopaxi. Se suman la construcción, la floricultura, la artesanía y otras actividades que generan ingresos según las estadísticas del BCE.

La industria es una de las principales generadoras de mano de obra y riqueza así como también la agroindustria. El nivel de ingresos de las familias de Cotopaxi ha mejorado gracias a una política de descentralización de la producción a escala nacional.

La provincia de Cotopaxi cuenta con grandes cultivos de plátano, café, cacao, caña de azúcar en los cantones de La Mana y Pangua. Así como también grandes extensiones de cultivos de fréjol, arveja, maíz, papas, y brócoli, el 60% de la población se dedica a la agricultura en la provincia.

El Gobierno Provincial ha dedicado a la gestión de proyectos de desarrollo brindando nuevas oportunidades a la población generalmente en proyectos productivos.

La actividad comercial existen gran cantidad de afiliados a la Cámara de Comercio y a la Cámara de la Pequeña Industria cuyos negocios son el turismo, servicios, estaciones de servicio, tiendas, panaderías, bares, hoteles, almacenes de electrodomésticos, locales

artesanales, compañías y cooperativas de transporte, avícolas. Todas ellas generan mano de obra directa e indirecta. Generando grandes ingresos para la provincia, mejorando la calidad de vida de sus habitantes.

Uno de los factores que permite el crecimiento de varias áreas como la industria, agricultura, ganadería, el comercio, el transporte, etc. Sustentando el desarrollo económico son las cooperativas de ahorro y crédito al otorgar servicios crediticios dando la oportunidad de crecer a los microempresarios al ofrecer varios tipos de créditos de consumo, comercial, microcrédito y de vivienda.

En el Ecuador el Cooperativismo de ahorro y crédito ha logrado un gran desarrollo debido a que luego de la crisis del año 2000 muchas cooperativas recibieron los ahorros de los clientes que perdieron confianza en el sistema bancario volviéndose las cooperativas que crecen en promedios del 15% anual, según datos obtenidos.

En cuanto a captaciones, en enero de 2000 las cooperativas recibieron, de sus socios y clientes 30 millones de dólares, a junio de 2007 su participación se elevó el 6,88% con un total 733 millones de dólares.

En porcentajes económicos el volumen de crédito que se ha dado en la provincia de Cotopaxi entre octubre del 2009 y septiembre del 2010 por crédito comercial es de 230.000 dólares; por créditos de consumo se ha dado 67.917 dólares; por microcréditos 330.934 dólares: por créditos para vivienda 7.020 dólares dándonos un total de 635871 dólares.

**Tabla 12: Factor Socio-Demográfico**

CODIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AEFSD1	Crecimiento demográfico	Alta				O	
AEFSD2	Analfabetismo	Baja					O
AEFSD3	Tamaño del Mercado Indígena	Alto				O	
AEFSD4	Sector de mercado de riesgo	Alto					A
AEFSD5	Nivel de ingresos	Estable				O	
AEFSD6	Posicionamiento de Mercado	Malo					A
AEFSD7	Relación Clientes externos	Buena				O	
AEFSD8	Fuentes de Empleo	Limitada			O		

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Trabajo de Investigación de Tesis

## 2.3.2 Factor Económico

### 2.3.2.1 Inflación

Uno de los factores económicos que mayor incidencia tienen en el sistema financiero en el Ecuador es la inflación, si se toma en cuenta que los créditos se encuentran sumergidos en el sector comercial, se debe considerar que este fenómeno económico afecta directamente, ya que está relacionado con el aumento sostenido en el tiempo del precio de los artículos de primera necesidad.

De acuerdo a las cifras presentadas por el Banco Central del Ecuador, la inflación acumulada para el mes de octubre 2011 fue de 5.5% (entre enero y octubre del 2011).

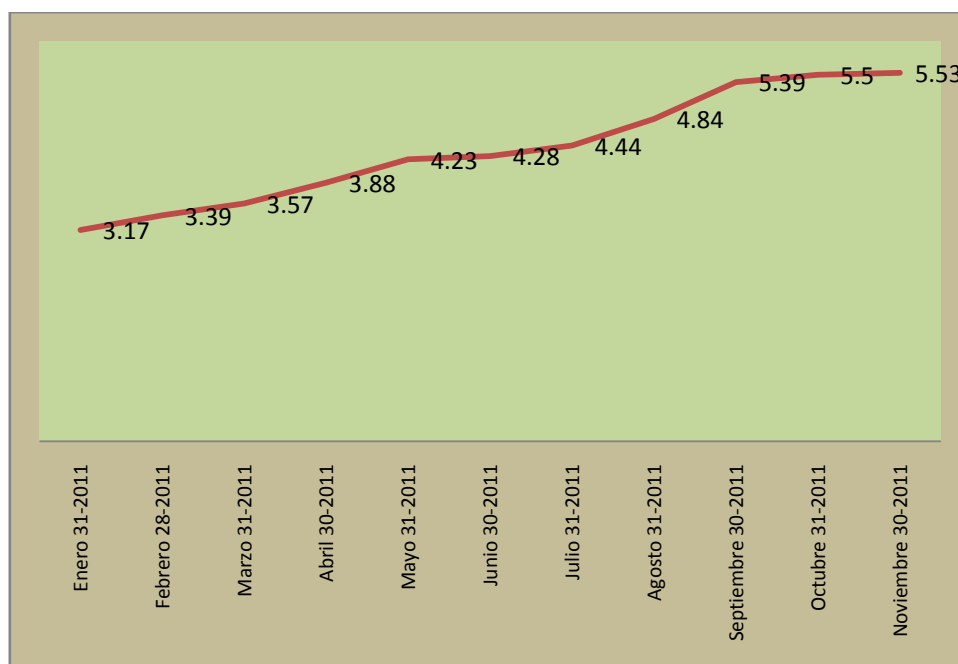
La inflación anual del Ecuador en Diciembre de 2010 se situó en el cuarto puesto dentro de los países suramericanos. La mayor inflación se registró en Manta, Quito y Machala (1.08%, 0.97%, y 0.93% respectivamente) y en contraposición se registró deflación únicamente en Cuenca (-0.41%), debido a la reducción de las remesas de los emigrantes ecuatorianos.

**Tabla 13: Inflación Enero-Noviembre 2011**

<b>Fecha</b>	<b>% Inflación</b>
Enero 31-2011	3,17
Febrero 28-2011	3,39
Marzo 31-2011	3,57
Abril 30-2011	3,88
Mayo 31-2011	4,23
Junio 30-2011	4,28
Julio 31-2011	4,44
Agosto 31-2011	4,84
Septiembre 30-2011	5,39
Octubre 31-2011	5,5
Noviembre 30-2011	5,53

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** BCE-2011

**Gráfico 20: Inflación Enero-Noviembre 2011**

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** BCE-2011

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus



expectativas (adaptativas, racionales, etc.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios.

### **2.3.2.2 Dolarización**

Sobre la dolarización, en el mediano plazo, y una vez superada la crisis económica internacional, el Gobierno buscará salir de la dolarización por contradecir su propósito de tener control de las principales variables económicas, sin embargo a corto plazo es poco probable ya que el gobierno conceptualmente quiere salir de la dolarización pero en la práctica se da cuenta de que es imposible, ya que conllevaría gravísimos problemas; ya que a juicio del más del 90% de los ecuatorianos, las condiciones del país son mejores con la dolarización.

### **2.3.2.3 La Pobreza y la Indigencia**

La pobreza se entiende como una situación en la que un habitante vive con menos de \$2 dólares diarios, mientras que la indigencia es la situación en que un habitante vive con menos de \$ 1 al día. Generalmente, mucha población urbana está alrededor del nivel de pobreza, mercado objetivo de la cooperativa Sumak Kaysay mientras que mucha población rural vive en indigencia.

“A diciembre de 2009, según la Encuesta de Empleo y Desempleo Urbano del INEC, la pobreza urbana aumentó casi en tres puntos en relación con el índice registrado un año

atrás. En efecto, mientras a fines de 2008, el porcentaje de pobreza urbana fue del 22,6%, en diciembre de 2009, subió al 25,5%. Esta cifra preocupa tanto más cuanto, con el retroceso, cambia una tendencia que se había mantenido, en general, en los seis últimos años: la de una paulatina reducción de la pobreza”.<sup>31</sup>

De acuerdo con un análisis de Cordes, el país regresa con este porcentaje a una situación bastante cercana a la que se registró en 2006, cuando la pobreza urbana se ubicó en el 25,9%. Al mismo tiempo, el análisis atribuye como factor determinante de ese retroceso a la falta de inversión privada.

La población del Ecuador se reparte en un 60% en las zonas urbanas y un 40% en las rurales. La primera crece siempre, la segunda decrece pero no solo va a las ciudades del país, sino que desde hace poco más de una década, emigra a los Estados Unidos, España e Italia, en busca de mejores condiciones de vida. Esta variable macroeconómica es importante para uno de los servicios que ofrece Sumak Kawsay como es el MoneyGram, a través del envío de remesas.

La población indígena en Ecuador representa el 52% del total de los habitantes, uno de los porcentajes más altos de Sudamérica. Pero, aunque las comunidades aborígenes son la mayoría en este país, el 87% de ellos son pobres y mercado objetivo de la cooperativa en investigación.<sup>32</sup>

### **2.3.2.3 Ahorro Interno e Inversión Escasos**

Según el FMI, el PIB del Ecuador del 2008, a precios corrientes fue de apenas 55.613 millones de dólares (puesto 64 a nivel mundial entre 183 países), el de Colombia fue de \$ 228.614 millones y el de Perú fue de \$ 127.358 millones, para comparar este indicador solo con los vecinos, que también son subdesarrollados, pero que tienen mejores condiciones económicas que el Ecuador. En consecuencia, el Ingreso Nacional es pequeño y el ingreso de la mayoría de las personas apenas alcanza para el consumo de los bienes y servicios más necesarios, impidiéndoles ahorrar, debido a la pésima distribución de ingreso.

---

<sup>31</sup> <http://www.diariocritico.com/general/195990> ( Leído 30 octubre 2011)

<sup>32</sup> Ecuador Proyección 2020. Luna Osorio Luis. 2010

De otro lado, el Estado, a pesar de que los últimos tres años ha recibido cantidades ingentes de dinero, durante periodos largos no ha podido lograr ingresos propios suficientes para satisfacer las necesidades ciudadanas, porque el precio del petróleo ha estado bajo, las empresa y las personas capaces de tributar han sido escasas y los montos con los que han contribuido al tesoro del Estado han sido mínimos.

La formación bruta de capital fijo del Ecuador sumó 3265 millones de dólares del año 2000 en ese año, sobre un PIB total de 16283 millones, lo que significa el 20%. Pero, en el año 2009, sumó 6583 millones de dólares y tuvo una participación en el PIB del 27%. Su duplicación del valor absoluto en los 10 años y su aumento de 7 puntos en la participación del PIB, demuestra que en estos años el país ha acumulado cantidades importantes de bienes nuevos duraderos, adquiridos por las unidades productivas residentes a fin de ser usados, por lo menos durante un año, en el proceso de producción.

**Tabla 14: Formación Bruta de Capital Fijo-Ecuador**

1994	2000	2005	2006	2007	2008	2009
4.024	3.265	5.431	5.780	5.922	6.876	6.583

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: BCE-Cuentas Nacionales [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

#### 2.3.2.4 Tasa de Interés

En el Ecuador la tasa de interés se ha venido incrementando en los últimos años la tasa de interés activa y la pasiva. Lo que representa que las tasas de los créditos que otorgan las instituciones financieras son altas, considerando esto como una desventaja la los clientes del sistema cooperativista del País al no poder acceder a créditos por el bajo nivel de ingresos.

El interés en las cooperativas de ahorro y crédito como fuente de micro financiamiento es cada vez mayor en toda América Latina y el Caribe. Existen por lo menos tres razones que explican este renovado interés. Primero, no cabe duda que las cooperativas de ahorro y crédito –con más de \$2.600 millones en préstamos— constituyen la mayor fuente de crédito formal y semiformal para microempresas en América Latina. Segundo,

aunque las cooperativas de ahorro y crédito no se dirigen exclusivamente a prestar servicios a los más pobres, las mismas suelen atender a un gran número de personas pertenecientes a este sector económico.

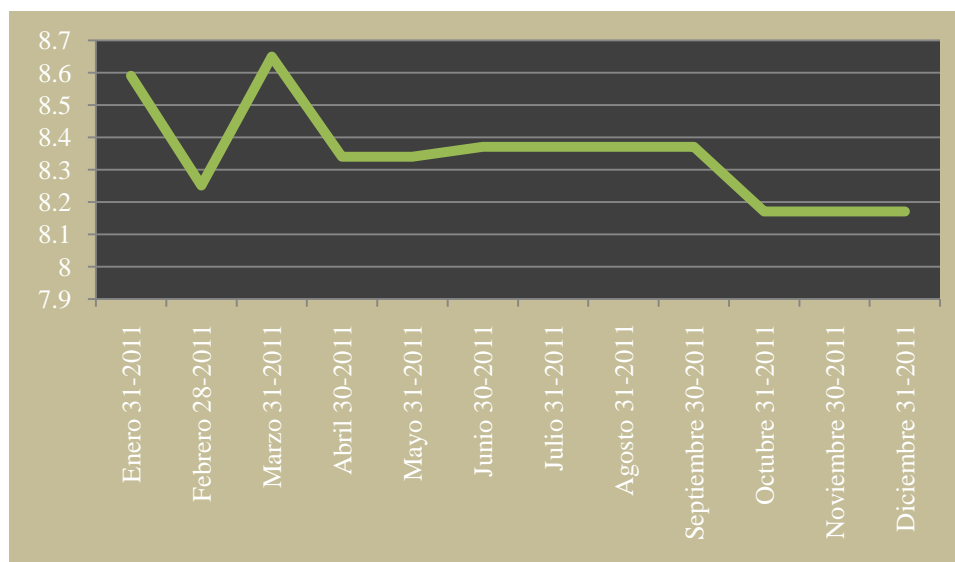
**Tabla 15: Tasa de Interés Activa**

Fecha	VALOR %
Enero 31-2011	8,59
Febrero 28-2011	8,25
Marzo 31-2011	8,65
Abril 30-2011	8,34
Mayo 31-2011	8,34
Junio 30-2011	8,37
Julio 31-2011	8,37
Agosto 31-2011	8,37
Septiembre 30-2011	8,37
Octubre 31-2011	8,17
Noviembre 30-2011	8,17
Diciembre 31-2011	8,17

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** BCE [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

**Gráfico 21: Tasa de Interés Activa**



**Elaborado por:** Mauricio Herrera

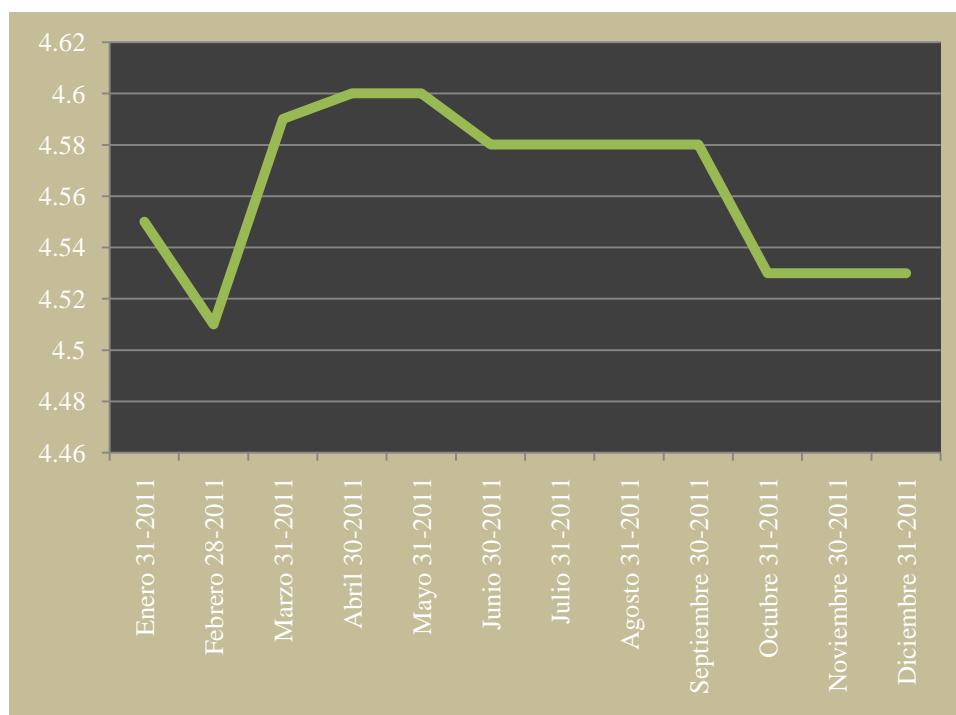
**Fuente:** BCE [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

**Tabla 16: Tasa de Interés Pasiva**

Fecha	VALOR %
Enero 31-2011	4,55
Febrero 28-2011	4,51
Marzo 31-2011	4,59
Abril 30-2011	4,6
Mayo 31-2011	4,6
Junio 30-2011	4,58
Julio 31-2011	4,58
Agosto 31-2011	4,58
Septiembre 30-2011	4,58
Octubre 31-2011	4,53
Noviembre 30-2011	4,53
Diciembre 31-2011	4,53

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** BCE [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

**Gráfico 22: Tasa de Interés Pasiva**

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** BCE [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

**Tabla 17: Factor Económico**

CODIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AEFE1	Inflación	Alta				A	
AEFE2	Estabilidad Económica	Alta					O
AEFE3	Tasa de Interés Pasiva	Moderada				O	
AEFE4	Nivel de ingresos	Variable			A		
AEFE5	Créditos	Fácil Acceso				O	
AEFE6	Dolarización	Estable					O
AEFE7	Índice de Pobreza	Creciente			A		
AEFE8	Ahorro Interno	Mínima			A		

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Trabajo de Investigación de Tesis

### 2.3.3 Factor Político

Ecuador es uno de los países donde más desarrollo ha tenido el cooperativismo de ahorro y crédito. Esto se debe a que luego de la crisis financiera del año 2000 muchas de las instituciones recibieron los ahorros de los clientes que perdieron confianza en los bancos. De hecho, las cooperativas se volvieron tan populares que crecieron en promedios del 15% anual, según datos del sector.

El gobierno actual del Rafael Correa Delgado ha impulsado el crecimiento cooperativista en el país debido a esto le resto importancia al sistema bancario, por ende el efecto colateral que contrajo es el beneficio a las cooperativas mismo que se ha favorecido por la expansión de la demanda de crédito para consumo y microempresa, que son sus principales mercados.

**Tabla 18: Factor Político**

CODIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AEPF1	Política Gubernamental	Inestable				A	
AEPF2	Constitución 2008	Garantista				O	
AEPF5	Inversión Publica	Alta				O	
AEPF6	Corrupción	Creciente					A

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Trabajo de Investigación de Tesis

### 2.3.4 Factor Legal

Uno de los puntos débiles que se debe mencionar en este aspecto es que el Ecuador se encuentra sumergido en un gobierno populista que basa su legitimidad en las encuestas y en el resultado de consultas populares que van a convocarse periódicamente, necesita incrementar consistentemente los subsidios y salarios para mantener satisfecho a su electorado; eso llevaría a reducir los fondos para invertir lo que a su vez resultaría en una menor tasa de crecimiento y por lo tanto de recaudaciones tributarias. Para prevenir ese riesgo, el Estado necesita aumentar permanentemente presión tributaria; por lo tanto no debe sorprender que haya reformas tributarias todos los años como la última que ya fue publicada en el registro oficial el jueves 24 de noviembre del 2011.

En el artículo 311 de la constitución se señala que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y del micro, pequeñas y medianas unidades productivas recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular solidaria.

La aplicación de esta norma constitucional por el actual gobierno tiene el propósito de ejercer un mayor control de la banca privada, dar más acceso ciudadano a la banca estatal y acrecentar las actividades del subsistema financiero popular y solidario.

**Tabla 19: Factor Legal**

CODIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AEFL1	Marco Jurídico	Riesgo				A	
AEFL2	Ley Tributaria	Inestable					A
AEFL3	Ley laboral	Seguridad				O	

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Trabajo de Investigación de Tesis

### 2.3.5 Factor Tecnológico

La tecnología es una de las dimensiones que ha evolucionado y se ha desarrollado en las últimas décadas, pues al proporcionar conjunto de métodos, técnicas, procedimientos los mismos abarcan el diseño perfecto para que la empresa se dirija hacia el

alcance de un nivel competitivo y sobre todo logre eficiencia y eficacia a través de los años, pero también cabe destacar que la tecnología a jugado un papel muy importante cuando de desechar a las organizaciones se trata, debido a la falta de adaptación de las mismas.

Para la cooperativa de ahorro y crédito Sumak Kawsay la tecnología ha sido parte importante para el desarrollo de la misma, el programa que se utiliza en la actualidad para el control de los procesos de información en todas las áreas funcionales el SADFIN.

**Tabla 20: Factor Tecnológico**

CODIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AEFT1	Equipos Informativos	Nueva Tecnología				O	
AEFT2	Software	Punta				O	
AEFT3	Uso de Tic's	Baja					A
AEFT4	Capacitación	Media				A	

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Trabajo de Investigación de Tesis

### 2.3.6 Factor Socio Cultural

Las instituciones o empresas se desarrollan en la sociedad, con todas sus características. La provincia de Cotopaxi no ha tenido un crecimiento sustentable a través de los años, a pesar de ser una provincia agrícola y ganadera del país, la marginación que tiene la misma condena su progreso.

El papel que desempeña la mujer en la provincia es importante, por ello previo a un estudio se ha determinado que en su mayoría las mujeres se dedican a la agricultura y al comercio, deduciendo el porque de esta actividad es debido a la desintegración del núcleo familiar por causa de la migración, donde la mujer asume el papel de jefe de familia por ende maneja el sistema económico y las responsabilidades para el mejoramiento en la sociedad.

Los estilos de vida, valores y normas que se dan en la población de Latacunga, del cual se desprenden un sin número de culturas cada una con sus diversas costumbres que



permiten establecer diversas pautas para que Sumak Kawsay que esta en vía de desarrollo financiero y comercial, establezca un servicio para satisfacer las necesidades de cada una de ellas.

Uno de los problemas más notorios de la población para acceder a un préstamo son los trámites burocráticos del sistema financiero bancario, esto ha acercado a un mercado objetivo social de estratos bajos que no eran vistos como clientes por el sistema financiero tradicional, y hoy en día por varias variables macroeconómicas fiscales, políticas y el feriado bancario del 2000 ha hecho que las cooperativas de ahorro y crédito indígenas hayan tenido un crecimiento acelerado.

**Tabla 21: Factor Cultural**

CODIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AEFC1	Cultura Agrícola-Ganadera	Alta					O
AEFC2	Iniciativa emprendedora Mujer	Creciente				O	
AEFC3	Migración	Alta					A
AEFC4	Estilos de Vida	Definidos				O	

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Trabajo de Investigación de Tesis

## 2.4 Análisis del Micro-Entorno

### 2.4.1 Factor Competencia

La competencia se constituye en una debilidad ya que por la combinación de habilidades prácticas y cognitivas y otros elementos sociales pueden ser movilizados conjuntamente para actuar eficazmente.

Según el segmento de mercado que va estar dirigido el plan de marketing, la competencia de cooperativa Sumak Kawsay son 24 cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Latacunga, las mismas que están reguladas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, estas cooperativas están al servicio de la colectividad con iguales condiciones y otras con mayores beneficios sociales.

La cooperativa Sumak Kawsay dentro de sus capacidades brinda buenos servicios a sus clientes que son la razón de ser la toda institución, en relación a su solvencia la institución posee \$ 2 de activo corriente para pagar \$ \$1 dólar de pasivo corriente lo cual es importante financieramente, dentro del margen de rentabilidad la institución obtiene entre \$ 0,20-\$0,30 centavos de dólar de venta de servicios que también es financieramente aceptable para su crecimiento financiero, además de estos indicadores, la misión social en la comunidad que genera buena imagen corporativa, un sistema informativo adecuado, sucursales en los cantones principales, personal comprometido con los objetivos de la institución, dentro de las debilidades esta la capacitación en todo sus áreas, actualización de políticas, manuales y normativas, deficiencias en tecnologías de información gerencial.

**Tabla 22: Competencia Según Segmento de Mercado**

No.	Institución Financiera
1	Pequeña empresa de Cotopaxi
2	Empleados Municipales
3	San Antonio Lasso
4	Universidad Técnica del Cotopaxi
5	Unión Mercedaria
6	Éxito
7	Caja de Ahorro y Crédito "Vicente León"
8	Ayllo Kunapak Llankay
9	Educadores Primarios de Cotopaxi
10	Trabajadores del Mantenimiento Vial de Obras Públicas de Cotopaxi
11	Kuri Wasi
12	Rumiñahui Tanicuchí
13	Ebnerzer
14	Virgen del Cisne
15	Sembrando Futuro
16	Cámara de Comercio de Latacunga
17	Nueva Esperanza
18	Cotopaxi
19	Iliniza
20	Innovación Andina
21	24 de julio de Cotopaxi
22	Nueva Generación
23	San Antonio de Toacaso
24	Los Chasquis Pastocalle

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Investigación de Tesis

**Tabla 23: Factor Competencia**

CODIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AEFCO1	Infraestructura Propia	Buena				A	
AEFCO2	Servicios Financieros	Accesibles				A	
AEFCO3	Tecnología	Alta				A	
AEFCO4	Promociones	Frecuentes				A	
AEFCO5	Barreras Establecidas	Moderada			O		
AEFCO6	Amenazas de Nuevos Competidores	Creciente					A
AEFCO7	Tasa de Interés	Accesibles			A		

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Investigación de Tesis

#### 2.4.2 Factor Clientes

De acuerdo a la oferta de servicios financieros de la cooperativa, los clientes están conformados de la siguiente manera:

1. Cuenta Ahorristas
2. Socios Crediticios
3. Socios con depósitos a plazo fijo

**Tabla 24: Clientes Sumak Kawsay**

Servicios Financiero	No. Clientes
Cuenta Ahorristas	2100
Depósitos Plazo Fijo	64
Créditos	476
<b>Total:</b>	<b>2640</b>

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Investigación de Tesis

**Tabla 25: Factor Clientes**

CODIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AEFCLO1	Posicionamiento	No existe					A
AEFCLO2	Exigencia del Cliente	Alta				A	
AEFCLO3	Fidelidad	No existe				A	
AEFCLO4	Preferencias	Variables				A	
AEFCLO5	Poder de Negociación	Alta		A			
AEFCLO6	Satisfacción del Cliente	Mala					A

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Investigación de Tesis

### 2.4.3 Factor Proveedores

Los proveedores de la cooperativa son importantes por que permiten el desarrollo de la producción de servicios financieros de forma indirecta debido al involucramiento que tienen con la misma.

**Tabla 26: Proveedores**

Descripción Insumo	Proveedor
Suministros de Oficina	Office Latacunga
	Gráficas Nuevo Mundo
Publicidad	Radio Latacunga
Internet	Porta
Mantenimiento de Vehículos	Tecnimotors
Mantenimiento de Equipos de Computo	Ing. Chiluzia
Combustible	Estación de Servicio Silva
Uniformes	Sr. Augusto Troya
Luz	Elepco S.A.
Agua	Emalat
Teléfono	EP CNT
Telefonía Celular	Porta

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Servicios Generales Sumak Kawsay

Tabla 27: Factor Proveedores

CODIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AEFPRO1	Contacto con los Proveedores	Personal					0
AEFPRO2	Decisiones de Compra según Precios	Frecuente					0
AEFPRO3	Mantenimiento de Tecnología	Oportuna			0		
AEFPRO4	Servicios Postventa	Buena			0		

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Investigación de Tesis

#### 2.4.4 Matriz de Análisis del Macro-Entorno

Tabla 28: Matriz de Análisis del Macro-Entorno

CODIGO	FACTOR	CALIFICACION IMPACTO					TOTAL
		Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran Oportunidad	
AEFSD1	Alto crecimiento demográfico				*		1
AEFSD2	Baja tasa de analfabetismo					*	1
AEFSD3	Alto tamaño de mercado indígena				*		1
AEFSD4	Mercado de riesgo alto	*					1
AEFSD5	Nivel de ingresos estable				*		1
AEFSD6	Mal posicionamiento de mercado	*					1
AEFSD7	Buena relación con clientes externos				*		1
AEFSD8	Fuentes de empleo limitada		*				1
AEFE1	Inflación alta		*				1
AEFE2	Estabilidad económica alta					*	1
AEFE3	Tasa de interés pasiva moderada				*		1
AEFE4	Nivel de ingresos variables		*				1
AEFE5	Fácil acceso a créditos				*		1
AEFE6	Dolarización estable					*	1
AEFE7	Índice de Pobreza creciente		*				1
AEFE8	Mínimo Ahorro interno		*				1
AEFP1	Inestable Política Gubernamental	*					1

AEFP2	Constitución garantista				*		1
AEFP3	Alta Inversión Pública				*		1
AEFP4	Creciente corrupción	*					1
AEFL1	Riesgoso marco jurídico		*				1
AEFL2	Inestable Ley Tributaria	*					1
AEFL3	Seguridad en ley laboral				*		1
AEFT1	Nueva Tecnología en Equipos informáticos			*			1
AEFT2	Software de punta			*			1
AEFT3	Bajo uso de Tic's	*					1
AEFT4	Capacitación Media		*				1
AEFC1	Alta cultura agrícola-ganadera					*	1
AEFC2	Creciente iniciativa de la mujer emprendedora				*		1
AEFC3	Alta migración	*					1
AEFC4	Definidos estilos de vida			*			1
AEFCO1	Buena infraestructura propia		*				1
AEFCO2	Servicios financieros accesibles		*				1
AEFCO3	Tecnología alta		*				1
AEFCO4	Promociones frecuentes		*				1
AEFCO5	Moderada barreras establecidas				*		1
AEFCO6	Creciente amenaza de nuevos competidores	*					1
AEFCO7	Tasas de interés accesibles			*			1
AEFCLO1	No existe posicionamiento en el cliente	*					1
AEFCLO2	Alta exigencia del cliente		*				1
AEFCLO3	No existe fidelidad		*				1
AEFCLO4	Preferencias variables		*				1
AEFCLO5	Poder de negociación alta			*			1
AEFCLO6	Mala satisfacción del cliente	*					1
AEFPRO1	Contacto con los proveedores personal					*	1
AEFPRO2	Frecuente decisiones de compras en base a precios				*		1
AEFPRO3	Oportuno mantenimiento de tecnología			*			1
AEFPRO4	Buen servicio de postventa			*			1
	<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>48</b>
	<b>PORCENTAJES</b>	<b>21%</b>	<b>29%</b>	<b>15%</b>	<b>25%</b>	<b>10%</b>	<b>1</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Investigación de Tesis

En el análisis del perfil estratégico externo se presentan oportunidades, grandes oportunidades así como también amenazas y grandes amenazas, además del punto neutro que en este lapso de tiempo no afecta a la institución para lograr ventajas para lograr un posicionamiento estratégico del cliente de Sumak Kawsay.

Este análisis del perfil estratégico externo se determina que las grandes amenazas tienen un peso del 21% de factores como insatisfacción del cliente, la ausencia de posicionamiento de mercado así como creciente ingreso de nuevos competidores, una inestable ley tributaria, el bajo uso de tecnologías de información y comunicación, las amenazas tienen una ponderación del 29% entre factores como la falta de fidelidad por parte del cliente, las promociones frecuentes por parte de la competencia, la alta tecnología y buena infraestructura propia en manos de la competencia, la ausencia de capacitación, de herramientas de gestión en el personal directivo y mando medios.

En este perfil también se encuentra factores como las grandes oportunidades con una ponderación del 10% entre las que citaré el contacto personal con los proveedores por parte del nivel directivo, la alta cultura agrícola-ganadera de nuestros clientes, así como el de disponer un sistema de cambio con el dólar lo que conlleva a que el país viva en un ambiente económico estable. Las oportunidades tienen un indicador de peso del 25% con factores como el de disponer de una moderada barrera establecida de competidores, la creciente iniciativa de la mujer emprendedora, una ley de seguridad social y laboral firme y garantista.

En la matriz se observa que las grandes amenazas son mayores y 11 puntos a las grandes oportunidades, factores de riesgos que se eliminarán o mitigarán con las estrategias planteadas en capítulos más adelante.

## CAPITULO III

### 3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

#### 3.1 Proceso Metodológico de la investigación

Mediante la técnica de la observación se identificó que Sumak Kawsay no presenta un posicionamiento de mercado, lo que origina que los servicios financieros no sean conocidos por el cliente objetivo, ya que no da a conocer por medio de los canales de publicidad tradicionales y no tradicionales la línea de servicios que oferta, esto también provoca el de disponer de espacios reducidos de áreas de mercado al presentar carteras de clientes por servicios financieros limitado lo que incide también en lo económico, lo que origina también una insatisfacción de los clientes que requieren servicios financieros de la organización

Ante lo expuesto anteriormente, se plantea la ejecución de una investigación de mercado que facilite el obtener información primaria de los factores que provocan el problema de análisis con la finalidad de emitir recomendaciones y conclusiones para que con certeza de hechos se tome las decisiones más adecuadas.

##### 3.1.1 Justificación

La investigación de mercado mediante la aplicación de las encuestas se obtendrá un análisis que permitirá establecer una serie de estrategias como el posicionamiento en el mercado elaborando propuestas que permitan crear una nueva imagen de la institución en los nuevos y antiguos clientes, elaborando spots publicitarios, promociones, analizando y segmentado el mercado objetivo así como también a su competencia, estableciendo alianzas estratégicas con instituciones privadas y públicas. Esto a la vez



permitirá que el cliente tome en cuenta para las decisiones de compras el precio, servicio, plaza y distribución.

### **3.1.2 Objetivo General**

Realizar una investigación de mercado que permita obtener información importante sobre la situación actual de Sumak Kawsay para la definición de las estrategias que le permitan ser competitiva sobre su competencia, clientes y proveedores en periodo 2011-2016.

### **3.1.3 Objetivos Específicos**

- a) Analizar los gustos y preferencias de los potenciales clientes según segmento de mercado al momento de tomar decisión de adquirir un servicio financiero.
- b) Cuantificar la demanda insatisfecha que existe en el mercado en lo que se refiere a los servicios financieros.
- c) Identificar y analizar las estrategias utilizadas por la competencia de su segmento.

### **3.2 Tipos de Investigación**

El estudio está planteado en dos fases consecutivas:

- a) Una cualitativa objeto del presente informe, la cual es únicamente exploratoria, para encontrar las variables más importantes en el servicio.
- b) Otra cuantitativa o concluyente para medir las variables obtenidas en la fase Cualitativa, la cual permitirá la acertada toma de decisiones.

### **3.3 Fuentes de Información**

Como apoyo al desarrollo del proyecto es necesario utilizar varias fuentes, como detallo a continuación

### **3.3.1 Fuentes Primarias o directas**

Se realizará investigación con especialistas en relaciones públicas, y empresas con departamentos de marketing.

### **3.3.2 Fuentes Secundarias**

Se realizará compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular.

### **3.3.3. Fuentes Electrónicos**

Se recopilara información del Internet y documentales.

## **3.5 Métodos de Investigación**

La investigación realizada estará basada en varios métodos que permitirán dar forma a la presentación del estudio de una manera lógica y organizada, permitiendo a través de la información, alcanzar los objetivos del mismo y llegar a ser un aporte para la comunidad. Por tanto la metodología utilizada principalmente está basada en los métodos deductivo, inductivo y analítico.

### **3.5.1 Método Deductivo**

Es un método científico que considera que se pasa de lo general a lo particular, de forma que partiendo de unos enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares. En el estudio se utilizará este método para que a través de la información general recopilada, sea posible establecer principios o propuestas específicas particulares.

### **3.5.2 Método Inductivo**

Es un método que obtiene conclusiones o resultados generales a través de premisas particulares. En el presente estudio se utilizarán investigaciones particulares o información puntual que permita la generalización para crear principios o propuestas de carácter y uso general.

### **3.5.3 Método Analítico**

Este método implica el análisis, esto es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos. Se apoya en que para conocer un fenómeno es necesario descomponerlo en sus partes. Por tanto este método será aplicado en gran parte de la investigación para utilizar la información de manera organizada y buscando razonar el fondo en relación al objeto de estudio.

## **3.6 Técnicas de Investigación**

En función del logro de los objetivos de este estudio, se implementarán instrumentos y técnicas orientadas a obtener información o datos a través de las siguientes técnicas:

### **3.6.1 Observación**

Se reduce o elimina la tendencia potencial que provoca el entrevistador o el proceso de la entrevista en el fenómeno de estudio, indicando lo que ha ocurrido, cierto tipo de datos solo pueden recopilarse por medio de la observación.

Se aplicará al análisis documental y la observación se observará si la institución financiera presta sus servicios a la ciudadanía con calidad de servicio, si la estructura es

adecuada así como también observar en que condiciones se encuentra la competencia y donde están ubicados estratégicamente.

### **3.6.1 Revisión Documental**

El proceso mediante el cual un investigador recopila, revisa, analiza, selecciona y extrae información de diversas fuentes, acerca de un tema particular, con el propósito de llegar al conocimiento y comprensión más profundos del mismo.

Se aplicará la revisión documental de informes de auditorías administrativas y financieras de cooperativas de ahorro y crédito, e información estadística general acerca del tema de investigación.

### **3.6.1 Encuesta**

Es un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra representativa previamente segmentada de la población, con el fin de conocer la opinión de hechos específicos.

Esta investigación de campo se utilizará como técnica la encuesta, herramienta primordial que nos permitirá recopilar información de un grupo amplio de personas sobre el problema definido en el capítulo I (**Ver Anexos**).

### **3.7 Universo de la Investigación**

Cientes reales de la sucursal matriz de la ciudad de Latacunga que conforman 2640 personas como socios aportantes de Sumak Kawsay.

### 3.8 Segmentación del Mercado

#### 3.8.1 Macro-segmentación

En este proyecto llamaremos consumidores a las personas que sean socios actualmente o se asocien a la Cooperativa de Ahorro y Crédito en un futuro, para de esta manera utilizar los diferentes productos de Ahorro y Crédito que actualmente ofrece y los productos que desarrollará con el transcurrir del tiempo, y a aquellos que sin ser socios; es decir, solo usan ciertos productos como son los de depósitos a plazo fijo, moneygram, pago del bono, y el SOAT, son a los que llamaremos clientes.

**Gráfico 23: Segmentación Geográfica**

País	Ecuador
Provincia	Cotopaxi
Ciudad	Latacunga
Tamaño de la Zona ( Habitantes )	Menos de 50.000
Densidad	Rural, Urbana
Clima	Templado

**Elaborado Por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Norton y Kaplan

#### 3.8.2 Micro-segmentación

**Gráfico 24: Segmentación Demográfica**

Edad	22 años hasta 60 años
Sexo	Femenino
Ciclo de Vida	Todos
Ingreso	Menos de \$ 268
Ocupación	Todos
Educación	Todos
Religión	Todos
Raza	Todos
Nacionalidad	Ecuatoriana

**Elaborado Por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Norton y Kaplan

**Gráfico 25: Segmentación Psicográficas**

Clase Social	Baja baja, Baja Alta, Clase trabajadora
Estilo de Vida	Esforzados, luchadores
Personalidad	Ambiciosos

**Elaborado Por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Norton y Kaplan

**Gráfico 26: Segmentación Conductual**

Ocasiones	Ocasión Ordinaria
Beneficios	Calidad, servicio, economía
Situación del Usuario	No usuario, ex usuario, usuario potencial, usuario primerizo, usuario consuetudinario
frecuencia de uso	Usuario Ocasional, medio, intensivo
Situación de Lealtad	Ninguna , mediana
Etapas de preparación	Con y sin conocimiento, informado, con intención de comprar servicios
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva

**Elaborado Por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Norton y Kaplan

Los clientes potenciales de acuerdo al último censo económico del INEC La población de mujeres con espíritu emprendedor de la ciudad de Latacunga según tabla No.12 son de 37044.

### 3.8.2.1 Perfil del Consumidor

Los socios de la Cooperativa en su mayoría son personas dedicadas a la agricultura que cuentan con estudios primarios y secundarios, gente asalariada y por tanto corresponden a un nivel socio – económico medio bajo por lo que no pueden acceder a los diferentes servicios que ofrecen las instituciones del sistema financiero reguladas por la Superintendencia de Bancos.

### **3.8.2.2 Deseos y Necesidades del Consumidor**

Los socios de Sumak Kawsay, buscan un lugar seguro para guardar su dinero y que a la vez les genere una rentabilidad acorde y de ser posible superiores a las del promedio del mercado financiero, acompañado también de la posibilidad de disponer sus recursos propios y de la cooperativa en el momento que lo consideren oportunos sin tener que realizar trámites engorrosos como se acostumbra en las entidades financieras del medio.

Buscan también poder realizar depósitos a plazo fijo en una institución que le genere un rendimiento mayor al del promedio del mercado y que le garantice que vencido dicho plazo podrá contar con el dinero invertido más los intereses que generados sin contratiempo alguno.

Otra de las aspiraciones de las personas para realizar cualesquier operación financiera con una cooperativa es la obtención de premios y regalos sorpresa o alguna otra compensación por cada depósito efectuado sea este en cuenta de ahorros o a plazos fijos sin tener que participar en ninguna rifa ni sorteo.

Además los socios desean tener la posibilidad de acceder a fuentes de financiamiento oportuno para cubrir sus necesidades financieras a un costo menor que el mercado y sin tener que cumplir con tantos requisitos como los solicitados por las instituciones reguladas por la superintendencia de bancos, muchas de las veces estos créditos los necesitan con condiciones especiales en cuanto a plazos y formas de pago como en el caso de los créditos agrícolas que realizan un solo pago de capital e intereses al momento que venden su cosecha.

### **3.8.2.3 Hábitos de Uso y Actitudes**

En su gran mayoría los socios de la cooperativa acuden a la misma en busca de ayuda para sus necesidades financieras inmediatas mediante la concesión de créditos en una forma rápida y ágil, para obtener los mismos no se deban cumplir con tantos requisitos

como en los bancos o en las diferentes instituciones del sistema financiero reguladas por la superintendencia de bancos y que dichos créditos sean a tasas razonables.

Las personas también buscan asegurar su futuro y el de su familia al hacer uso de los diferentes productos de ahorro ofrecidos ahorrando parte de sus recursos claro esta a cambio de una buena tasa de interés que supere al promedio del mercado.

#### **3.8.2.4 Definición de Mercado Total, Potencial, Objetivo y Meta**

Llamaremos mercado total a todos los clientes antiguos y a las mujeres dueñas de unidades económicas y a las posibles emprendedoras de la ciudad de Latacunga que utilizan y utilizarán los diferentes productos y servicios que ofrecen la Cooperativa de Ahorro y Crédito, sean estos productos de Ahorro o Crédito y servicios adicionales, y que representan a 37044 personas. (Ver Tabla No. 49).

**Mercado Potencial.-** Lo constituye 6194 mujeres dueñas de unidades económicas y a las posibles emprendedoras de la ciudad de Latacunga, en tanto están en capacidad de ahorrar y ser sujetos de crédito (Ver Tabla No. 50).

**Mercado Objetivo.-** Lo representan el 76% de las mujeres dueñas de unidades económicas y a las posibles emprendedoras de la ciudad de Latacunga esto es 28153 personas. (Ver Tabla No. 50)

**Mercado Meta.-** Se propone cubrir el 3% de la demanda del mercado en el 2012, considerando que existe competencia local y que el incremento permita cubrir los costos de operación en este año, para el siguiente año se espera cubrir el 5% y para el 2014 el 8% que se tiene estrategias específicas para este periodo, 10% en el 2015 y 12% para el año 2016. (Ver Tabla No. 48)

#### **3.8.2.5 Posicionamiento Esperado**

Entendido el posicionamiento como la manera de ubicar un servicio en la mente de un consumidor, bajo este fundamento la cooperativa Sumak Kawsay, busca posicionar su marca por medio de atributos y beneficios, la principal estrategia que pretende resaltar de los beneficios esta en la capacidad de ofertar por el momento y circunstancias de



cada año a ser formulado este proyecto. Es importante recalcar que a la cooperativa al ser una cooperativa netamente local puede aprovechar la identificación del ciudadano con su terruño.

Dentro de las tácticas se han seleccionado, las que detallan a continuación:

**Tácticas de Producto.-** Mediante productos que llamen la atención en el mercado objetivo, que respondan a las necesidades de sus socios y formas de presentar el servicio que hagan resaltar sus características: cantidad de servicios, calidad del servicio, seguridad y responsabilidad, las mismas que deben verse reflejadas en:

1. Estructura Organizativa
2. Simplificación de procesos
3. Uniformidad del equipo de Trabajo
4. Presencia de tecnología informática (TIC)
5. Base de datos para servicio postventa y otros valores agregados como: felicitación por cumpleaños, onomásticos, aniversarios entre otros.
6. Asesoría personal

### 3.9 Tamaño de la Muestra

#### Muestra 1 Clientes Reales

Para el cálculo de la muestra 1 de este proyecto, se ha identificado la siguiente fórmula, que servirá para conocer el número de personas a investigar:

Donde,

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

$Z^2$  = Grado de confiabilidad al cuadrado

$K^2$  = Grado de error al cuadrado

$N$  = Universo o población

$q$  = No ocurrencia

$p$  = Ocurrencia

$n$  = Muestra

Aplicando la fórmula se tiene que,

$$n_1 = \frac{(1.88)^2 * 2640 * 0.9 * 0.1}{(0.06)^2 * (2640 - 1) + (1.88)^2 * 0.9 * 0.1}$$

$$n_1 = 85 \text{ personas}$$

$Z^2$  = Grado de confiabilidad al cuadrado = 1.88

$K^2$  = Grado de error al cuadrado = 6%

$N$  = 2640

$q$  = No ocurrencia (10% = 0.1)

$p$  = Ocurrencia (90% = 0.9)

$n$  = Muestra

Entonces, el tamaño de la muestra 1 será de 85 elementos.

Muestra 1 Clientes Potenciales

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

Donde,

$Z^2$  = Grado de confiabilidad al cuadrado

$K^2$  = Grado de error al cuadrado

$N$  = Universo o población

$q$  = No ocurrencia

$p$  = Ocurrencia

$n$  = Muestra

Aplicando la fórmula se tiene que,

$$n_1 = \frac{(1.88)^2 * 37044 * 0.9 * 0.1}{(0.06)^2 * (37044 - 1) + (1.88)^2 * 0.9 * 0.1}$$

$$n_1 = 88 \text{ personas}$$

$Z^2 =$  Grado de confiabilidad al cuadrado = 1.88

$K^2 =$  Grado de error al cuadrado = 6%

$N =$  37044

$q =$  No ocurrencia (10% = 0.1)

$p =$  Ocurrencia (90% = 0.9)

Entonces, el tamaño de la muestra 2 será de 88 elementos.

### 3.10 Tabulación y Análisis de las Información

#### Encuesta aplicada a los socios de la institución

#### Pregunta 1. ¿Qué clase de socio es usted?

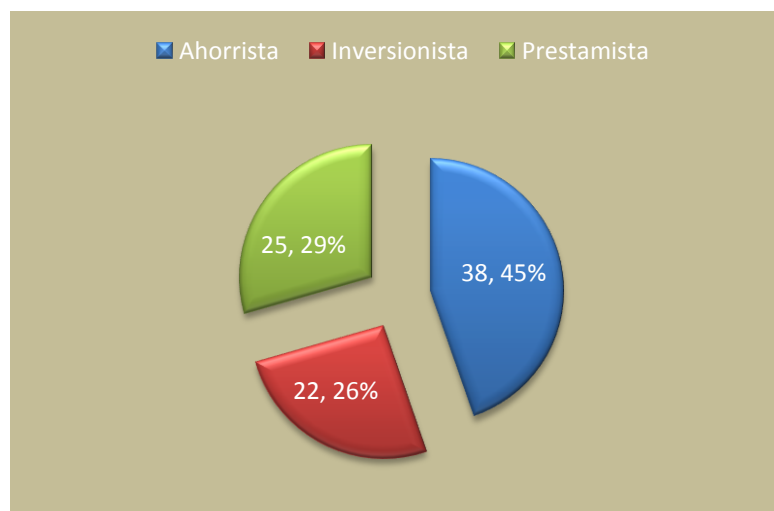
**Tabla 29: Clase de Socio**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
	Observada	
Ahorrista	38	45%
Inversionista	22	26%
Prestamista	25	29%
<b>TOTALES</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Encuesta Aplicada a los Socios

**Gráfico 27: Clase de Socio**



**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Encuesta Aplicada a los Socios

### Interpretación y Análisis

En esta pregunta 38 clientes que representan al 45% de la muestra sujeta a estudio son cuenta ahorristas, mientras que 22 clientes y que representan al 26% de la muestra analizada responden que son inversionistas, al respecto 25 clientes y que representan al 29% la muestra manifiestan que son prestamistas. Analizando esta pregunta se establece que el 74% de la muestra son los que reciben servicios financieros de la institución entre los cuenta ahorristas y los clientes que requieren de créditos para distintos usos. Existe también un importante indicador de clientes que realizan inversiones a corto y largo plazo en la cooperativa y que es del 26%

### Pregunta 2. ¿Se considera usted un cliente importante?

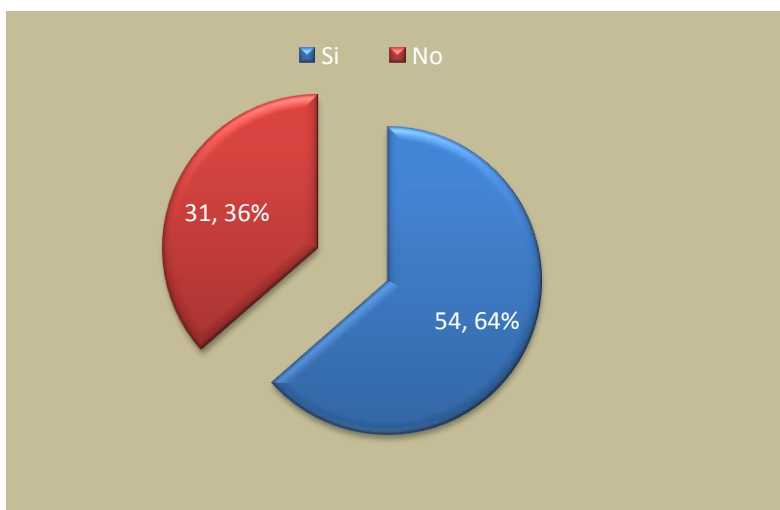
**Tabla 30: Como se considera en la Cooperativa**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
	Observada	
Si	54	64%
No	31	36%
<b>TOTALES</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los Socios

**Gráfico 28: Como se considera en la Cooperativa**



Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los Socios

### Interpretación y Análisis

En esta pregunta 54 clientes que representan al 64% de la muestra analizada se consideran importantes en la cooperativa, en cambio 31 clientes y que representan al 36% de la muestra no se consideran importantes. Es satisfactorio que más de la mitad de de la muestra se consideran importantes, pero hay que investigar y definir estrategias para elevar este indicador como meta al 90%, ya que los respondieron que no son se consideran importantes también tienen un indicador y que debe ser preocupante.

### Pregunta 3. ¿Como conoció a la cooperativa Sumak Kawsay?

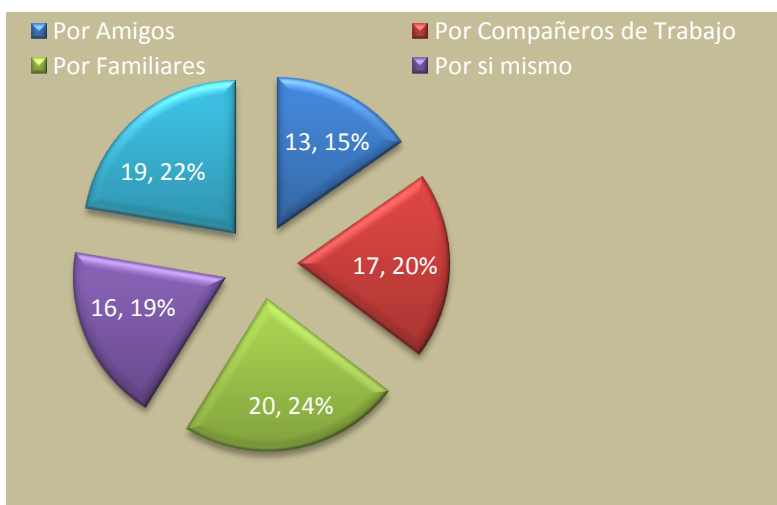
**Tabla 31: Como Conoció la Institución**

Alternativas	Frecuencia Observada	Porcentaje
Por Amigos	13	15%
Por Compañeros de Trabajo	17	20%
Por Familiares	20	24%
Por si mismo	16	19%
Por medios de Comunicación	19	22%
<b>TOTALES</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los Socios

**Gráfico 29: Como Conoció la Institución**



Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los Socios

### Interpretación y Análisis

En esta pregunta 13 clientes y que representan al 15% de la muestra analizada respondieron que conocieron de la institución por amigos, en cambio 17 clientes y que representan al 20% de la muestra manifestaron que conocieron por compañeros de trabajo, en referencia a la misma pregunta 20 clientes y que representan al 24% contestaron que se enteraron por familiares, 16 clientes y que representan al 19% de la muestra opinaron que se enteraron por si mismo y 19 clientes y que representan al 22% de la muestra encuestada respondieron que conocieron de la cooperativa por medios de comunicación. Analizando las respuestas se puede definir que el 69% conocieron de la cooperativa por terceras personas y el 41% de las personas sabían de la institución por medio propio, incluido en esta los medios de comunicación tradicionales.

#### Pregunta 4. ¿Cómo calificaría al personal que trabaja en la institución?

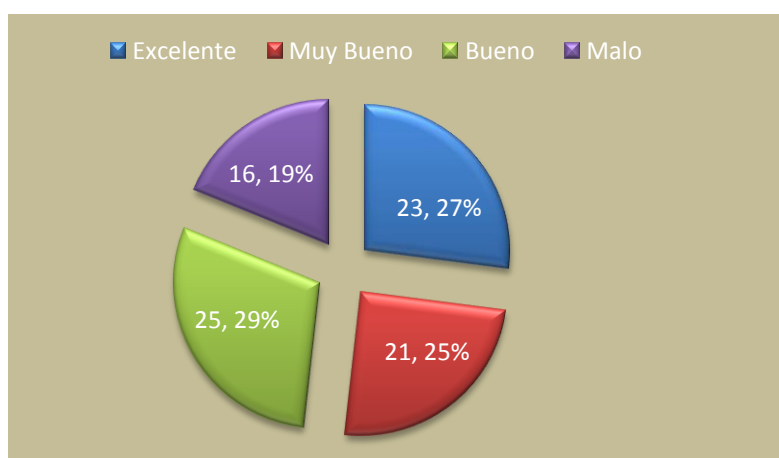
**Tabla 32: Calificación de Personal**

Alternativas	Frecuencia Observada	Porcentaje
Excelente	23	27%
Muy Bueno	21	25%
Bueno	25	29%
Malo	16	19%
<b>TOTALES</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los Socios

**Gráfico 30: Calificación de Personal**



Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los Socios

### Interpretación y Análisis

En la pregunta 23 clientes y que representan al 27% de la muestra investigada consideran que el servicio es excelente, en cambio 21 clientes y que representan al 25% de la muestra respondieron que el servicio es muy bueno, al respecto 25 cliente y que representan al 29% de la muestra analizada opinaron que el servicio es bueno en cambio 16 clientes y que representan al 19% de la muestra definen en su respuesta como malo el servicio. El 81 % de la muestra analizada consideran que el servicio al momento que recibieron algún tipo de información o servicio financiero es entre bueno y excelente, debiendo procurar que este indicador sea para posteriores evaluaciones entre excelente y muy bueno, se deberá investigar en que aún esta fallando para que el 19% de clientes consideren el servicio malo.

### Pregunta 5. ¿Los precios por los que usted paga los servicios financieros en la cooperativa son?

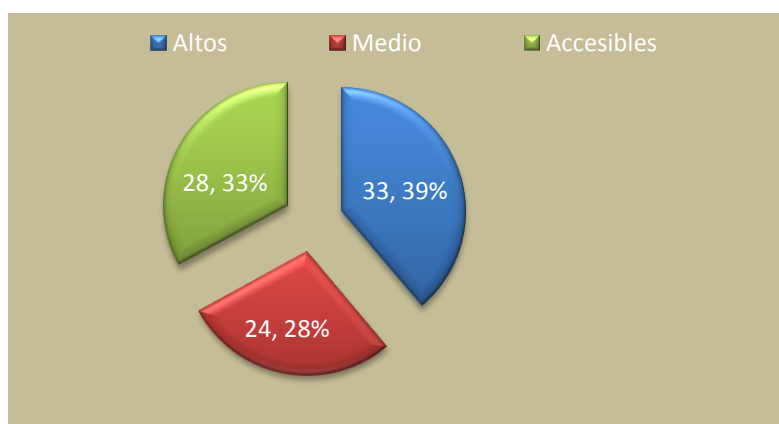
**Tabla 33: Precios Servicios Financieros**

Alternativas	Frecuencia Observada	Porcentaje
Altos	33	39%
Medio	24	28%
Accesibles	28	33%
<b>TOTALES</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los Socios

**Gráfico 31: Precios Servicios Financieros**



Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los Socios

### Interpretación y Análisis

De la siguiente pregunta 33 clientes que corresponden al 39% de la muestra observada manifestaron que los precios por los servicios financieros que cobra la cooperativa son altos, en referencia 24 clientes y que representan al 28% de la muestra observada respondieron que los precios por los servicios financieros son medio en cambio 28 clientes y que representan al 33% de la muestra consideran que los precios que cobrar la institución financiera por los servicios son bajos. Estos resultados dan indican que los clientes de la cooperativa tiene una imagen de precios medios con un indicador del 67%, lo que debe ser una política de la misma disminuir el ingreso por esta vía y maximizar la cantidad de clientes a interés accesible del mercado.

### Pregunta 6. ¿El tiempo de realización de un trámite en la cooperativa es?

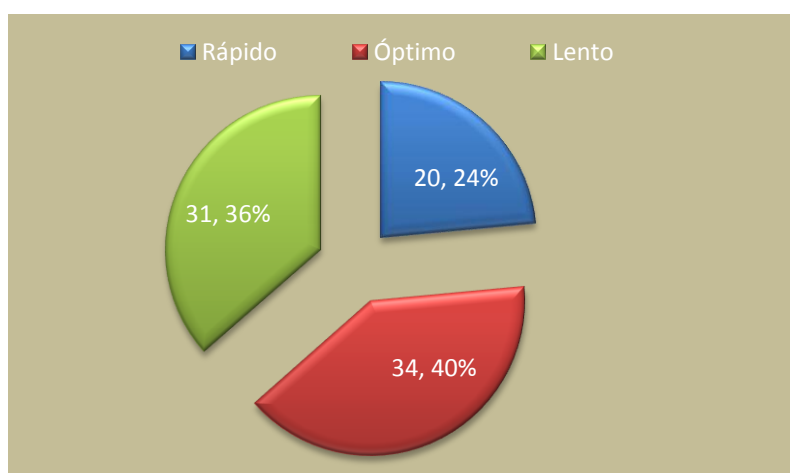
**Tabla 34: Tiempo en Atención**

Alternativas	Frecuencia Observada	Porcentaje
Rápido	20	24%
Óptimo	34	40%
Lento	31	36%
<b>TOTALES</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los Socios

**Gráfico 32: Tiempo en Atención**



Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los Socios



## Interpretación y Análisis

En esta pregunta que hace referencia al tiempo 20 clientes que representan al 24% de la muestra observada respondieron que lo atendieron rápido, en cambio 34 clientes y que representan al 40% de la muestra consideran que tiempo para realizar un trámite es óptimo y por ultimo 31 clientes que representan al 36% opinaron que son lentos en la atención. Esta última respuesta es de preocupación ya que es una debilidad que se puede mejorar, ya que el cliente busca es satisfacción y calidad en lo que compra.

### Pregunta 7. ¿Que servicios debe incorporar la institución financiera?

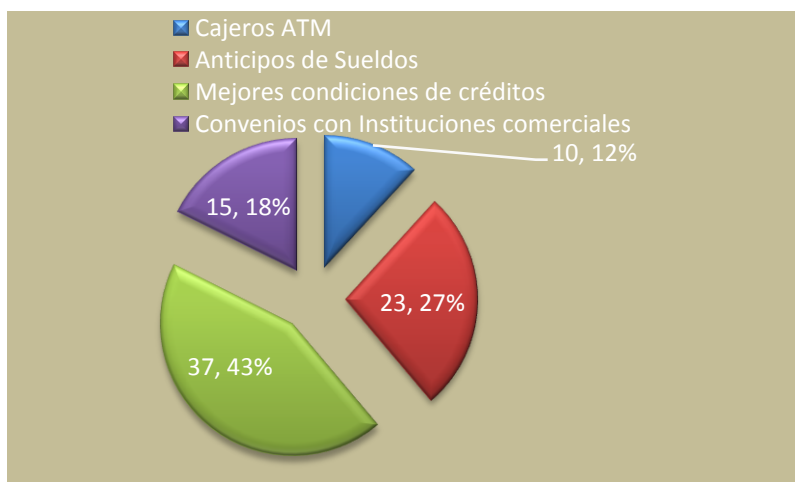
**Tabla 35: Propuesta de Servicios Financieros**

Alternativas	Frecuencia Observada	Porcentaje
Cajeros ATM	10	12%
Anticipos de Sueldos	23	27%
Mejores condiciones de créditos	37	44%
Convenios con Instituciones comerciales	15	18%
<b>TOTALES</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los Socios

**Gráfico 33: Propuesta de Servicios Financieros**



Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los Socios

### Interpretación y Análisis

Esta pregunta 10 clientes que representan al 12% de la muestra respondieron que la cooperativa debe de ofrecer el servicios de cajeros ATM, en cambio 23 clientes y que representan al 27% de la muestra opinan que se debe ofrecer el servicio de tarjeta de debito, en cambio 37 clientes y que representan al 44% de la muestra opinaron que la cooperativa como servicio debe ofrecer créditos en mejores condiciones y por último 15 clientes que representan al 18% consideran que la cooperativa debe tener convenios con instituciones comerciales. Esta pregunta tiene dos variables de importancia como son el anticipo de sueldos con instituciones o empresas que cancelan la nomina a través de la cooperativa que sería un producto nuevo y novedoso y gran importancia en las empresas floricultoras de la provincia. Lo otro es mejorar las condiciones de créditos como facilidades de calificar como deudores, plazos y montos.

### Pregunta 8. ¿La localización donde esta ubicada la cooperativa es para usted?

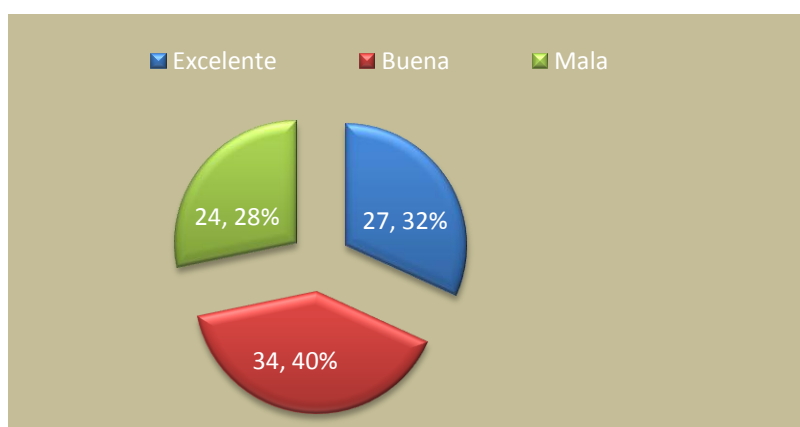
**Tabla 36: Localización de la Cooperativa**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
	Observada	
Excelente	27	32%
Buena	34	40%
Mala	24	28%
<b>TOTALES</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los Socios

**Gráfico 34: Localización de la Cooperativa**



Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los Socios

### Interpretación y Análisis

En referencia a esta pregunta 27 clientes y que representan al 32% de la muestra consideran que la ubicación actual de la cooperativa es excelente, en cambio 34 clientes y que representan al 40% de la muestra observada respondieron que la ubicación de la misma es buena y por último 24 clientes y que representan al 28% de la muestra manifestaron que la ubicación es mala. Analizando las respuestas el 72% están satisfechos por la ubicación de actual de la cooperativa cerca de las inmediaciones del terminal terrestre de Latacunga, dada que el mercado objetivo del proyecto son las mujeres de clase media baja, no disponen de auto propio y la gran mayoría llegan al terminal de buses.

### Pregunta 9. ¿Recibe usted asesoría de como mejorar su negocio?

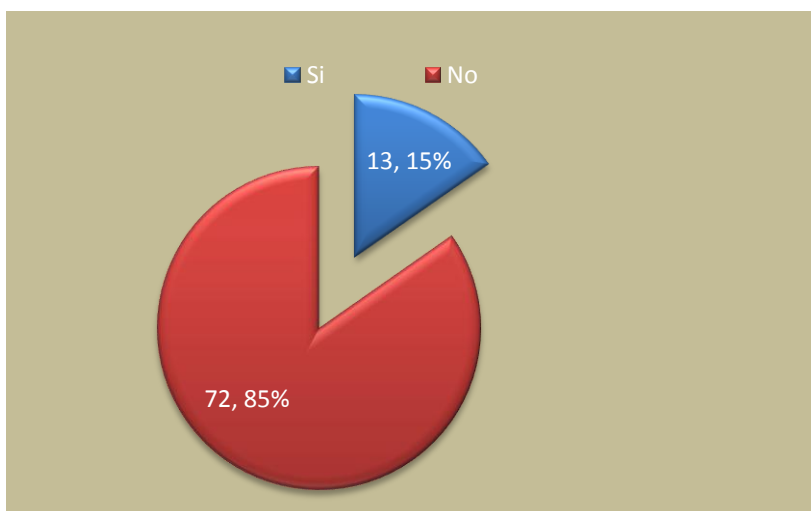
**Tabla 37: Asesoría en el Negocio**

Alternativas	Frecuencia Observada	Porcentaje
Si	13	15%
No	72	85%
<b>TOTALES</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los Socios

**Gráfico 35: Asesoría en el Negocio**



Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los Socios

## Interpretación y Análisis

En esta pregunta 13 clientes que representan al 15% de la muestra observada manifiesta que si recibe asesoría de cómo invertir el dinero que recibió como crédito, en cambio 72 clientes y que representan al 85% manifiestan que no reciben ninguna asesoría. Este último indicador da la pauta de mejorar esta debilidad y llevarla como fortaleza a futuro para que los clientes estén orientados en que líneas son las más productivas y así tengan una rentabilidad para ellos y una pronta recuperación del crédito para nosotros.

### Pregunta10. ¿En que invirtió el crédito obtenido en la cooperativa?

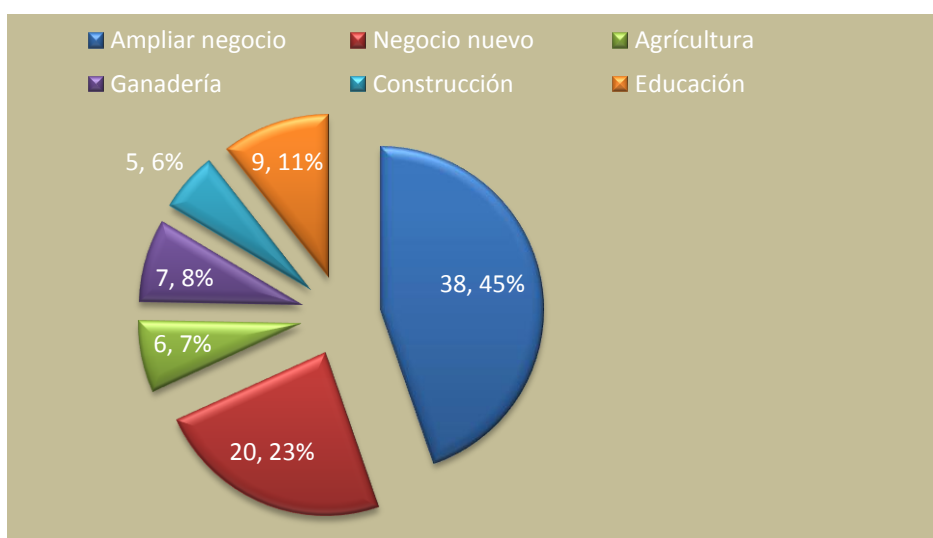
**Tabla 38: Uso del Crédito**

Alternativas	Frecuencia Observada	Porcentaje
Ampliar negocio	38	45%
Negocio nuevo	20	24%
Agricultura	6	7%
Ganadería	7	8%
Construcción	5	6%
Educación	9	11%
<b>TOTALES</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Encuesta Aplicada a los Socios

**Gráfico 36: Uso del Crédito**



**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Encuesta Aplicada a los Socios

## **Interpretación y Análisis**

En esta pregunta 38 clientes que representan al 45% de la muestra observada manifestaron que utilizaron para ampliar su negocio, en cambio 20 clientes y que representan al 24% respondieron que utilizaron el crédito para iniciar un negocio propio, 13 clientes que representan al 15% de la muestra opinaron que utilizaron el crédito en agricultura y ganadería, 5 clientes que representan al 6% respondieron que utilizaron en construcción y por último 9 clientes que representan al 11% lo utilizaron en gastos de educación. Analizando los índices vemos que el 69% lo utilizan en comercio que es un sector donde fortalecer con mayores montos de créditos, así como el agrícola y ganadero también con un rubro a considerar del 15%.

### **Análisis General**

Se determina con base a la muestra observada que Sumak Kawsay tiene más socios ahorristas y clientes de créditos, lo que debe impulsar a la inversión dentro de la cooperativa como adicional de apalancar la rentabilidad así como de brindar seguridad a sus clientes.

La cooperativa necesita una campaña publicitaria de atracción de clientes por medio tradicional o no tradicional de marketing hacia los clientes ocasionales que tiene la cooperativa como con los que cobran el bono solidario, las transferencias de remesas y el pago del SOAT.

De que forma conocieron sobre Sumak Kawsay según los indicadores fueron a través de familiares, vecinos, compañeros de trabajo, estableciendo que los medios tradicionales de publicidad no funciona para la promoción de los servicios financieros y los beneficios que ofrece.

Existe un % alto de clientes que no están a satisfacción con la atención del personal que es una debilidad interna dentro de los perfiles de conocimiento que se puede solucionar con capacitación, charlas o con una mejor selección de personal por parte de la institución.

Los precios de los servicios por lo que pagan los clientes son altos, así lo demuestra un indicador que sobrepasa el 50% de los datos observados, siendo esta una debilidad interna frente a la amenaza de tasas de interés pasivas y activas más atractivas de la competencia en el sector de mercado.

Se evidencia un indicador alto referente a la conformidad de los clientes acerca de la eficiencia en el tiempo para realizar un trámite de un servicio financiero, pero sin descuidar que también hay un indicador que es bajo, debiendo analizar sus causas. En esta encuesta se evidenció que la gran mayoría de los clientes analizados están a satisfacción con la ubicación actual de la cooperativa, por la cercanía al terminal terrestre de la ciudad, y por ser un sitio de tránsito hacia la mayoría de parroquias rurales y urbanas de la ciudad.

Es de preocupación en esta investigación que la cooperativa no existe un servicio de asesoría al cliente que obtiene un crédito, orientando las líneas de negocios a ampliar o incursionar.

### **Encuesta aplicada a la PEA de mujeres de la ciudad de Latacunga, según Censo de Población y Vivienda 2010.**

#### **Pregunta 1. ¿Cuál es su nivel de educación?**

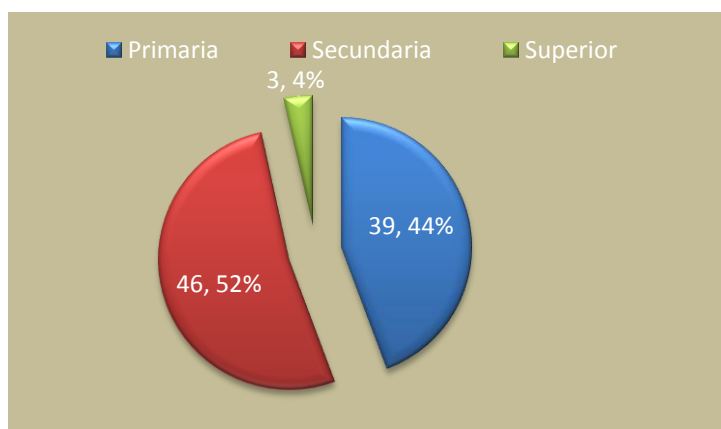
**Tabla 39: Nivel de Educación**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Observada</b>	<b>Porcentaje</b>
Primaria	39	44%
Secundaria	46	52%
Superior	3	3%
<b>TOTALES</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Encuesta Aplicada a los clientes potenciales

**Gráfico 37: Nivel de Educación**



**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Encuesta Aplicada a los clientes potenciales

## Interpretación y Análisis

En esta pregunta 39 personas que representan al 44% de una muestra de 88 tienen instrucción primaria, mientras que 46 personas que representan al 52% tienen una instrucción secundaria y 3 personas que representan al 3% de la muestra sujeta a estudio tienen instrucción superior. Según la micro segmentación de mercado por clase social se definió a la clase media para abajo, se relacionó la aplicación de las encuestas hacia ese segmento de mercado, definiendo que el 96% de la muestra estudiada tienen instrucción primaria y secundaria.

### Pregunta 2. ¿Al momento abrir una cuenta de ahorros, usted elige?

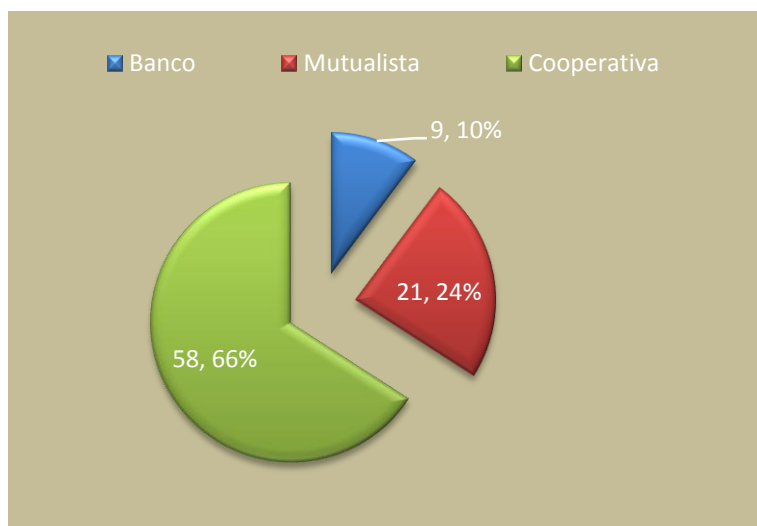
**Tabla 40: Donde Apertura una Cuenta**

Alternativas	Frecuencia Observada	Porcentaje
Banco	9	10%
Mutualista	21	24%
Cooperativa	58	66%
<b>TOTALES</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Encuesta Aplicada a los clientes potenciales

**Gráfico 38: Donde Apertura una Cuenta**



**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Encuesta Aplicada a los clientes potenciales

### Interpretación y Análisis

En esta pregunta 9 personas y que representan al 10% de la muestra estudiada abren una libreta de ahorros en un banco, mientras que 21 personas y que representan al 24% de la muestra estudiada lo hacen en una mutualista, mientras que 58 personas y que representan al 66% de la muestra lo hacen en una cooperativa de ahorro y crédito.

El segmento de mercado analizado no confía mucho en el sistema bancario por la crisis del 2000 y por ser considerados por estas instituciones como clientes potenciales, pero no así las mutualistas y cooperativas que se comparten el mercado con el 90% de la tendencia hacia estas dos tipos.

### Pregunta 3. ¿De la respuesta de la pregunta 3, por que usted la eligió?

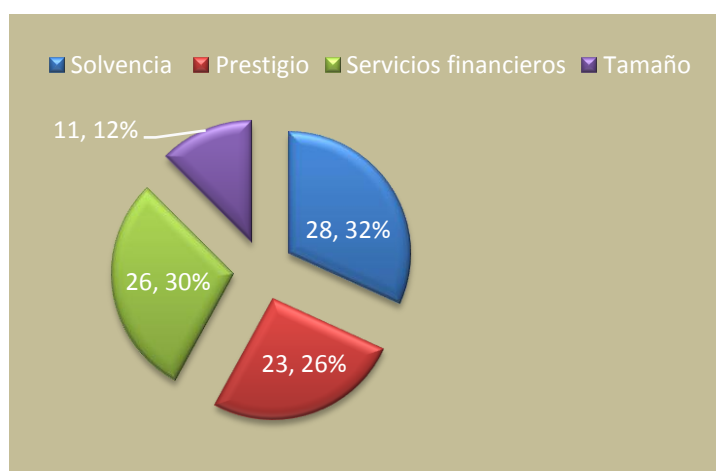
**Tabla 41 Motivos para Elegir una Institución Financiera**

Alternativas	Frecuencia Observada	Porcentaje
Solvencia	28	32%
Prestigio	23	26%
Servicios financieros	26	30%
Tamaño	11	13%
<b>TOTALES</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los clientes potenciales

**Gráfico 39: Motivos para Elegir una Institución Financiera**



Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los clientes potenciales



### Interpretación y Análisis

En esta pregunta 28 personas y que representan al 32% de la muestra analizada escogen a una institución financiera por su solvencia, mientras que 23 personas y que representan al 26% de la muestra la escogen por su prestigio, 26 personas y que representan al 30% de la muestra analizada se deciden por los servicios financieros que ofertan, en cambio 11 personas y que representan al 13% de la muestra analizada lo hacen por su tamaño. La muestra analizada consideran que los factores de mayor peso al tomar la decisión de donde abrir una cuenta de ahorros y otro servicio financiero lo hace por solvencia, prestigio y los por los servicios financieros que presta que tiene un indicador del 87%.

#### Pregunta 4. ¿Conoce usted de la cooperativa Sumak Kawsay?

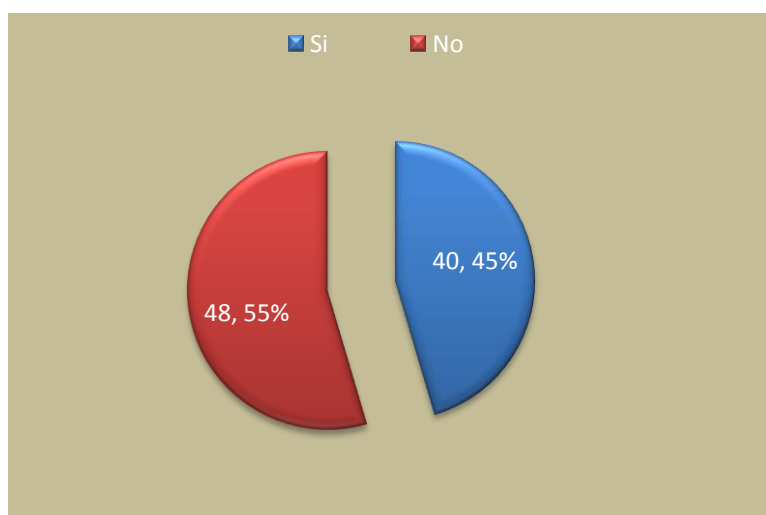
**Tabla 42: Conoce a la Institución**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
	Observada	
Si	40	45%
No	48	55%
<b>TOTALES</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los clientes potenciales

**Gráfico 40: Conocía a la Institución**



Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los clientes potenciales

## Interpretación y Análisis

En esta pregunta 40 personas que representan al 45% de la muestra estudiada si conocen de la cooperativa, en cambio 48 personas que representan al 55% de la muestra no conocen de la cooperativa. Se analiza estos indicadores deduciendo que si las personas no conocen de la institución es la ausencia o la no utilización de los canales adecuados de publicidad.

### Pregunta 5. ¿Cómo se entero de Sumak Kawsay?

**Tabla 43: Como Conoció a la Cooperativa**

Alternativas	Frecuencia Observada	Porcentaje
Por Amigos	32	36%
Por Compañeros de Trabajo	27	31%
Por Familiares	10	11%
Por si mismo	8	9%
Por medios de Comunicación	11	13%
<b>TOTALES</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Encuesta Aplicada a los clientes potenciales

**Gráfico 41: Como Conoció a la Cooperativa**



**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Encuesta Aplicada a los clientes potenciales

### Interpretación y Análisis

En esta pregunta 32 personas y que representan al 36% de la muestra analizada respondieron que conocieron de la cooperativa a través de amigos, 27 personas y que representan al 31% de la muestra analizada conocieron de la cooperativa por compañeros de trabajo, 10 personas que representan al 11% de la muestra se enteraron de la cooperativa por familiares, 8 personas que representan 9% de la muestra estudiada opinaron que supieron de la cooperativa por medio de comunicación. Analizando esta pregunta un indicador bastante bajo es que la publicidad en medios de comunicación no está dando resultados.

### Pregunta 6. ¿Si conociera los beneficios de Sumak Kawsay, sería usted socio?

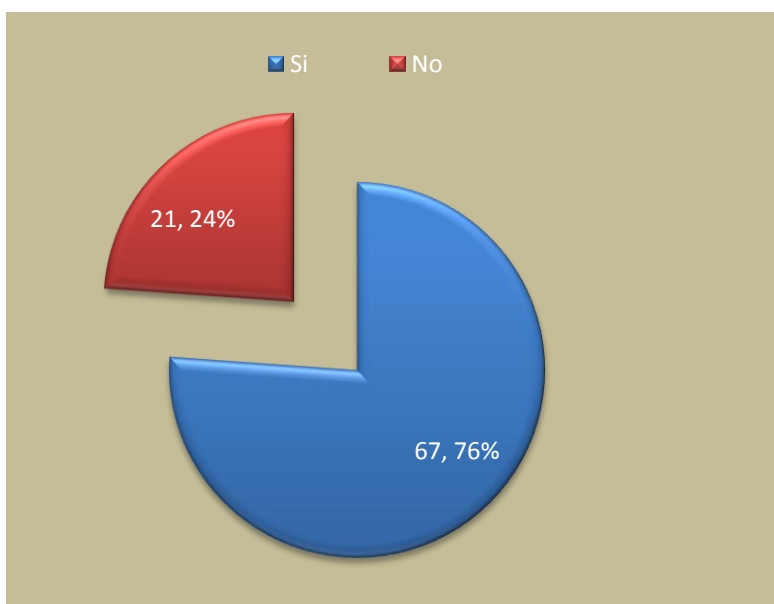
**Tabla 44: Sería Usted Socio de la Cooperativa**

Alternativas	Frecuencia Observada	Porcentaje
Si	67	76%
No	21	24%
<b>TOTALES</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los clientes potenciales

**Gráfico 42: Sería Usted Socio de la Cooperativa**



Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los clientes potenciales

### Interpretación y Análisis

En esta pregunta 67 personas y que representa al 76% de la muestra analizada respondieron que si conocieran más sobre la cooperativa así como sus servicios financieros si serían socios, 21 personas y que representan al 24% de la muestra no es interesa ser parte de la cooperativa como demandante de servicios. Estos indicadores dan la relevancia de efectuar una campaña en medios de comunicación a fin de socializar los servicios financieros que ofrece la institución, pues si no conocen de la existencia de la misma, peor aún conocerán nuestros demandantes de sus servicios.

### Pregunta 7. ¿Confía usted en el sistema financiero nacional?

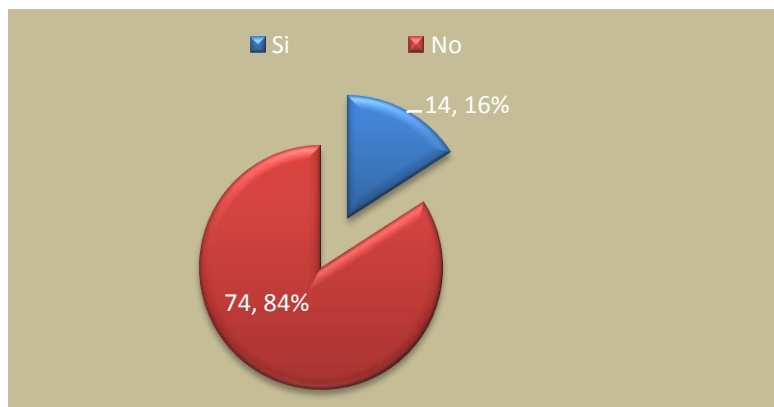
**Tabla 45: Confía en el Sistema Financiero Nacional**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
	Observada	
Si	14	16%
No	74	84%
<b>TOTALES</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los clientes potenciales

**Gráfico 43: Confía en el Sistema Financiero Nacional**



Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los clientes potenciales

### Interpretación y Análisis

En esta pregunta 14 personas y que representan al 16% de la muestra analizada respondieron que no confían en el sistema financiero nacional, 74 personas y que representan al 84% de la muestra analizada. Esta desconfianza aún prevalece desde la

crisis financiera del año 2000. Lo que ha dado origen también dio origen a la incursión en el sistema cooperativo del País de sector indígena.

**Pregunta 8. ¿Cuáles son sus necesidades de servicios financieros actualmente?**

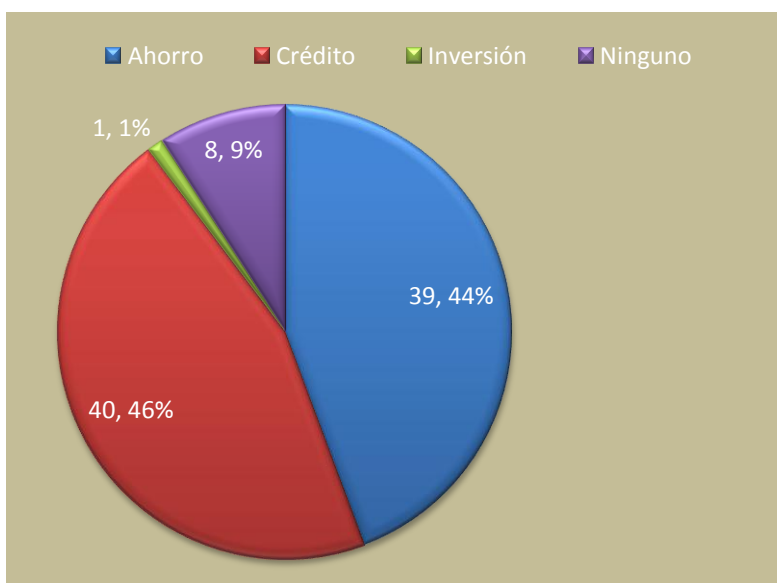
**Tabla 46: Necesidades de Servicios Financieros**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
	Observada	
Ahorro	39	44%
Crédito	40	45%
Inversión	1	1%
Ninguno	8	9%
<b>TOTALES</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Encuesta Aplicada a los clientes potenciales

**Gráfico 44: Necesidades de Servicios Financieros**



**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Encuesta Aplicada a los clientes potenciales

**Interpretación y Análisis**

En esta pregunta 39 personas y que representan al 44% de la muestra sujeta a estudio responden que su principal necesidad es el ahorro, 40 personas que representan al 45% de la muestra opinan que su principal demanda es el crédito, 1 persona y que representa al 1% de la muestra estudiada su necesidad es la inversión y para culminar 8 personas no opinan en esta pregunta. Analizando esta pregunta el 99% de la muestra tienen

demandas de ahorro en primera instancia para acceder a créditos, aunque hoy en día ya no es necesario ser socio o cuenta ahorrista para acceder a créditos en la mayoría del servicio financiero del Ecuador.

**Pregunta 9. ¿De lo que sabe de Sumak Kawsay como califica la imagen que tiene en la comunidad?**

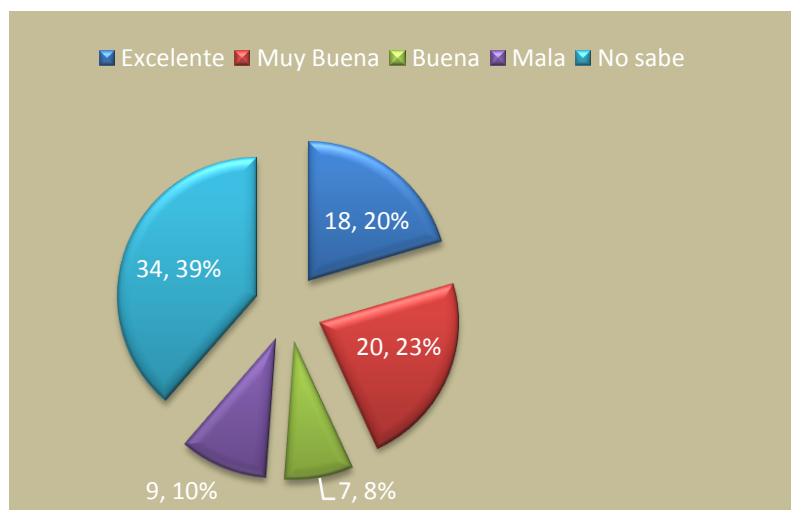
**Tabla 47: Imagen en la Comunidad**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
	Observada	
Excelente	18	20%
Muy Buena	20	23%
Buena	7	8%
Mala	9	10%
No sabe	34	39%
<b>TOTALES</b>	<b>88</b>	<b>61%</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los clientes potenciales

**Gráfico 45: Imagen en la Comunidad**



Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Encuesta Aplicada a los clientes potenciales

### Interpretación y Análisis

En esta pregunta 18 personas y que representa al 20% de la muestra analizada opinan que la imagen de la cooperativa en la comunidad es excelente, 20 personas que representa al 23% de la muestra opinan que la imagen de la cooperativa ante la

comunidad es muy buena, 7 personas que representan al 8% de la muestra respondieron que la imagen de la cooperativa en la comunidad es buena, 9 personas que representan al 10% de la comunidad consideran que la imagen de la cooperativa en la comunidad es mala y por ultimo 34 personas y que representan al 39% de la muestra no opinan. Estas respuestas deducen por si solas que el 51% de las personas que conocen de alguna forma consideran que la cooperativa tiene una imagen entre buena y excelente y otro indicador que es importante es que el 39% de la muestra no conocen a la cooperativa, lo que es importante para que por medios de publicidad no convencional llegar a ese sector de mercado.

### **Análisis General**

En la segmentación de mercado de este proyecto se oriento a la mujer emprendedora de clase media baja de la ciudad de Latacunga en donde tiene un nivel de educación básica entre primaria y secundaria esto puede tener relación por la falta de ingresos económicos para seguir en su preparación o como también que la mayoría de mujeres son quienes sustentan o aportan al sustento familiar. Así como también la gran mayoría prefieren ser clientes del sistema cooperativo.

Estas personas al momento de tomar la decisión de ser clientes de una institución valoran mucho la solvencia y los servicios financieros que ofertan. Se determina según los indicadores que la mayoría de la comunidad no conocen a la cooperativa lo que impide ampliar su cartera de clientes por aquello es de suma importancia la aplicación de campañas publicitarias que oferten los servicios que brinda la cooperativa. Este análisis se funda también en que la mayoría de personas conocen a las cooperativas por terceros más no por medio de publicidad. La imagen de las pocas personas que saben de la cooperativa tienen una imagen entre buena y muy buena con un indicador del 51%, y otro indicador que es importante es el 39% que no responden al desconocer de la misma, porcentaje que la cooperativa debe llegar a ellos con planes y estrategias de publicidad. Con este análisis las personas que no saben de la existencia de la cooperativa en algún momento a futuro pueden ser potenciales clientes, dado que también existe una mayoría que no confía con el sistema financiero bancario del Ecuador y que la mayoría de ellos demanda créditos las mejores condiciones.

### 3.11 Análisis de la demanda del mercado

Según datos de el último censo poblacional y de vivienda 2010, a la población de mujeres emprendedoras económicamente activa PEA por ramas siendo la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y comerciantes de la ciudad de Latacunga, el cuál se estableció como mercado meta de la investigación de proyecto de grado, la mayoría de cooperativas que están en este sector de mercado tienen definido al hombre como único eje sobre el cual se toman decisiones que incluye la de inversión, dejando de lado la importante participación de la mujer en la generación de valor en las familias no solo de Latacunga, me atrevería a decir del Ecuador, por las costumbres y tradiciones.

#### Proyección de la demanda Actual

La demanda actual de bienes y servicios financieros a satisfacer por parte de la cooperativa Sumak Kawsay en el sector de mercado objetivo definido en la micro segmentación de mercado es de 37044 mujeres emprendedoras de la ciudad de Latacunga del sector urbano rural y que constituyen el 100%, según investigación de mercado (Tabla No. 49) el 76% puede ser cliente de la cooperativa si conociera sus servicios financieros que oferta y que representan a 28153 socios que constituyen la demanda potencial para la cooperativa. Según datos del INEC la tasa de crecimiento poblacional que ha tenido la ciudad de Latacunga desde el año 2001 al año 2010 es de 1,9%, con estos datos se procede a calcular la proyección de la demanda de los potenciales clientes.

**Tabla 48: Datos Proyección de Demanda**

Año	Incremento Anual del Mercado	Total Segmento Mercado	Preferencia Mercado	% del Mercado a Cubrir Anual
			76%	
Base	0,019	37044	28153	
2012				3%
2013				5%
2014				8%
2015				10%
2016				12%

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Investigación de Mercado, Datos INEC 2010

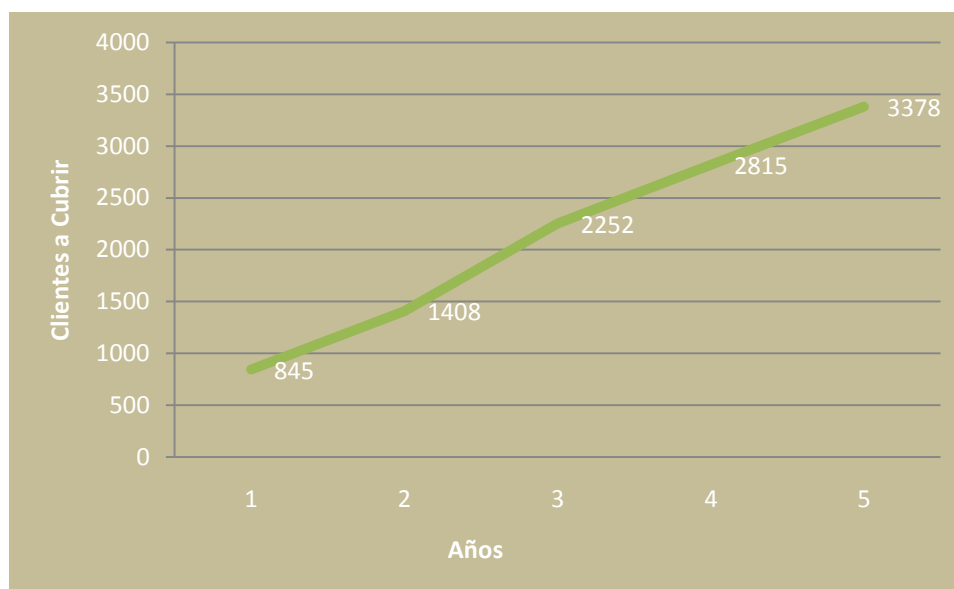


**Tabla 49: Proyección Demanda**

<b>Año</b>	<b>Incremento Anual del Mercado</b>	<b>Total Segmento Mercado</b>	<b>Potenciales Clientes a Cubrir</b>
2011	0	37044	0
2012	704	37748	845
2013	717	38465	1408
2014	731	39196	2252
2015	745	39941	2815
2016	759	40699	3378
			10698

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Investigación de Mercado, Datos INEC 2010

**Gráfico 46: Proyección Demanda**

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Investigación de Mercado, Datos INEC 2010

La gráfica muestra que existe un crecimiento anual interesante en el número de clientes/socios que estarían en capacidad de demandar servicios financieros.

### 3.12 Oferta del mercado

La investigación de campo aplicada según la micro segmentación de mercado a personas dedicadas a la agricultura que cuentan con estudios primarios y secundarios, gente asalariada y por tanto corresponden a un nivel socio – económico medio bajo por

lo que no pueden acceder a los diferentes servicios que ofrecen las instituciones del sistema financiero reguladas por la Superintendencia de Bancos.

La línea de servicios que oferta la cooperativa Sumak Kawsay tenemos:

### **Ahorro a la Vista**

La cooperativa ofrece al socio la posibilidad de ahorrar en forma periódica para lo que dispone de cuentas de ahorro para personas naturales y jurídicas. La apertura de una cuenta de ahorros por parte del cliente se lo hace con una cantidad de \$ 20 dólares.

### **Depósito a Plazo Fijo**

La cooperativa ofrece el depósito a plazos fijos a personas naturales y a las personas jurídicas nacionales o extranjeras. Este tipo de cuenta ofrece tasas de interés que varía de acuerdo al tiempo, adjunto tabla.

**Tabla 50: Interés a Plazo Fijo**

<b>Tiempo</b>	<b>Tasa Activa</b>
a 30 días	6%
a 60 días	7%
a 90 días	8%
a 180 días y más	10%
a 360 días y más	11%

**Elaborado Por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Área comercial Sumak Kawsay

### **Cuenta de Ahorro creciendo**

Es un servicio destinado para el sector de mercado de niños y jóvenes menores de 18 años, también con inversiones a plazo fijo.

### **Microcréditos**

Este tipo de créditos son dirigidos única y exclusivamente para comerciantes minoristas, la particularidad de estos créditos es que los pagos pueden hacerse desde pagos diarios semanales quincenales y muy pocas veces mensualmente debido a que los negocios tienen flujos continuos de dinero.

Las condiciones de pago de estos créditos se determina de acuerdo al flujo de caja que tengan las diferentes actividades comerciales que han sido financiadas.

**Tabla 51: Matriz de Clasificación de Créditos**

	Característica de los clientes		Característica del crédito
Tipo Crédito	Origen de Fondos	Tipo Cliente	Destinos
Consumo	Sueldo y/o Salario, honorarios o rentas	Personas Naturales	Adquisición de bienes muebles o pagos de servicios
Microcrédito	Ventas generadas por actividad financiada o ingresos de unidad económica micro empresaria	Personas naturales no asalariadas, usualmente informales, personas jurídicas o unidades económicas microempresarias o grupo de prestarías con garantía mancomunada	Actividades productivas y de comercialización o prestación de servicios a pequeña escala con ingresos hasta \$ 50.000 dólares anuales

Elaborado Por: Mauricio Herrera

Fuente: Área comercial Sumak Kawsay

### Requisitos para Acceder a un Crédito

- a) Tiempo y monto de base
- b) Foto actualizada del socio
- c) Copia CI, papeleta de votación, socio y garante
- d) Ultima carta de pago de un servicio
- e) Rol de pago, en caso de relación de dependencia
- f) Matricula de vehículo (en caso de tener)
- g) Copia de escritura ( socio o garante )
- h) Certificado personal
- i) Pago de inspección.

## Montos Máximos y Mínimos de créditos

**Tabla 52: Montos de créditos Máximos y Mínimos**

<b>Máximos</b>	Cantidad	\$ 10.000
	Tasa de Interés	25% anual
	Plazo	36 meses
<b>Mínimos</b>	Cantidad	\$ 200
	Tasa de Interés	45% anual
	Plazo	4 meses

**Elaborado Por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Área comercial Sumak Kawsay

## Servicios Complementarios

- a) SOAT
- b) MoneyGram

### 3.12.1 Análisis de la Oferta

En la ciudad de Latacunga, al momento de culminar el estudio de mercado se identificaron además de Sumak Kawsay, cuatro instituciones que ofertan servicios financieros en el mismo segmento de mercado y son las que se detallan a continuación:

**Tabla 53: Instituciones en el Segmento de Mercado**

<b>Cooperativa Financiera</b>	<b>% De Clientes que Captan</b>
Ayllo Kunapak Llankay	30,11
Kuri Wasi	6,38
Ambato	57,46
Pakarymuy	5,25

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Investigación de Mercado

#### 3.12.1.1 Competencia Directa

Las instituciones financieras lo constituyen los Bancos y CAC's que actualmente brindan servicios financieros al público de la ciudad de Latacunga. Ver Tabla No. 23.

### **3.12.1.2 Competencia Indirecta**

Los prestamistas se constituyen en las personas del medio que otorgan créditos fuera de la Ley. En la ciudad de Latacunga se identifican a 7 personas que desarrollan esta actividad.

## CAPITULO IV

### 4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

#### 4.1 Datos Informativos

**Nombre:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “SUMAK KAWSAY” LTDA.

**Ciudad:** Latacunga

**Dirección:** Avenida 5 de junio y Marco Aurelio Subía

**Teléfono:** 032809624

#### 4.2 Justificación

El desarrollo actual de las cooperativas de Ahorro y Crédito hace que cada día se necesite de herramientas eficientes y efectivas, para controlar la situación financiera, administrativa y de servicios con el fin de alcanzar los niveles altos de competitividad y productividad, por esto se necesita la formulación e implementación de un plan de marketing que permita señalar las estrategias y tácticas de mercado que deben implementarse para alcanzar objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY LTDA., este plan permitirá obtener un posicionamiento, el incrementar el número de socios, tener una propuesta de publicidad efectiva, diversificar la cartera de servicios, determinar quién es el responsable de qué actividades, cuándo hay que realizarlas y cuánto tiempo y dinero se les puede dedicar. Además servirá como un mecanismo de control que permitirá establecer estándares de desempeño contra los cuales se puede evaluar el progreso de cada departamento y servicios, todo esto se engloba a fin de mejorar las debilidades e incrementar las fortalezas institucionales.

Este plan de marketing es el primero en desarrollarse en la institución lo que hace que este proyecto sea único, es una alternativa y una necesidad que demanda la cooperativa al contar con un plan de marketing eficiente le permitirá competir institucionalmente y

alcanzar altos niveles de crecimiento y productividad en post del buen servicio del cliente.

Para la realización de este proyecto se contará con el apoyo institucional, quienes brindarán la apertura necesaria para el levantamiento y desarrollo de esta herramienta porque determina la necesidad de su implementación para el posicionamiento de la cooperativa.

### 4.3 Análisis Interno P.C.I.

El perfil Competitivo interno indica las fortalezas y las gran fortalezas que posee la institución financiera como ventaja para lograr competitividad; por otro lado las debilidades y gran debilidades como desventajas que impiden que exista un normal desenvolvimiento de la misma; así como también el punto de equilibrio que identifica actividades neutras sin favorecer ni afectar a la misma.

**Gráfico 47: Categorías del PCI**



**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Trabajo de Investigación

En el Capítulo 2, en el apartado 2.2 análisis del medio interno se describió los perfiles competitivos internos y que se definió en 4 perfiles según se detalla en el gráfico No. 47.

Dentro de la matriz se encuentra las gran debilidades con un 11% de impacto; Poca liquides de la institución financiera, falta de publicidad, bajo nivel de ventas de servicios financieros y no aplicabilidad de un merchandising. También se presentan debilidades en un 35% entre las más importantes esta una falta de estudio de las necesidades de los consumidores locales, falta de capacitación y un inadecuado ambiente laboral.

En la misma matriz también tenemos a las gran fortalezas con un 5% de impacto entre los cuales esta los beneficios sociales hacia los socios y las subvenciones, sus fortalezas tienen un impacto del 22% y el 27% corresponde a un impacto neutro.

#### 4.3.1 Matriz Perfiles Competitivos Internos

**Tabla 54: Matriz P.C.I. SUMAK KAWSAY**

CODIGO	FACTOR	Calificación Impacto					TOTAL
		Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran Fortaleza	
AIAG1	Planeación		✱				
AIAG2	Organización				✱		
AIAG3	Dirección			✱			
AIAG4	Control		✱				
AIAG5	Toma de Decisiones			✱			
AIAG6	Proyección Empresarial				✱		
AIAG7	Liderazgo		✱				
AIAG8	Atención Cliente Interno				✱		
AIAG9	Documentación y Archivo			✱			
AISF1	Servicios Financieros		✱				
AISF2	Calidad de Servicio				✱		
AISF3	Asesores Financieros				✱		
AISF4	Tasa de Interés				✱		
AISF5	Sistemas Informáticos Financieros			✱			
AICYF1	Liquidez	✱					
AICYF2	Inversión			✱			



AICYF3	Control de Estados Financieros		*				
AICYF4	Flujos de Caja		*				
AICYF5	Fuentes de Financiamiento				*		
AICYF7	Créditos			*			
AICYF8	Pago de Obligaciones			*			
AICYF9	Subvenciones					*	
AIRH1	Reclutamiento del Personal		*				
AIRH2	Ubicación del Personal por Escolaridad				*		
AIRH3	Clima Laboral		*				
AIRH4	Capacitación		*				
AIRH5	Beneficios Sociales					*	
AIRH6	Remuneración		*				
AIRH7	Motivaciones		*				
AIRH8	Organización del Personal			*			
AIRH9	Técnicas de Evaluación		*				
AIMKT1	Publicidad	*					
AIMKT2	Venta de Servicios	*					
AIMKT3	Descuentos			*			
AIMKT4	Merchandising	*					
AIMKT5	Políticas de Precios de Servicios			*			
AIMKT6	Investigación de Necesidades del Cliente		*				
AIMKT7	Sistemas de Distribución		*				
<b>TOTALES</b>		<b>4</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>37</b>
<b>PORCENTAJES</b>		<b>11%</b>	<b>35%</b>	<b>27%</b>	<b>22%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

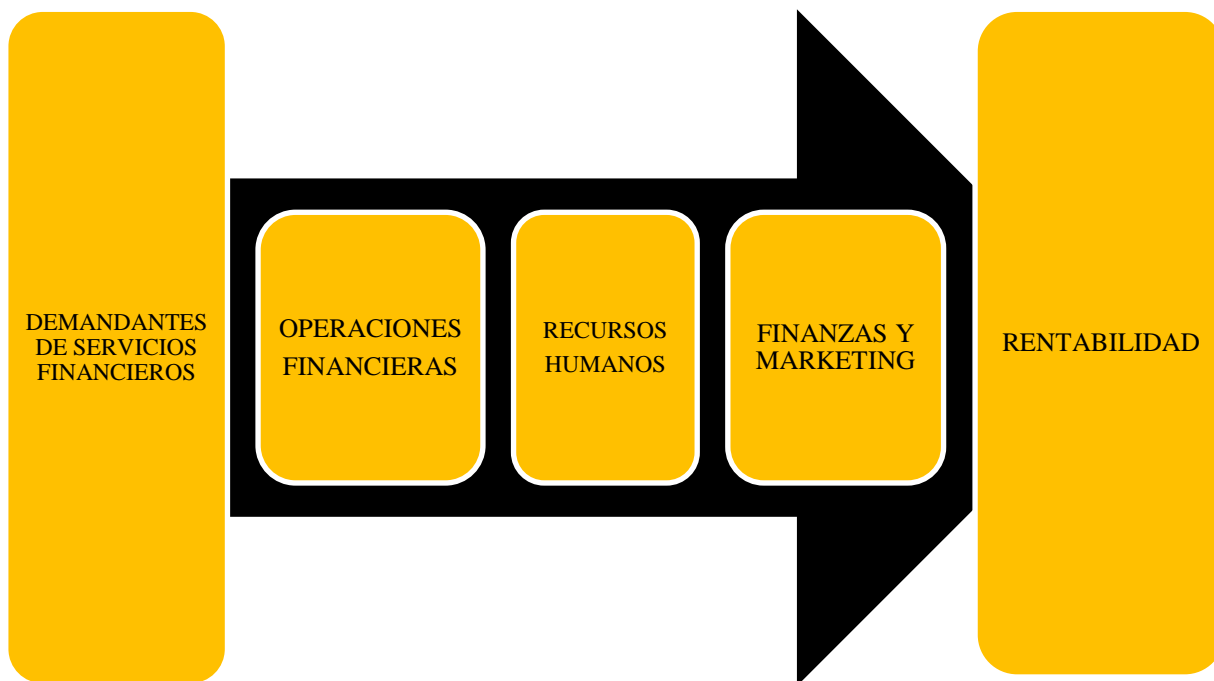
Fuente: Trabajo de Investigación de Tesis

#### 4.4 La Cadena de Valor

Para la determinación de los objetivos de la perspectiva de procesos internos es necesario determinar en primera instancia los procesos más críticos. Dichos procesos están interrelacionados con los objetivos de la perspectiva financiera y del cliente. Para

la definición de los procesos críticos como primer punto se muestra a continuación la cadena de valor de los procesos internos de la cooperativa

**Gráfico 48: Cadena de Valor**



**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Trabajo de Investigación de Tesis

Para el direccionamiento estratégico de Sumak Kawsay, el formulador de este plan de marketing ha establecido objetivos para el cliente a través de las características del producto como son el desarrollo de nuevos productos financieros así como también de imagen de la cooperativa; así como las relaciones de trabajo con los demás departamentos internos.

#### **4.5 Factores Claves de Éxito**

Una vez realizado el análisis del Macro entorno en el capítulo 2, apartado 2.3, se determinaron los factores externos, se procederá a la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos, la cuál ayudará a tener una visión clara de las oportunidades y amenazas.

#### 4.5.1 Matriz de Evaluación de Factores Clave de Éxito Externos

En esta matriz se han seleccionado los factores de mayor relevancia para la cooperativa de ahorro y crédito Sumak Kawsay donde se evalúan como se muestra a continuación:

**Tabla 55: Factores Claves de Éxito Externos**

Factores Claves de Éxito	Ponderación	Gestión	Calificación	Ponderación
<b>Oportunidades</b>	<b>0,7</b>			<b>1,3</b>
¿Nuevos Mercados?	0,3	Acceso a nuevas Zonas de mercado de Latacunga	1	0,3
¿Nuevas Tecnologías?	0,05	Avance Tecnológico	1	0,05
Convenios Institucionales	0,05	Relaciones comerciales con entidades públicas	1	0,05
Estabilidad Económica	0,05	Incremento de la demanda de microcrédito en el País	3	0,15
Crecimiento demográfico	0,15	Crecimiento de Población joven	3	0,45
Necesidades de Nuevos Productos	0,1	Fortalecimiento de la relación con clientes nuevos a través de nuevos productos financieros	3	0,3
<b>Amenazas</b>	<b>0,3</b>		<b>Calificación</b>	<b>0,96</b>
Competencia	0,1	Creciente Competencia	5	0,5
Riesgo del Mercado Meta	0,05	Sectores de mercado con mayor riesgo	3	0,15
Ambiente Económico País	0,02	Situación económica y política del País	1	0,02
Política Tributaria País	0,03	Reformas Tributarias	3	0,09
Empleabilidad	0,05	Desempleo	1	0,05
Aspecto Legal	0,05	Marco Jurídico riesgoso	3	0,15
Ahorro familiar	0,05	Mínimo Ahorro Interno	5	0,25
<b>Total Matriz Factores Externos</b>	<b>1</b>			<b>2,26</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Trabajo de Investigación de Tesis

El total ponderado de 2,26 indica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay está por debajo de la media (2,9) en su esfuerzo que permitan adoptar las oportunidades y que eviten las amenazas.

#### 4.5.2 Matriz de Evaluación de Factores Clave de Éxito Internos

El análisis interno es una radiografía de la Cooperativa, con el fin de establecer las fortalezas y debilidades, para con esto analizar la eficiencia o ineficiencia del manejo de recursos con lo que cuenta esta institución financiera en estudio. Los Factores internos son analizados a través de la matriz de evaluación de factores claves de éxito internos

**Tabla 56: Factores Claves de Éxito Internos**

<b>Factores Determinantes de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Gestión</b>	<b>Calif.</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>0,45</b>			<b>1,15</b>
¿Cuáles son las ventajas de la institución?	0,1	Buen ambiente laboral	3	0,3
¿Cuáles son las ventajas competitivas?	0,1	Personal comprometido	1	0,1
¿A quién oferta más servicios?	0,1	Clientes de clase media-baja	3	0,3
¿Que es lo que se hace bien?	0,15	Buena relación con los proveedores	3	0,45
<b>Debilidades</b>	<b>0,5</b>	<b>Gestión</b>	<b>Calif.</b>	<b>1,05</b>
¿Que áreas prevés tú?	0,1	Recuperación de cartera	1	0,1
¿Dónde se desperdicia dinero?	0,1	Falta de colocación de créditos y micro	3	0,3
¿Que hacemos mediocrementemente?	0,1	Planificar y Dirigir	3	0,3
¿Donde estamos perdiendo dinero?	0,1	En recurso humano no Capacitado	3	0,3
¿Que necesitamos mejorar?	0,05	Marketing y crédito	1	0,05
<b>Total Matriz Factores Internos</b>	<b>1</b>			<b>2,2</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Matriz FODA

Matriz EFI

El resultado de la matriz de factores internos que dio como resultado 2,2 lo cual es preocupante ya que no supera a 2,3 que es el promedio, esto significa que no se están aplicando las estrategias adecuadas para convertir estas debilidades en fortalezas. Con la información obtenida de la matriz EFE y EFI se obtiene la matriz interna externa expuesta a continuación:

**Tabla 57: MATRIZ IE**

	4,0-3,0	2,99-2	1,99-1
	I	II	III
3,0-4,0			
E.F.E.	IV	V	VI
2-2,99			
	VII	VIII	IX
1-1,99			

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Matriz Evaluación de Factores

E.F.E.	2,26
E.F.I.	2,2

Según la matriz IE, recomienda implantar estrategias para mantenerse, las divisiones que caen en el cuadrante V, penetración en el mercado, en este caso penetración en el segmento de mercado definido para las mujeres emprendedoras de la ciudad de Latacunga son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de división:

**E1:** Penetración en el segmento de mujeres emprendedoras de la ciudad de Latacunga

**E2:** Desarrollo de nuevos servicios financieros, Planificación Estratégica a corto plazo, Coordinación de Productos financieros, Coordinación de Procesos.

#### **4.6 Análisis de la matriz FODA.**

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayudará al gerente de Sumak Kawsay a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la cooperativa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades.

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

La tabla siguiente contiene una presentación esquemática de una matriz AODF.

**Tabla 58 Matriz FODA Para la Formulación de Estrategias**

Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
	F <sub>1</sub>	D <sub>1</sub>
	F <sub>2</sub>	D <sub>2</sub>
	...	...
Factores Externos	F <sub>n</sub>	D <sub>n</sub>
Oportunidades	FO	DO
O <sub>1</sub>	(Maxi – Maxi)	(Mini – Maxi)
O <sub>2</sub>	Estrategia para maximizar F y O.	Estrategia para minimizar D y maximizar O.
...		
O <sub>n</sub>		
Amenazas	FA	DA
A <sub>1</sub>	(Maxi – Mini)	(Mini – Mini)
A <sub>2</sub>	Estrategia para maximizar F y minimizar A.	Estrategia para minimizar D y A.
...		
A <sub>n</sub>		

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Kotler&Armstrong (2001)

Tomando en consideración el análisis realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SUMAK KAWSAY” LTDA. Se procederá a realizar una matriz FODA que permita identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas necesarias para la formulación de las estrategias.

Tabla 59 Matriz FODA

<b>Factores</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<b>Factores Internos</b>	Buen Ambiente Laboral
<b>Factores Externos</b>	Personal Comprometido	Falta de colocación de créditos y micro-créditos
	Clientes de clase media-baja	Planificación y Dirección
	Buena Relación con los proveedores	Recurso Humano no Capacitado
	Buena Ubicación Geográfica	Marketing y Crédito
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
Acceso a nuevas zonas del mercado de Latacunga	E1 Capacitación a socios que generen mayor ahorro e inversión	E5 Ampliar líneas de créditos a la PEA joven emprendedora de la ciudad de Latacunga
Avance Tecnológico	E2 Diseño de programas de capacitación con herramientas tecnológicas	E6 Incremento de la cartera de clientes
Relaciones comerciales con entidades públicas	E3 Convenios de cooperación con empresas privadas	
Incremento de la demanda de micro crédito en el País	E4 Publicidad y Propaganda dirigida hacia la población joven	
Crecimiento de población joven		
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
Creciente competencia	E7 Agilidad en la otorgación de créditos	E11 Fomentar una cultura de orientación al cliente interno y externo
Sectores de mercado con mayor riesgo	E8 Mejoramiento de Políticas de análisis de crédito para disminuir el riesgo	E12 Verificación de antecedentes crediticios
Situación económica y Política del País	E9 Claros programas de negociación con proveedores actuales	
Reformas Tributarias	E10 Creación de nuevos productos financieros	
Desempleo		
Marco Jurídico Riesgoso		
Ahorro Mínimo Interno		

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Matriz FODA



## 4.7 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son los vehículos de corto plazo para lograr las metas de la cooperativa. Al igual que el análisis FODA, el tema de los objetivos estratégicos fue desarrollado en conjunto con el máximo directivo de Sumak Kawsay. Una vez que se han identificado las diferentes estrategias, se procede a definir los objetivos estratégicos. Dentro de los objetivos estratégicos, se puede destacar los siguientes:

1. Incrementar el rendimiento financiero de la empresa
2. Crecimiento sostenido en el número de clientes
3. Mejorar el nivel de satisfacción de clientes actuales
4. Mantener una posición competitiva
5. Establecer programas de incentivo y motivación al personal de la empresa

**Tabla 60: Matriz de Objetivos**

No.	Objetivos Estratégicos de Marketing
1	Alcanzar una mayor participación en el mercado de Latacunga
2	Conseguir que el servicio al cliente sea excelente
3	Desarrollo de Programas de apoyo social
4	Diseñar estrategias de marketing enfocadas el marketing MIX
No.	Objetivos Estratégicos Financieros
1	Obtener una rentabilidad del 25% anual
2	Minimizar la Tasa de Morosidad en el 6%
No.	Objetivos Estratégicos de Operaciones
1	Satisfacer las necesidades de los clientes
2	Lograr eficiencia en la atención y en el servicio
3	Incentivar al talento Humano

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Trabajo de Investigación

## 4.8 Reformulación de la base Filosófica

### 4.8.1 Reformulación de la Misión

SUMAK KAWSAY es una cooperativa que brinda servicios financieros de calidad para satisfacer las necesidades de socios y clientes orientada a los segmentos de mercado medio y bajo, generando mejores condiciones de vida a sus clientes y contribuyendo así

al desarrollo Socio-Económico de la provincia, administrando los recursos financieros eficientemente, ofreciendo servicios ágiles, oportunos y con tasas de interés competitivas, con un personal comprometido logrando obtener rentabilidad efectiva para sus socios, inversionistas y bienestar a sus empleados.

#### **4.8.2 Reformulación de la Visión**

Ser una cooperativa líder e innovadora consolidada entre las cinco primeras de la región central del país, de alta productividad y rentabilidad; gracias a su gestión ética, compromiso de sus recursos humanos, calidad de sus productos y servicios financieros, disponibilidad de recursos económicos y tecnológicos para su crecimiento sostenido con clara visión social y efectiva contribución al desarrollo integral de la comunidad, incrementando cinco veces los activos actuales, prestando servicios financieros acorde a las necesidades, con servicios de calidad que supere las expectativas de los clientes.

#### **4.9 Valores Corporativos**

La Cooperativa ha reformulado sus valores corporativos en base a los que rigen el Cooperativismo a nivel internacional como son los de confianza y ayuda mutua, pensando siempre en el bienestar de sus asociados y de la colectividad en general.

Los nuevos valores que desea fomentar y cultivar la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay” Ltda., entre sus directivos, funcionarios y empleados y que serán compartidos con sus asociados son.

1. Alta calidad del servicio.
2. Compromiso con la Institución.
3. Confianza
4. Responsabilidad
5. Honestidad.
6. Innovación y Competitividad.

**Alta Calidad de Servicio.**-Brinda a las personas que por cualesquier razón tengan que realizar transacciones o trámites dentro de la cooperativa un servicio de primera calidad logrando que los mismos se sientan como en su casa al ser atendidos por personal cualificado que entienda cuales son los deseos y necesidades de los mismos para de esa manera poder satisfacerlos y orientarlos de la mejor manera posible.

**Compromiso con la Institución.**- La Cooperativa cuenta con personal entusiasta, altamente motivado y comprometido con lograr el engrandecimiento de la institución a través del cumplimiento de los diferentes planes y programas trazados.

**Confianza.**-Que los socios confíen en esta su cooperativa mediante la satisfacción de cualesquier duda que ellos tengan sobre la administración de la institución y el manejo de sus recursos mediante la entrega de cuentas claras y oportunas.

**Responsabilidad.**-Con los socios al cuidar los recursos e intereses de lo asociados invirtiendo sus recursos de una forma mesurada sin arriesgarla en proyectos que no son tan realizables. Con el Estado aplicando las diferentes leyes y reglamentos que rigen al sistema cooperativista, declarando y tributando los diferentes impuestos y tasas que debe cancelar la institución.

**Honestidad.**-La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay Ltda., fiel a sus principios da a conocer a sus asociados y público en general con una transparencia intachable en todos nuestros procedimientos administrativos como financieros contando con sus respectivos soportes, valorados por nuestros auditores. No mentir a los socios diciendo siempre la verdad de los acontecimientos ocurridos en la institución.

**Innovación y Competitividad.**-Al ser la Cooperativa una institución moderna una de sus principales preocupaciones es la de siempre estar a la vanguardia desarrollando nuevos e innovadores productos y servicios financieros, acorde con los deseos y necesidades de nuestros asociados.

La Misión, Visión y Valores Corporativos de la Cooperativa “Sumak Kawsay” Ltda, serán colocados en diferentes lugares visibles estratégicos.

#### 4.11 Estrategias Generales

**Tabla 61: Matriz de Objetivos-Estrategias**

<b>Marketing</b>		
<b>No.</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>
1	Alcanzar una mayor participación en el mercado de Latacunga	Publicidad y Propaganda a través de los medios de comunicación Locales
2	Conseguir que el servicio al cliente sea excelente	Desarrollar programas de capacitación constantemente de acuerdo a las necesidades y trabajo en equipo
3	Desarrollo de Programas de apoyo social	Capacitación a Socios que generen mayor ahorro e inversión en la institución
<b>Finanzas</b>		
<b>No.</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>
1	Obtener una rentabilidad del 25% anual	Agilidad en la otorgación de créditos Incremento en la cartera de clientes
2	Minimizar la Tasa de Morosidad en el 6%	Mejorando políticas de análisis de crédito para disminuir el riesgo
<b>Operaciones</b>		
<b>No.</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>
1	Satisfacer las necesidades de los clientes	Ofrecer a los clientes una buena y amable atención
2	Logar eficiencia en la atención y en el servicio	Midiendo la atención al cliente mediante software la calificación Diseño de programas de capacitación al personal Manteniendo contacto con el cliente para hacerle saber que es muy importante, ofrecer nuevos productos financieros
3	Incentivar al talento Humano	Actividades de integración para el personal Reconocimiento de logros de los empleados de la cooperativa

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Matriz FODA

### 4.11.1 Marketing Mix

**Tabla 62: Estrategias de Marketing Mix**

No.	Precio
1	Incentivar el ahorro a través de una tasa de interés pasiva alta
No.	Producto
1	Alianzas estratégicas con empresas privadas e instituciones públicas para el pago de servicios, salarios
2	Control de la calidad del servicio
No.	Plaza
1	Aplicación de Merchandising
2	Apertura de una nueva sucursal en un sitio de tránsito
No.	Promoción
1	Anuncios Publicitarios
2	Promocionar servicios de ahorro y crédito en instituciones privadas dedicadas a la producción
3	Diseño de programas de incentivos para los socios y nuevos posibles clientes
4	Publicidad masiva por vía MSN e internet
5	Diferenciación del servicio

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Matriz FODA

### 4.12 Matriz BCG

La matriz del BCG (Boston Consulting Group), es una herramienta para el análisis estratégico de la empresa en base a las dos dimensiones siguientes:<sup>33</sup>

1. Una, la cuota relativa de mercado que posee la empresa en cada producto, actividad o área estratégica de negocio, para expresar su posición competitiva en el mercado.
2. Otra, la tasa de crecimiento del mercado, que indica el atractivo para la empresa.

El resultado es una matriz de cuatro casillas donde se representan los distintos productos de la empresa y se clasifican según la etapa evolutiva en que se encuentran, y las siguientes denominaciones:

<sup>33</sup> Kotler&Armstrong(2001) Marketing

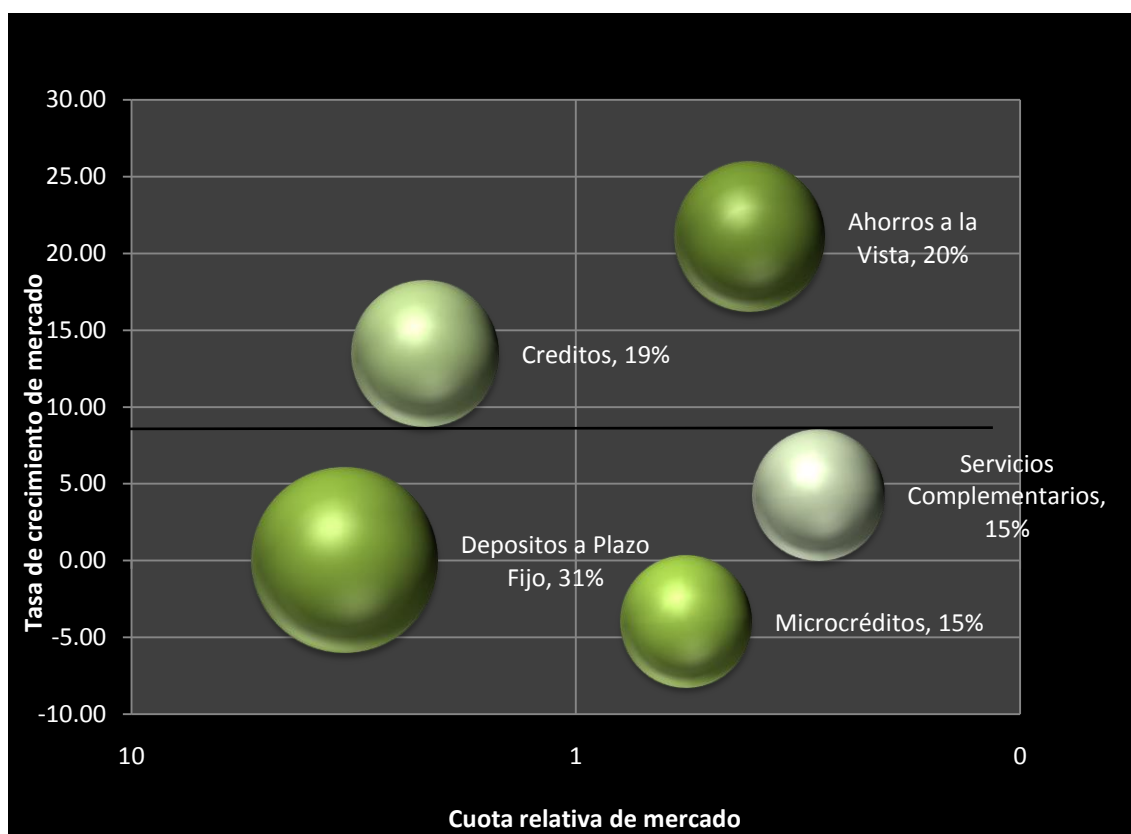
Tabla 63: Matriz de Datos BCG

PRODUCTOS	SOCIOS SUMAK KAWSAY	% CARTERA NEGOCIO	SOCIOS DEL LIDER	SOCIOS SECTOR AÑO ACTUAL	SOCIOS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA	CASILLAS MATRIZ BCG
	a		B	t	t <sub>1</sub>	$= (t-t_1)/t_1$	$= a/b$	
Ahorros a la Vista	1.296	20%	3.200	23.000	19.000	21,05	0,41	DILEMA
Depósitos a Plazo Fijo	1.980	31%	600	10.000	10.000	0,00	3,30	VACAS
Microcréditos	976	15%	1.734	2.019	2.103	-3,99	0,56	PERROS
Créditos	1.234	19%	567	4.678	4.123	13,46	2,18	ESTRELLA
Servicios Complementarios	989	15%	3.489	1.000	959	4,28	0,28	PERROS
<b>TOTALES</b>	<b>6.475</b>	<b>100%</b>	<b>9.590</b>	<b>40.697</b>	<b>36.185</b>			

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Estados Financieros Sumak Kawsay

Gráfico 49: Matriz BCG



Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Matriz de datos BCG

**Tabla 64: Observaciones a la Matriz BCG**

UNIDAD ESTRATÉGICA	ZONA	RENTABILIDAD	INVERSION	FLUJO CAJA	ESTRATEGIA
Ahorros a la Vista	Dilema	Baja	Nula	Positivo	MANTENER
Depósitos a Plazo Fijo	Vacas	Alta	Nula	Alta Positivo	MANTENER
Microcréditos	Perros	Baja	Baja	Baja	INVERTIR
Créditos	Estrella	Alta	Muy Alta	Alta	DESINVERTIR
Servicios Complementarios	Perros	Negativa	Alta	Negativo	MANTENER

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Matriz BCG

#### 4.12 Planes de Acción

**Tabla 65: Plan de Acción Perfil de Marketing**

Objetivo	Estrategia	Acción	Responsable
Alcanzar una mayor participación en el mercado	Publicidad y Propaganda a través de medios de comunicación locales	1.- Campaña publicitaria en la TV, canal 36 y Elite 2.- Radio Turbo Frecuencia 93.3 y Color Stereo 105.5 3.- Prensa escrita, diario la Gaceta y la Hora	Marketing
Satisfacción en el servicio a los clientes sea excelente	1.- Desarrollar programas de capacitación constante, de acuerdo a las necesidades y trabajo en equipo	1.- Capacitación en Administración de liderazgo 2.- Capacitación en motivación y Trabajo en Equipos 3.- Desarrollo de Talleres de Marketing	RRHH
Desarrollar programas de apoyo social	2.- Capacitación a socios para generar una cultura de ahorro e inversión en la cooperativa	1.- Cursos y Talleres de agricultura con enfoque empresarial	RRHH y Gerencia

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Matriz Objetivo-Estrategia

**Tabla 66: Plan de Acción Perfil de Finanzas**

Objetivo	Estrategia	Acción	Responsable
Obtener una rentabilidad del 25% anual	1.- Aumentar los montos de microcréditos 2.- Incrementar la cartera de clientes	1.- Otorgar créditos sin encaje desde \$200 hasta 3000 para socios activos 2- Mejoramiento y creación de nuevos productos financieros y servicios al socio	Crédito Gerencia
Minimizar la Tasa de Morosidad en un 6%	1.- Mejorando las políticas para el otorgamiento de créditos 2.- Realizar convenios con empresas agroindustriales para el otorgamiento de microcréditos	1.- Implementación de Software de información crediticia. 2.- Convenio con empresas agroindustriales que garanticen con sus liquidaciones la cancelación de créditos en la cooperativa	Crédito, Gerencia y Marketing

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Proyecto de Investigación

**Tabla 67: Plan de Acción Perfil Operaciones**

Objetivo	Estrategia	Acción	Responsable
Satisfacer las necesidades de los clientes	1.- Ofrecer a los clientes: buena atención, trato amable, que es importante para nosotros	1.- Capacitación servicio al cliente 2.- Mejorar el espacio físico de la institución 3.- Ofrecer servicio Mortuorio a los socios hasta que tramite el bono el MIES	RRHH
Lograr Eficiencia en la Atención y en servicio	Midiendo la atención al cliente, mediante sistemas de calificación	Tabulación y Análisis de Resultados	
Incentivar el Talento Humano	1.-Actividades de integración de RRHH 2.- Reconocimiento de logros o por cumplimientos de objetivos	1.- Eventos deportivos, paseos de integración por navidad, fin de año 2.- Otorgación de bonos	RRHH y Gerencia

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Trabajo de Investigación



Tabla 68: Plan de Acción Marketing Mix

Objetivo	Cuatro P's	Estrategia	Acción	Responsable
Diseñar Estrategias de Marketing Mix	Precio	Incentivando el Ahorro a través del incremento de las tasa pasiva de interés	Incremento de la tasa pasiva en un 5% para socios	Finanzas y Gerencia
	Servicio	1.- Alianzas Estratégicas con empresas privadas e instituciones públicas, pago de sueldos y servicios básicos  2.- Control de Calidad aplicando SIX SIGMA al servicio	1.- Crear el servicio de transferencia de nomina con empresas del sector agroindustrial, 2.- Implementar Software para el pago de servicios básicos 3.- Anticipos de Sueldos con las empresas que tengan convenios de pagos de nomina  Establecer un sistema de control y monitoreo del servicio y auditoria de calidad	Gerencia  Gerencia
	Plaza	1.- Aplicación de Merchandising  2.- Apertura de Nueva Sucursal	1. Adquisición de bienes muebles para el área de atención al público 2. Disponer de una ejecutiva que aplique merchandising a las personas que están en cola de espera por un servicio  Previo Estudio de Mercado	Gerencia y Marketing  Marketing
	Publicidad	1.- Anuncios Publicitarios  2.- Promocionando los servicios de ahorro y crédito en la empresa privada	1.Por medio de Vallas, Trípticos, gigantografías, afiches, hojas volantes, su repartición será en transportes públicos con destino a parroquias rurales 1.Visitas a las instituciones públicas y privadas	Marketing  Marketing

		3.- Diseñando programas de incentivos para los socios y nuevos socios	1.- Crear sorteos navideños a los clientes fijos 2.- Entregar un bono o premio al socio que nos presente un socio nuevo	Marketing
		4.- Publicidad Electrónica	1.- Mejorar la pagina actual, incluyendo los servicios nuevos ofertados 2.- Envíos de publicidad masiva por MSN	Gerencia y Marketing

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Trabajo de Investigación

#### 4.12.1 Cronogramas a los Planes de Acción

**Tabla 69: Cronogramas al Plan de Acción Marketing**

Estrategia	Acciones	Responsable	Fecha
1.- Publicidad a través de medios de comunicación locales	1.- Campaña Publicitarias en TV. Canal 36 2.- Radio Latina 93.3 y Color Stereo 105.3 3.- Prensa Escrita, la Gaceta y la Hora	Marketing	1.- Una vez al año en el mes de septiembre 2.- Cuatrimestralmente, meses de abril, agosto y diciembre. 3.- Trimestralmente, meses de marzo, junio, septiembre y diciembre
1.- Desarrollando programas de capacitación constantemente de acuerdo a las necesidades y trabajo en equipo. 2.- Conferencias, Charlas	1.- Capacitación en administración de liderazgo 2.- Capacitación en cursos de motivación y trabajo en equipos 3.- Desarrollo de talleres en Marketing	RRHH	1.- 2 de febrero del 2012. 2.- 21 de agosto del 2012 3.- 19 de septiembre del 2012
1.- Capacitación a socios que general un mayor ahorro e inversión en la cooperativa	1.- Cursos y talleres: micro proyectos de producción agrícola 2.- Identidad socio cultural	Gerencia	1.- 19 de abril del 2012 2.- 19 de mayo del 2012

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Tabla 70: Cronogramas al Plan de Acción Finanzas**

Estrategia	Acciones	Responsable	Fecha
1.- Aumentar los montos de microcréditos 2.- Incrementar la cartera de clientes	1.- Otorgar créditos sin encaje desde \$200 hasta 3000 para socios activos 2- Mejoramiento y creación de nuevos productos financieros y servicios al socio	Crédito Gerencia	1.- Todo en año
1.- Mejorando las políticas para el otorgamiento de créditos 2.- Realizar convenios con empresas agroindustriales para el otorgamiento de microcréditos	1.- Implementación de Software de información crediticia. 2.- Convenio con empresas agroindustriales que garanticen con sus liquidaciones la cancelación de créditos en la cooperativa	Crédito, Gerencia y Marketing	1.- Enero del 2012 2.- Todo en año

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Proyecto de Investigación

**Tabla 71: Cronogramas al Plan de Acción Operaciones**

Estrategia	Acción	Responsable	Fecha
1.- Ofrecer a los clientes: buena atención, trato amable, que es importante para nosotros	1.- Capacitación servicio al cliente 2.- Mejorar el espacio físico de la institución 3.- Ofrecer servicio Mortuorio a los socios hasta que tramite el bono el MIESS	RRHH	1.- Una vez al año, 1 de febrero del 2012. 2.- Una vez en este periodo del Proyecto 3.- Todo el año
Midiendo la atención al cliente, mediante sistemas de calificación	Tabulación y Análisis de Resultados	RRHH	1.- Todo en año
1.-Actividades de integración de RRHH 2.- Reconocimiento de logros o por cumplimientos de objetivos	1.- Eventos deportivos, paseos de integración por navidad, fin de año 2.- Otorgación de bonos	RRHH y Gerencia	1.- El último sábado en la tarde de cada mes 2.- Paseo de Integración cada navidad 3.- Otorgación de bonos todo en año.

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Tabla 72: Cronogramas al Plan de Acción Marketing Mix**

<b>Cuatro P's</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
Precio	Incentivando el Ahorro a través del incremento de las tasa pasiva de interés	Incremento de la tasa pasiva en un 5% para socios	Finanzas y Gerencia	Todo el año
Servicio / Producto	1.- Alianzas Estratégicas con empresas privadas e instituciones públicas, pago de sueldos y servicios básicos	1.- Crear el servicio de transferencia de nomina con empresas del sector agroindustrial, 2.- Implementar Software para el pago de servicios básicos 3.- Anticipos de Sueldos con las empresas que tengan convenios de pagos de nomina	Gerencia	1.- Todo el año 2.- Mes de enero del 2012 3.- Todo el año
	2.- Control de Calidad aplicando SIX SIGMA al servicio	Establecer un sistema de control y monitoreo del servicio y auditoria de calidad	Gerencia	Todo el año
Plaza	Aplicación de Merchandising	1. Adquisición de bienes muebles para el área de atención al público 2. Disponer de una ejecutiva que aplique merchandising a las personas que están en cola de espera por un servicio	Gerencia y Marketing	1.- Mes de enero del 2012 2.- Mes de Febrero del 2012, después de la capacitación
	Apertura de Nueva Sucursal	Estudio de Mercado	Marketing	Mes de Marzo 2012
Publicidad	Anuncios Publicitarios	Por medio de Vallas, Trípticos, gigantografías, afiches, hojas volantes, su repartición será en transportes públicos con destino a parroquias rurales	Marketing	Todo el año
	Promocionando los servicios de ahorro y crédito en la empresa privada	Visitas a las instituciones públicas y privadas	Marketing	Todo el año

	Diseñando programas de incentivos para los socios y nuevos socios	1.- Crear sorteos navideños a los clientes fijos 2.- Entregar un bono o premio al socio que nos presente un socio nuevo	Marketing	1.- Mes de Octubre 2012 2.- Todo el año
	Publicidad Electrónica	1.- Mejorar la pagina actual, incluyendo los servicios nuevos ofertados 2.- Envíos de publicidad masiva por MSN	Gerencia y Marketing	1.- Mes de Febrero 2012. 2.- Todo el año

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Trabajo de Investigación

**Tabla 73: Presupuesto de Marketing**

Descripción	Costo	Proyección 2012	Proyección 2013
Publicidad en Radio	\$ 900,00	\$ 931,14	\$ 963,36
Publicidad en TV	\$ 560,00	\$ 579,39	\$ 599,42
Publicidad en Prensa Escrita	\$ 273,95	\$ 283,43	\$ 293,24
Sistema de medios de control	\$ 1.500,00	\$ 1.551,90	\$ 1.605,60
Capacitación	\$ 2.313,00	\$ 2.393,03	\$ 2.475,83
Apoyo Social	\$ 1.975,00	\$ 2.043,34	\$ 2.114,03
Merchandisig	\$ 1.500,00	\$ 1.551,90	\$ 1.605,60
Estudio de Mercado	\$ 1.000,00	\$ 1.034,60	\$ 1.070,40
Anuncios Publicitarios	\$ 1.584,80	\$ 1.639,63	\$ 1.696,37
Incentivos	\$ 3.468,64	\$ 3.588,65	\$ 3.712,82
Publicidad Electrónica	\$ 80,00	\$ 82,77	\$ 85,63
Desarrollo de Productos Nuevos	\$ 2.500,00	\$ 2.586,50	\$ 2.675,99
Incentivos al Personal	\$ 2.200,00	\$ 2.276,12	\$ 2.354,87
10% Imprevistos	\$ 1.985,54	\$ 2.074,74	\$ 2.125,32
<b>Total</b>	<b>\$ 21.840,93</b>	<b>\$ 22.617,14</b>	<b>\$ 23.378,48</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

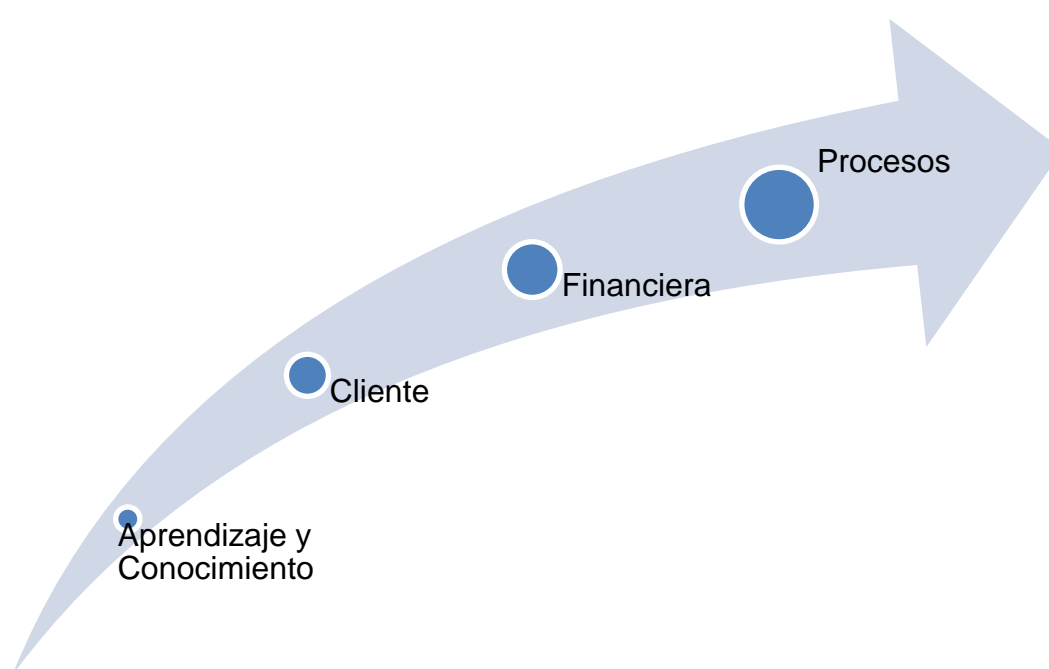
Fuente: Proyecto de Investigación

### 4.13 Balance Score Card

El Balanced Scorecard permitirá a la Cooperativa Sumak Kawsay realizar una mejor planeación estratégica a través de la definición de objetivos e indicadores que se derivan de la visión. Permitirá a su vez vincular los objetivos de cada área con la estrategia de la institución financiera.

El BSC es una herramienta que permite realizar una planificación estratégica que contempla cuatro perspectivas:

**Gráfico 50: Balance Scorecard (Perspectivas)**



**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Norton y Kaplan

#### 4.13.1 Objetivos Versus Perspectiva

En la tabla No. 74 se presentan los objetivos estratégicos alineados con las diferentes perspectivas de Balanced Scorecard con el fin de determinar hacia donde irán orientadas

y cuáles posteriormente serán las acciones a realizar para su cumplimiento en la cooperativa.

**Tabla 74: Matriz de Objetivos Versus Perspectivas**

Perspectivas	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje Y Crecimiento
O1 Alcanzar una mayor participación en el mercado de Latacunga		★		
O2 Conseguir que el servicio al cliente sea excelente		★		
O3 Desarrollar de Programas de apoyo social				★
O4 Diseñar estrategias de marketing enfocadas el marketing MIX			★	
O5 Obtener una rentabilidad del 25% anual	★			
O6 Minimizar la Tasa de Morosidad en el 6%	★			
O7 Satisfacer las necesidades de los clientes		★		
O8 Logar eficiencia en la atención y en el servicio		★		
O9 Incentivar al talento Humano				★

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Objetivos Estratégicos

## **4.13.2 Objetivos por Perspectivas**

### **4.13.2.1 Perspectiva Financiera**

El objetivo u objetivos de la perspectiva financiera deben relacionarse con las fases de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. En este caso se encuentra en la fase de oferta y demanda de recursos financieros, por ende esta relacionado con la rentabilidad. SUMAK KAWSAY tendrá como tema estratégico en el área financiera:

O5 Obtener una rentabilidad del 25% anual

O6 Minimizar la Tasa de Morosidad en el 6%

### **4.13.2.2 Perspectiva Clientes**

La perspectiva del cliente que la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY encaminen objetivos con el segmento de mercado seleccionado. Esta perspectiva busca centrarse en el cliente buscando su satisfacción total, de tal manera que se encaminen con la misión buscando cumplir con su visión. Los objetivos para la perspectiva del cliente son:

O1 Alcanzar una mayor participación en el mercado de Latacunga

O2 Conseguir que el servicio al cliente sea excelente

O7 Satisfacer las necesidades de los clientes

O8 Lograr eficiencia en la atención y en el servicio

### **4.13.2.3 Perspectiva Procesos Internos**

Para la determinación de los objetivos de la perspectiva de procesos internos es necesario determinar en primera instancia los procesos más críticos. Dichos procesos están interrelacionados con los objetivos de la perspectiva financiera y del cliente. Para la definición de los procesos críticos como primer punto nos basaremos en la cadena de



valor de los procesos internos que se hace referencia en el apartado 4.4 (Ver Gráfico No.48)

La Cooperativa ha establecido objetivos para el cliente a través de las características de los productos financieros como son el desarrollo de nuevos servicios financieros e imagen de la institución. Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente se tendrían los siguientes temas estratégicos:

O4 Diseñar estrategias de marketing enfocadas el marketing MIX

#### **4.13.2.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.**

El tema estratégico relacionado con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es:

O3 Desarrollar de Programas de apoyo social

O9 Incentivar al talento Humano

#### **4.13.3 Alineación Estratégica**

##### **4.13.1 Perspectivas Versus Objetivos Estratégicos**

###### **4.13.1.1 Perspectiva Financiera**

1. Obtener una rentabilidad del 25% anual

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay el obtener una rentabilidad del 25% es uno de los objetivos estratégicos prioritario de este plan de marketing. Pues el mismo permitirá a la empresa el contar con recursos económicos para garantizar con solvencia los depósitos de los socios. Así como también el de contar con recursos económicos para la implementación del plan de marketing formulado para la institución.

## 2. Minimizar la Tasa de Morosidad en el 6%

El logro del cumplimiento de este objetivo estratégico es de tipo causal ya que incide directamente hacia el cumplimiento del objetivo estratégico prioritario; el obtener una rentabilidad del 25% anual, las estrategias para la consecución de este objetivo se plantea estrategias como un análisis crediticio del cliente, así como también la suscripción de convenios con empresas agroindustriales del sector privado a fin de otorgar líneas de crédito según montos de ingresos, garantizadas por el monto de liquidaciones que recibiere el trabajador, acorde con el tiempo de trabajo en la empresa.

### 4.13.1.2 Perspectiva Clientes

#### 1. Alcanzar una mayor participación en el mercado de Latacunga

Desde la perspectiva del cliente la cooperativa también se ha planteado este objetivo estratégico el cual es el lograr una mayor participación en el mercado de Latacunga, a través de la oferta de nuevos servicios financieros destinados al sector de mercado definido como meta.

#### 2. Conseguir que el servicio al cliente sea excelente

Desde esta perspectiva también la cooperativa ha definido como un objetivo el conseguir que el servicio al cliente sea excelente, el mismo que será posible lograrlo con programas de capacitación de atención al cliente, con indicadores de gestión definidos claramente para un control adecuado de este objetivo.

#### 3. Satisfacer las necesidades de los clientes

El proyecto de investigación en base a los fundamentos teóricos existentes donde manifiestas que los deseos y necesidades son los marcan el mercado, en sustento a esto se ha planteado este objetivo el de satisfacer las necesidades de los clientes, a través de estudios de mercado que indiquen las necesidades, la capacidad de oferta por parte de la cooperativa hacia esas necesidades.

#### 4. Logar eficiencia en la atención y en el servicio

Este objetivo también es causal del objetivo prioritario, por que a través de lograr la eficiencia se logrará el incrementar la rentabilidad en un 25%, agilitando procesos en la otorgación de créditos, en el brindar una buena atención a los clientes de servicios complementarios como SOAT, pago de bono de desarrollo humano, el lograr su atención y confianza en ser parte de nuestros clientes.

##### 4.13.1.3 Perspectiva Procesos Internos

#### 1. Diseñar estrategias de marketing enfocadas el marketing MIX

Este objetivo estratégico también es prioritario por que a través del mismo permitirá al plan de marketing la formulación de estrategias específicas de precios, promoción, producto y plaza a más de las estrategias generales definidas en el FODA.

##### 4.13.1.4 Aprendizaje y Crecimiento

#### 1. Desarrollar Programas de apoyo social

El desarrollo de programas de apoyo social se enmarca lo que esta definido en la visión de la cooperativa para el año 2016, el poder ofertar fuentes de empleo a personas de distinta etnia, el ofrecer servicios financieros que permita facilitar la generación de riqueza para las familias de clase media baja de la ciudad de Latacunga.

#### 2. Incentivar al talento Humano

Este objetivo también es prioritario para la cooperativa, por que es ha través de un recurso humano contento de ser parte de SUMAK KAWSAY lo que permitirá el logro de todos los objetivos definidos en este proyecto de tesis. Por ello como una de las estrategias que se ha planteado la institución financiera es el reconocimiento lo logros de objetivos, el fomentar la integración de personal en las fiestas de fin de año, así como también el de fomentar la integración a través de jornadas deportivas.

#### 4.13.4 Desarrollo de Indicadores

Los indicadores son una excelente manera de determinar si los objetivos estratégicos definidos por la cooperativa se están llevando a cabo en su totalidad y efectivamente. Se desarrollan indicadores (KPI's) para cada perspectiva estratégica (financiera, del cliente, del proceso interno, de aprendizaje y desarrollo)

##### 4.13.4.1 Indicadores de la Perspectiva Financiera

Tomando en cuenta los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera se desarrollaron los indicadores también conocidos como Key Performance Indicators (KPI's) que se presentan a continuación que han sido diseñados específicamente para esta perspectiva:

**Tabla 75: Key's de Perspectiva Financiera**

Perspectiva Financiera					
Objetivo	INDICADOR				
	KPI	Definición	Meta	Responsable	Frecuencia
Obtener una rentabilidad del 25% anual	Tasa de Rentabilidad	Rentabilidad Anual	25%	Gerencia General	Anual
Minimizar la Tasa de Morosidad en el 6%	Tasa de Morosidad	Morosidad	6%	Crédito	Anual

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Objetivos Estratégicos

##### 4.13.4.2 Indicadores de la Perspectiva del Cliente

Por otro lado los indicadores a ser tomados en cuenta para la perspectiva del cliente se presentan a continuación:

**Tabla 76: Key's de Perspectiva Cliente**

Perspectiva Cliente					
Objetivo	INDICADOR				
	KPI	Definición	Meta	Responsable	Frecuencia
Alcanzar una mayor participación en el mercado de Latacunga	Tasa de Crecimiento del Mercado	Crecimiento de Mercado	20%	Gerencia General	Anual
Conseguir que el servicio al cliente sea excelente	Tasa de Satisfacción del Cliente	Satisfacción Cliente	75%	Operaciones	Anual
Satisfacer las necesidades de los clientes	Tasa de Satisfacción Demanda de Servicios	Satisfacción de Demanda	80%	Gerencia General	Anual
Logar eficiencia en la atención y en el servicio	Tasa de Eficiencia	Eficiencia atención y servicios	80%	Crédito, Gerencia General	Anual

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Objetivos Estratégicos

#### 4.13.4.3 Indicadores de Procesos Internos

Existe una estrecha relación entre los objetivos del proceso interno y el proceso financiero y del cliente como se menciono anteriormente. Dicha relación se muestra a continuación:

**Tabla 77: Key's de Perspectiva Procesos Internos**

Perspectiva Procesos Internos					
Objetivo	INDICADOR				
	KPI	Definición	Meta	Responsable	Frecuencia
Diseñar estrategias de marketing enfocadas en el marketing MIX	4 P's	Marketing Mix	80%	Gerencia General	Anual

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Objetivos Estratégicos

#### 4.13.4.4 Indicadores de Aprendizaje y Desarrollo

Se presento ya anteriormente los objetivos estratégicos que permiten el aprendizaje y crecimiento de la cooperativa. Los indicadores para esta perspectiva se presentan a continuación:

**Tabla 78: Key´s de Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento					
Objetivo	INDICADOR				
	KPI	Definición	Meta	Responsable	Frecuencia
Desarrollar Programas de apoyo social	No. De Programas de apoyo aprobados	Proyectos Aprobados Anterior/ aprobados actual	5	Gerencia General	Anual
Incentivar al talento Humano	Satisfacción del RRHH	% satisfacción medición en encuesta	100%	Gerencia General	Anual

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Objetivos Estratégicos

#### 4.13.5 Relación Causa Efecto

Los objetivos estratégicos así como su KPI´s tienen una relación causa efecto que crea una sinergia entre las estrategias y permite que la una colabore a la consecución de la otra y viceversa.

Las relaciones con las que cuentan los objetivos estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY se presentan en la tabla No. 79. Además, ya que los indicadores deben contar con un sentido de causa y efecto se presentan en la tabla No.80 la afectación ya sea en causa o efecto que generan dichos indicadores y que está relacionada con la orientación de los objetivos que controlan.

Tabla 79: Indicadores de Resultados entre Inductores de Actuación

Objetivos Estratégicos	Cód.	Indicador de Efecto	Indicador de Causa
<b>Perspectiva Financiera</b>			
Obtener una rentabilidad del 25% anual	F1		Rentabilidad de Capital
Minimizar la Tasa de Morosidad en el 6%	F2		
<b>Perspectiva del Cliente</b>			
Alcanzar una mayor participación en el mercado de Latacunga	C1	Nuevos Clientes	
Conseguir que el servicio al cliente sea excelente	C2		
Satisfacer las necesidades de los clientes	C3		Gestión de Servicios
Lograr eficiencia en la atención y en el servicio	C4		
<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>			
Diseñar estrategias de marketing enfocadas el marketing MIX	P	Satisfacción en los Procesos	
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>			
Desarrollar de Programas de apoyo social	A1		Capacitación de Programas
Incentivar al talento Humano	A2		

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Objetivos Estratégicos

**Tabla 80: Relación Causa Efecto Objetivos Estratégicos**

<b>Agrupación</b>	<b>KPI'S</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>			
	Tasa de Rentabilidad		★
Rentabilidad de Capital			
	Tasa de Morosidad		★
<b>Perspectiva del Cliente</b>			
Nuevos Clientes	Tasa de Crecimiento del Mercado		★
Gestión de Servicios	Tasa de Eficiencia		★
	Tasa de Satisfacción Demanda de Servicios	★	
	Tasa de Satisfacción del Cliente		★
<b>Perspectiva Procesos</b>			
Satisfacción en los Procesos	4 P's	★	
<b>Perspectiva Aprendizaje</b>			
Capacitación de Programas	No. De Programas de apoyo aprobados		★
	Satisfacción del RRHH	★	

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Objetivos Estratégicos

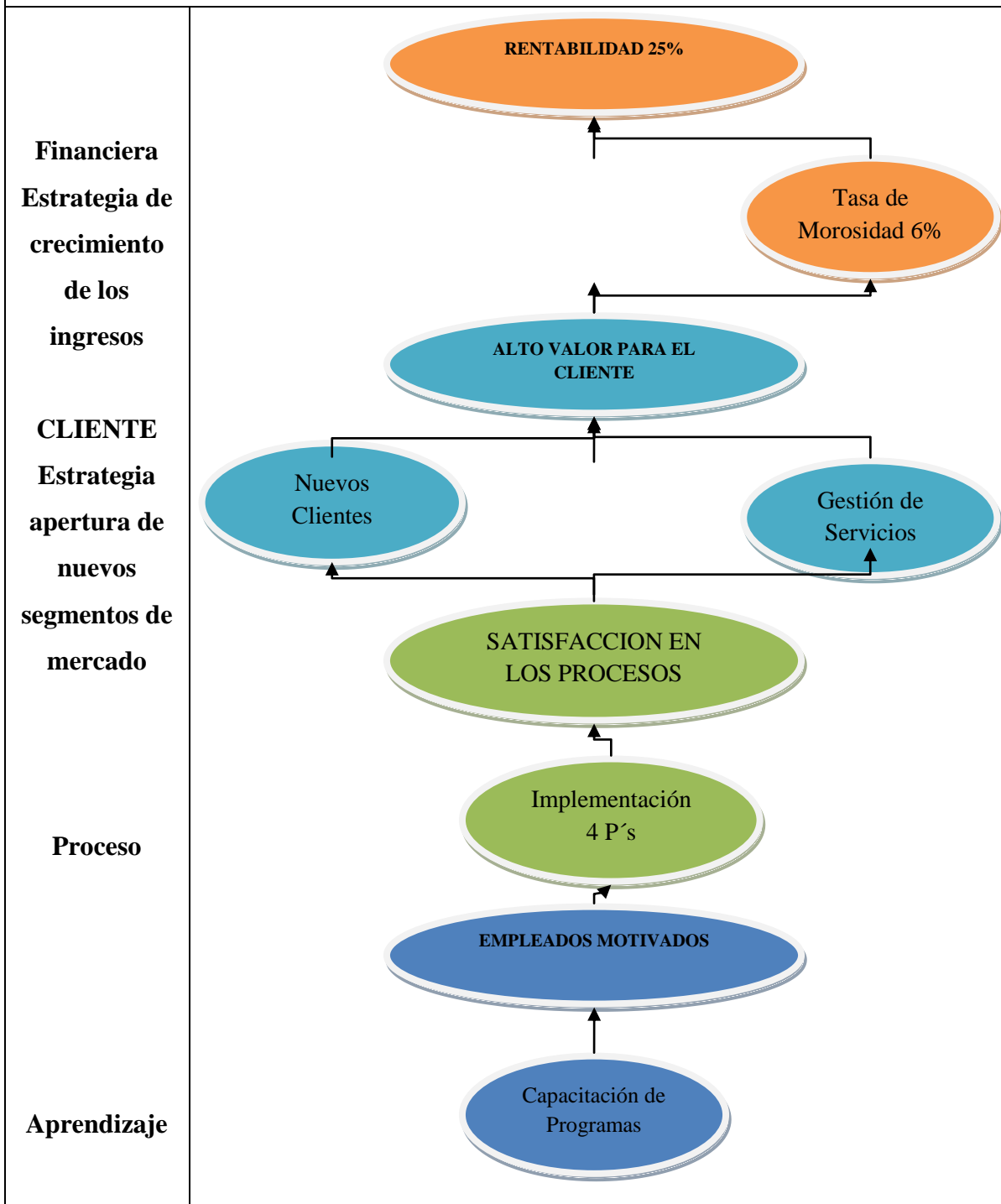
#### 4.13.6 Mapa Estratégico

El mapa estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY refleja como los objetivos estratégicos se orientan por un lado a las diferentes perspectivas, tema que ya se ha explicado ampliamente. Y por otro lado al desarrollo de nuevos mercados y a la rentabilidad.



**Tabla 81: Mapa Estratégico**

**Visión:** “Ser una cooperativa líder e innovadora consolidada entre las cinco primeras de la región central del país, de alta productividad y rentabilidad; gracias a su gestión ética, compromiso de sus recursos humanos, calidad de sus productos y servicios financieros, disponibilidad de recursos económicos y tecnológicos para su crecimiento sostenido con clara visión social y efectiva contribución al desarrollo integral de la comunidad, incrementando cinco veces los activos actuales, prestando servicios financieros acorde a las necesidades, con servicios de calidad que supere las expectativas de los clientes”.



Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Trabajo de Investigación

#### 4.13.7 Construcción del Cuadro de Mando Integral

Para la construcción del cuadro de mando integral (CMI) se busca no sólo contar con un conjunto de indicadores, sino generar una manera de disponer de una fuente de información estratégica que prepare a la cooperativa para ser competitiva en el futuro, sin perder de vista los resultados inmediatos.

##### 4.13.7.1 Matriz de Contribución Crítica Vertical

La matriz de contribución crítica vertical se enfoca en los procesos internos productivos de servicios financieros. Busca determinar cuál es el aporte que éstos dan a cada uno de los objetivos estratégicos.

**Tabla 82: Matriz de Contribución Crítica Vertical**

Objetivos Estratégicos	Procesos Productivos						
	A	B	C	D	E	F	G
Obtener una rentabilidad del 25% anual	★						
Alcanzar una mayor participación en el mercado de Latacunga		★					
Diseñar estrategias de marketing enfocadas el marketing MIX			★				

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Objetivos Estratégicos

**Tabla 83: Codificación Procesos Productivos**

Procesos Productivos	
A	Mejoramiento de Procesos
B	Proyecto Apertura de Mercados
C	Desarrollo de Estrategias

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Trabajo de Investigación

#### 4.13.7.2 Matriz de Contribución Crítica Horizontal

La matriz de contribución crítica horizontal por otro lado se relaciona con los procesos de apoyo y de la gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY. Al igual que la matriz de contribución crítica vertical, la matriz de contribución horizontal refleja como los procesos de apoyo y gobernantes contribuyen al logro de los objetivos estratégicos.

**Tabla 84: Matriz de Contribución Crítica Horizontal**

Objetivos Estratégicos	Procesos Apoyo a la Gerencia					
	H	I	J	K		
Minimizar la Tasa de Morosidad en el 6%	★					
Conseguir que el servicio al cliente sea excelente			★			
Lograr eficiencia en la atención y en el servicio		★				
Desarrollar de Programas de apoyo social			★			
Incentivar al talento Humano		★				

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Objetivos Estratégicos

**Tabla 85: Codificación Procesos Apoyo a la Gerencia**

Procesos de Apoyo a la Gerencia	
H	Planificación Financiera
I	Políticas Gerenciales
J	Desarrollo de Programas

Elaborado por: Mauricio Herrera

Elaborado por: Mauricio Herrera

Una vez que se tiene las matrices de contribución se genera la matriz de alineamiento estratégico. En esta matriz se resumen la relación entre los procesos y los objetivos estratégicos, dando un resumen de los objetivos e indicadores de los procesos.

**Tabla 86: BSC de la Cooperativa SUMAK KAWSAY**

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Objetivos Operativos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Calendario</b>	<b>Recursos</b>	<b>Valoración</b>
O1 Alcanzar una mayor participación en el mercado de Latacunga	Desarrollar Nuevos Mercados	1.- Campaña publicitaria en la TV, canal 36 y Elite 2.- Radio Turbo Frecuencia 93.3 y Color Stereo 105.5 3.- Prensa escrita, diario la Gaceta y la Hora	Marketing	20%	1.- Una vez al año en el mes de septiembre 2. Cuatrimestralmente, meses de abril, agosto y diciembre. 3.- Trimestralmente, meses de marzo, junio, septiembre y diciembre	RRHH, Materiales, Económicos	
O2 Conseguir que el servicio al cliente sea excelente	Mejorar Procesos	1.- Capacitación en Administración de liderazgo 2.- Capacitación en motivación y Trabajo en Equipos 3.- Desarrollo de Talleres de Marketing	RRHH	75%		RRHH, Materiales, Económicos	
O3 Desarrollar Programas de apoyo social	Desarrollar Programas	1.- Cursos y Talleres de agricultura con enfoque empresarial	RRHH y Gerencia	5	Todo el Año	RRHH, Materiales, Económicos	

<p>O4 Diseñar estrategias de marketing enfocadas el marketing MIX</p>	<p>Plantear Estrategias</p>	<p>1.-Incremento de la tasa pasiva en un 5% para socios</p> <p>2.- Crear el servicio de transferencia de nomina con empresas del sector agroindustrial,</p> <p>3.- Implementar Software para el pago de servicios básicos</p> <p>4.- Anticipos de Sueldos con las empresas que tengan convenios de pagos de nomina</p> <p>5.-Establecer un sistema de control y monitoreo del servicio y auditoria de calidad</p> <p>6.-Adquisición de bienes muebles para el área de atención al público</p> <p>7.- Disponer de una ejecutiva que aplique merchandising a las personas que están en cola de espera por un servicio</p> <p>8.- Estudio de Mercado</p>	<p>Gerencia y Marketing</p>	<p>80%</p>	<p>Todo el Año</p>	<p>RRHH, Materiales, Económicos</p>	
-----------------------------------------------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------	------------	--------------------	---------------------------------------------	--

		<p>9. Por medio de Vallas, Trípticos, gigantografías, afiches, hojas volantes, su repartición será en transportes públicos con destino a parroquias rurales</p> <p>10. Visitas a las instituciones públicas y privadas</p> <p>11. Crear sorteos navideños a los clientes fijos</p> <p>12. Entregar un bono o premio al socio que nos presente un socio nuevo</p> <p>13. Mejorar la pagina actual, incluyendo los servicios nuevos ofertados</p> <p>14. Envíos de publicidad masiva por MSN</p>					
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

O5 Obtener una rentabilidad del 25% anual	Mejorar Procesos Operativos Financieros	1.- Otorgar créditos sin encaje desde \$200 hasta 3000 para socios activos 2- Mejoramiento y creación de nuevos productos financieros y servicios al socio	Crédito, Gerencia	25%		RRHH	
O6 Minimizar la Tasa de Morosidad en el 6%	Mejorar la Planificación de Recuperación de Cartera	1.- Implementación de Software de información crediticia. 2.- Convenio con empresas agroindustriales que garanticen con sus liquidaciones la cancelación de créditos en la cooperativa	Crédito, Gerencia y Marketing	6%	Todo el Año	RRHH	
O7 Satisfacer las necesidades de los clientes	Desarrollar Nuevos Proyectos Financieros	1.- Capacitación servicio al cliente 2.- Mejorar el espacio físico de la institución 3.- Ofrecer servicio Mortuorio a los socios hasta que tramite el bono el MIES	RRHH	80%	Todo el Año	RRHH, Materiales	
O8 Logar eficiencia en la atención y en el servicio	Prevalecer Políticas de Gerencia	1.Tabulación y Análisis de Resultados	Gerencia	80%	Todo el Año	RRHH	

O9 Incentivar al talento Humano	Planificar Capacitaciones	1.- Eventos deportivos, paseos de integración por navidad, fin de año 2.- Otorgación de bonos	RRHH y Gerencia	100%	1.- El último sábado en la tarde de cada mes 2.- Paseo de Integración cada navidad 3.- Otorgación de bonos todo en año.	RRHH, Materiales, Económicos	
------------------------------------------	------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------	------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------	--

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Plan de Acción



## CAPITULO V

### 5 EVALUACIÓN ECONÓMICA

La evaluación económica para el Plan de Marketing Formulado para la cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay, permitirá viabilizar este proyecto desde el punto de vista económico

#### 5.1 Determinación de Ingresos

**Tabla 87: Ingresos de la Cooperativa Sumak Kawsay**

Detalle	Ingresos 2011
Intereses y Descuentos Ganados	\$ 229.576,11
Comisiones Ganadas	\$ 4.111,66
Ingresos por Servicios	\$ 28.943,45
Otros Ingresos	\$ 534,32
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 263.165,54</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Estados Financieros Sumak Kawsay

Para determinar los ingresos normales que la Cooperativa percibirá en los próximos cinco años, se tomo como referencia los ingresos estimados por ventas por servicios en el año 2011, con una tasa de crecimiento del

8% anual.

**Tabla 88: Ingresos Normales de la Cooperativa Sumak Kawsay**

Detalle	Ingresos Año base	Proyección Ingresos 2012	Proyección Ingresos 2013	Proyección Ingresos 2014	Proyección Ingresos 2015	Proyección Ingresos 2016
Intereses y Descuentos Ganados	\$ 229.576,11	\$ 247.942,20	\$ 267.777,57	289.199,78	312.335,76	337.322,62
Comisiones Ganadas	\$ 4.111,66	\$ 4.440,59	\$ 4.795,84	\$ 5.179,51	\$ 5.593,87	\$ 6.041,38
Interés por Servicios	\$ 28.943,50	\$ 31.258,98	\$ 33.759,70	\$ 36.460,47	\$ 39.377,31	\$ 42.527,50
Otros Ingresos	\$ 534,32	\$ 577,07	\$ 623,23	\$ 673,09	\$ 726,94	\$ 785,09
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 263.166</b>	<b>\$ 284.219</b>	<b>\$ 306.956</b>	<b>\$ 331.513</b>	<b>\$ 358.034</b>	<b>\$ 386.677</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Estados Financieros Sumak Kawsay

La estimación de ingresos proyectados que percibirá la Cooperativa se lo hará con una tasa de crecimiento según lo definido en el Objetivo estratégico Financiero, el cuál es el incremento en un 25% anual.

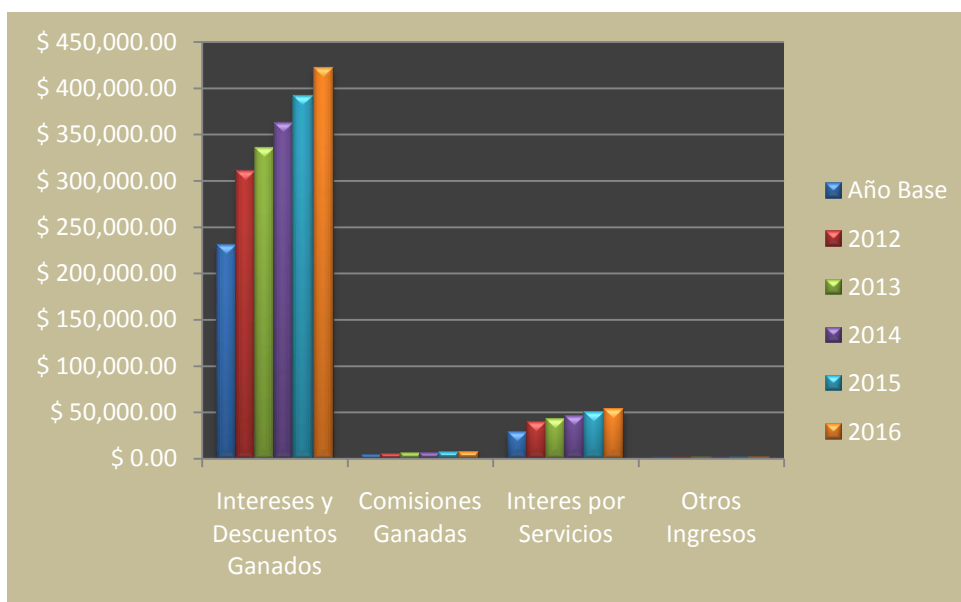
**Tabla 89: Proyección de Ingresos (25% anual)**

Detalle	Ingresos Año base	Proyección Ingresos 2012	Proyección Ingresos 2013	Proyección Ingresos 2014	Proyección Ingresos 2015	Proyección Ingresos 2016
Intereses y Descuentos Ganados	229.576,11	\$ 309.927,75	334.721,97	361.499,73	390.419,70	421.653,28
Comisiones Ganadas	\$ 4.111,66	\$ 5.550,74	\$ 5.994,80	\$ 6.474,38	\$ 6.992,34	\$ 7.551,72
Interés por Servicios	\$ 28.943,50	\$ 39.073,73	\$ 42.199,62	\$ 45.575,59	\$ 49.221,64	\$ 53.159,37
Otros Ingresos	\$ 534,32	\$ 721,33	\$ 779,04	\$ 841,36	\$ 908,67	\$ 981,36
<b>TOTAL</b>	263.165,59	\$ 355.273,55	383.695,43	414.391,06	447.542,35	483.345,74

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Estados Financieros Sumak Kawsay

**Gráfico 51: Proyección de Ingresos (25% anual)**



Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Estados Financieros Sumak Kawsay

## 5.2 Determinación de Egresos

La determinación de los egresos de las actividades propias que se deberá incurrir para la implementación del Plan de Marketing que permitirá lograr la rentabilidad esperada, por lo que se determina la cantidad de recursos monetarios.

Para la proyección de los egresos se lo ha realizado según la investigación de costos de mercado y que han sido proyectados los periodos siguientes. Se ha tomado como tasa de crecimiento el índice inflacionario disponible del mes de noviembre del 2011 que corresponde al 5,53% mensual según el Banco Central del Ecuador.

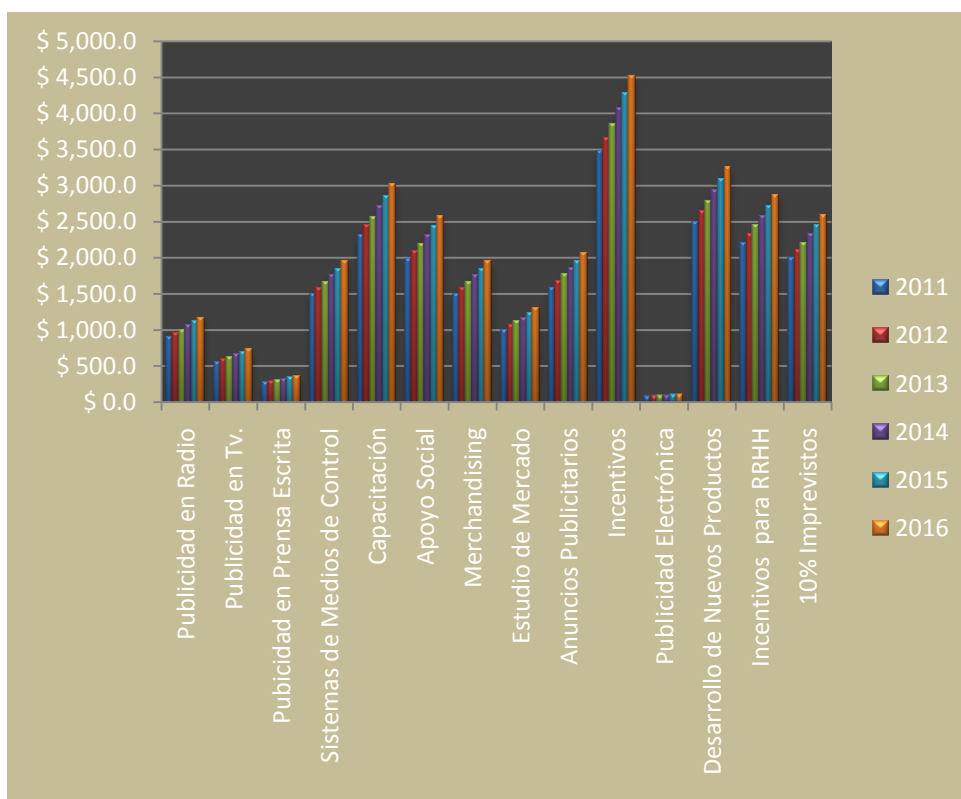
A continuación se detallan los egresos necesarios para la implementación del Plan de Marketing.

**Tabla 90: Egresos de la Cooperativa Sumak Kawsay**

Detalle	Gastos Año Base 2011	Proyección Gastos 2012	Proyección Gastos 2013	Proyección Gastos 2014	Proyección Gastos 2015	Proyección Gastos 2016
Publicidad en Radio	\$ 900,0	\$ 949,8	\$ 999,5	\$ 1.054,8	\$ 1.110,1	\$ 1.171,5
Publicidad en Tv	\$ 560,0	\$ 591,0	\$ 621,9	\$ 656,3	\$ 690,7	\$ 728,9
Publicidad en Prensa Escrita	\$ 274,0	\$ 289,1	\$ 304,2	\$ 321,1	\$ 337,9	\$ 356,6
Sistemas de Medios de Control	\$ 1.500,0	\$ 1.583,0	\$ 1.665,9	\$ 1.758,0	\$ 1.850,1	\$ 1.952,5
Capacitación	\$ 2.313,0	\$ 2.440,9	\$ 2.568,8	\$ 2.710,9	\$ 2.852,9	\$ 3.010,7
Apoyo Social	\$ 1.975,0	\$ 2.084,2	\$ 2.193,4	\$ 2.314,7	\$ 2.436,0	\$ 2.570,7
Merchandising	\$ 1.500,0	\$ 1.583,0	\$ 1.665,9	\$ 1.758,0	\$ 1.850,1	\$ 1.952,5
Estudio de Mercado	\$ 1.000,0	\$ 1.055,3	\$ 1.110,6	\$ 1.172,0	\$ 1.233,4	\$ 1.301,6
Anuncios Publicitarios	\$ 1.584,8	\$ 1.672,4	\$ 1.760,1	\$ 1.857,4	\$ 1.954,7	\$ 2.062,8
Incentivos	\$ 3.468,6	\$ 3.660,5	\$ 3.852,3	\$ 4.065,3	\$ 4.278,3	\$ 4.514,9
Publicidad Electrónica	\$ 80,0	\$ 84,4	\$ 88,8	\$ 93,8	\$ 98,7	\$ 104,1
Desarrollo de Nuevos Productos	\$ 2.500,0	\$ 2.638,3	\$ 2.776,5	\$ 2.930,0	\$ 3.083,6	\$ 3.254,1
Incentivos para RRHH	\$ 2.200,0	\$ 2.321,7	\$ 2.443,3	\$ 2.578,4	\$ 2.713,6	\$ 2.863,6
10% Imprevistos	\$ 1.985,5	\$ 2.095,3	\$ 2.205,1	\$ 2.327,1	\$ 2.449,0	\$ 2.584,5
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 21.840,9</b>	<b>\$ 23.048,7</b>	<b>\$ 24.256,5</b>	<b>\$ 25.597,9</b>	<b>\$ 26.939,3</b>	<b>\$ 28.429,1</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Estados Financieros Sumak Kawsay

**Gráfico 52: Egresos de la Cooperativa Sumak Kawsay**

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Estados Financieros Sumak Kawsay

### Índice de Rentabilidad

**Tabla 91: PYG Año 2012**

Cuenta	Año 2012	
<b>INGRESOS</b>		<b>355.273,55</b>
Intereses y Descuentos Ganados	309.927,75	
Comisiones Ganadas	\$ 5.550,74	
Ingresos por Servicios	\$ 39.073,73	
Otros Ingresos	\$ 721,33	
<b>GASTOS</b>		<b>267.058,10</b>
Intereses Causados	\$ 47.117,14	
Provisiones	\$ 4.010,24	
Gastos de Operación	192.589,74	
Otros Gastos y Perdidas	\$ 292,25	
Gastos de Marketing	\$ 23.048,73	
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>\$ 88.215,44</b>

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Proyecto de Investigación

$$\text{Índice de Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad Bruta} \times 100}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Índice de Rentabilidad} = \frac{88.215,44 \times 100}{355273.55}$$

$$\text{Índice de Rentabilidad} = \frac{88.215,44}{355273.55}$$

$$\text{Índice de Rentabilidad} = 25\%$$

El proyecto es interesante ya que el indicador es positivo y es superior a la que se podría obtener depositada en un banco. Este cálculo en forma tan simple como se ha expuesto permitirá comparar proyectos diferentes que se desarrollen a futuro, pero que no fuesen mayores de un año, lo que representa un caso bastante especial. Si el proyecto tiene una duración mayor, como es el caso de el Plan de Marketing formulado, el cálculo queda desvirtuado por los distintos valores que tienen los importes monetarios pagados o recibidos en diversos momentos de tiempo.

En el Capítulo 4, apartado 4.11 Estrategias Generales, se definió como objetivo estratégico financiero el obtener una rentabilidad del 25% anual, mediante el incremento de la cartera de clientes y con una agilidad en la otorgación de créditos, el índice de rentabilidad calculado del 25% se está logrando este objetivo prioritario de la cooperativa Sumak Kawsay.

### 5.3 Flujo de Caja

El siguiente cuadro detalla el origen de ingresos y egresos de la Cooperativa, lo que determina que genera los fondos necesarios para cubrir los gastos operacionales derivados del Plan de Marketing propuesto y que genere una rentabilidad del 25% definido como un objetivo estratégico prioritario para la institución.

**Tabla 92: Flujo de Caja Proyectado**

<b>Ingresos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos Normales	\$ 284.218,84	\$ 306.956,34	\$ 331.512,85	358.033,88	386.676,59
Ingresos con Plan de Marketing	\$ 355.273,55	\$ 383.695,43	\$ 414.391,06	447.542,35	483.345,74
Incremento de Ingresos	\$ 71.054,71	\$ 76.739,09	\$ 82.878,21	\$ 89.508,47	\$ 96.669,15
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 71.054,71</b>	<b>\$ 76.739,09</b>	<b>\$ 82.878,21</b>	<b>\$ 89.508,47</b>	<b>\$ 96.669,15</b>
<b>EGRESOS POR ESTRATEGIAS</b>					
Publicidad en Radio	\$ 949,77	\$ 999,54	\$ 1.054,81	\$ 1.110,09	\$ 1.171,48
Publicidad en Tv	\$ 590,97	\$ 621,94	\$ 656,33	\$ 690,72	\$ 728,92
Publicidad en Prensa Escrita	\$ 289,10	\$ 304,25	\$ 321,07	\$ 337,90	\$ 356,58
Sistemas de Medios de Control	\$ 1.582,95	\$ 1.665,90	\$ 1.758,02	\$ 1.850,15	\$ 1.952,46
Capacitación	\$ 2.440,91	\$ 2.568,82	\$ 2.710,87	\$ 2.852,93	\$ 3.010,70
Apoyo Social	\$ 2.084,22	\$ 2.193,44	\$ 2.314,73	\$ 2.436,03	\$ 2.570,74
Merchandising	\$ 1.582,95	\$ 1.665,90	\$ 1.758,02	\$ 1.850,15	\$ 1.952,46
Estudio de Mercado	\$ 1.055,30	\$ 1.110,60	\$ 1.172,02	\$ 1.233,43	\$ 1.301,64
Anuncios Publicitarios	\$ 1.672,44	\$ 1.760,08	\$ 1.857,41	\$ 1.954,74	\$ 2.062,84
Incentivos	\$ 3.660,46	\$ 3.852,27	\$ 4.065,30	\$ 4.278,33	\$ 4.514,92
Publicidad Electrónica	\$ 84,42	\$ 88,85	\$ 93,76	\$ 98,67	\$ 104,13
Desarrollo de Nuevos Productos	\$ 2.638,25	\$ 2.776,50	\$ 2.930,04	\$ 3.083,58	\$ 3.254,10
Incentivos y Reconocimientos para RRHH	\$ 2.321,66	\$ 2.443,32	\$ 2.578,44	\$ 2.713,55	\$ 2.863,61
10% Imprevistos	\$ 2.095,34	\$ 2.205,14	\$ 2.327,09	\$ 2.449,03	\$ 2.584,46
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 23.048,73</b>	<b>\$ 24.256,54</b>	<b>\$ 25.597,92</b>	<b>\$ 26.939,31</b>	<b>\$ 28.429,05</b>
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$ 48.005,98</b>	<b>\$ 52.482,55</b>	<b>\$ 57.280,29</b>	<b>\$ 62.569,16</b>	<b>\$ 68.240,09</b>

Elaborado por: Mauricio Herrera

Fuente: Estados Financieros Sumak Kawsay

#### 5.4 Tasa Mínima de Rendimiento Aceptable

Es indispensable establecer en la formulación del Plan de Marketing la tasa mínima aceptable de rendimiento, ya que la misma establece el rendimiento que desean obtener

la asamblea general de socios por la inversión realizada en este proyecto de 128271,6 dólares para el periodo de 5 años

**Tabla 93: Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento**

Costo del Capital	Porcentaje
Tasa Pasiva Referencial	8,17
Riesgo	5
Inflación( Nov-2011)	5,53
<b>TMAR</b>	<b>18,7</b>

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Banco Central (Actualizado 20 diciembre 2011)

### 5.5 Valor Actual Neto

La unidad monetaria de hoy gana intereses, de modo que el cobro aplazado del dinero debe ser descontado en el valor de los intereses que deja de ganar en el plazo de cobro, o su vez descontado a una tasa de actualización correspondiente a la tasa mínima aceptable del plan de marketing (TMAR).

El plan de marketing debe generar un valor actual neto superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre sus dos ingresos y egresos actualizados.

La formula matemática se expresa de la siguiente manera:

$$VAN = \frac{FE_0}{(1+i)^0} + \frac{FE_1}{(1+i)^1} + \frac{FE_2}{(1+i)^2} + \dots$$

Donde:

FE: Flujos de Efectivo

N: Años de vida útil

(1+i): Factor de Actualización

I: Tasa de descuento (TMAR 18,7%)

El valor actual neto corresponde a \$150577,57 siendo un valor mayor a cero, siendo factible para su aplicación. (Ver tabla No. 94)

### 5.5. Tasa Interna de Retorno

La Tasa interna de retorno, representa la tasa de interés que gana los dineros invertidos en el proyecto, es decir mide la rentabilidad en términos de porcentajes. (Ver tabla No. 80).

La formula empleada para el cálculo de la TIR, es la siguiente:

$$TIR = r^2 + \left[ (r_2 - r_1) \cdot \frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2} \right]$$

Donde:

.r1: Tasa de Descuento 1

.r2: Tasa de Descuento 2

VAN1: Primer Valor Actual Neto

VAN2: Segundo Valor Actual Neto

TIR: 228%

**Tabla 94: VAFE, VAN, TIR (SUMAK KAWSAY)**

Años	0	1	2	3	4	5
<b>Flujos</b>	-21840,93	\$ 48.006	\$ 52.483	\$ 57.280	\$ 62.569	\$ 68.240
<b>Vafe</b>	172.418,50					
<b>Van</b>	150.577,57					
<b>Tir</b>	228%					
<b>ID</b>	7,9					

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Banco Central

El resultado obtenido es una TIR de 228%, porcentaje que es mayor al costo de oportunidad del dinero, es decir a la tasa pasiva que en las instituciones financieras del



país alcanza un promedio del 4,53% anual y a la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento, para el Plan de Marketing es de 18,7%

### 5.6 Periodo de Recuperación de la Inversión

Este parámetro de evaluación permite relacionar los ingresos y los gastos del proyecto dentro del periodo analizado.

**Tabla 95: Periodo de Recuperación**

Inversión Inicial	\$ 21.840,93
Flujos de Caja 1	\$ 48.005,98
Flujos de Caja 2	\$ 52.482,55
Flujos de Caja 3	\$ 57.280,29
Flujos de Caja 4	\$ 62.569,16
Flujos de Caja 5	\$ 68.240,09
Periodo de Recuperación	1 año , 1mes, 7 días

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Evaluación Económica del Proyecto

### 5.7 Índice de Deseabilidad

Es indicador establece en cuantas veces los ingresos superan a los gastos. Para que el Plan de Marketing sea considerado como viable, esta relación tiene que ser mayor que 1. El indicador obtenido es de 7.9, que se interpreta de la siguiente manera: Por cada dólar que la Cooperativa invierte en el Plan de Marketing, retorna 6 dólares con 90 centavos de dólar (Ver Tabla No. 96).

**Tabla 96: Índice de Deseabilidad**

Años	0	1	2	3	4	5
<b>Flujos</b>	-21840,93	\$ 48.006	\$ 52.483	\$ 57.280	\$ 62.569	\$ 68.240
<b>Vafe</b>	172.418,50					
<b>Van</b>	150.577,57					
<b>Tir</b>	228%					
<b>ID</b>	7,9					

**Elaborado por:** Mauricio Herrera

**Fuente:** Proyecto de Investigación

## CAPITULO VI

### 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

La recopilación de conceptos teóricos han sido puntos clave para el desarrollo del Proyecto de Tesis y apoyaron para la consecución del mismo.

1. Al realizar el estudio de mercado se determinó que un gran porcentaje de la población al momento de ahorrar prefieren hacerlo en una cooperativa de ahorro y crédito, por su confianza y seguridad para el dinero de los socios, existiendo así la posibilidad de crecimiento para la cooperativa de ahorro y crédito SUMAK KAWSAY en el mercado al existir una demanda insatisfecha.
2. Del estudio realizado a la PEA por ramas se determina que existe una falta de promoción y publicidad lo que ha provocado que la imagen de la cooperativa sea poco conocida en el mercado financiero, limitando su participación por lo que su nivel de posicionamiento es reducido en la ciudad de Latacunga.
3. Las estrategias de marketing expuestas le permitirá a la institución financiera tener una herramienta para lograr el cumplimiento de su objetivo estratégico prioritario, el cuál es obtener una rentabilidad del 25%, el lograr competitividad y ser productivo en el mercado financiero de la ciudad de Latacunga.
4. Para obtener resultados favorables es conveniente que la estrategias sean diferenciadas y se fortalezcan continuamente en marketing, finanzas y operaciones (Clientes, Aprendizaje y Crecimiento).

5. Una de las ventajas competitivas que obtendrá la institución se enfoca hacia un programa de capacitación permanente dirigido hacia el cliente interno y externo, el convertir al RRHH de la cooperativa en un factor clave de éxito en el proceso de operaciones financieras.
  
6. El desarrollo de un Plan de Publicidad en medios le permitirá alcanzar un posicionamiento en la mente del consumidor, permitiendo la captación de nuevos clientes.
  
7. La obtención de un índice de desarrollo de \$7,9, se define la cooperativa por cada dólar que invierte en el plan de marketing, le permite recuperar 6 dólares con 90 centavos por cada dólar, siendo este indicado mayor que 1, es rentable desde el punto de vista económico.

## 6.2 Recomendaciones

1. El ir rediseñando los nuevos servicios financieros de la cooperativa acorde a las necesidades cambiantes de los demandantes de la ciudad de Latacunga.
2. Considerar los deseos y necesidades de los clientes de la cooperativa para la formulación de nuevas ideas de servicios financieros.
3. La aplicación de la estrategia publicitaria planteada en el plan de marketing la que le permitirá a la cooperativa la atención de nuevos socios, además del posicionamiento de mercado.
4. La aplicación de estrategias de marketing mix sea en forma continua para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos formulados en este plan.
5. Que las estrategias de aprendizaje y conocimiento en la cooperativa conduzcan a una ventaja competitiva, que satisfagan las necesidades de los clientes.
6. Para la publicidad en medios, analizar los medios de radio, cuales son los de mayor sintonía en las zonas rural, sector de mercado definido como meta en el plan de marketing.
7. Al determinar la factibilidad del proyecto se recomienda su consecución de sus objetivos definidos como estratégicos, lo que permitirá su crecimiento, posicionamiento de la junta general de accionista y los mismos socios de la cooperativa.

### 6.3 Anexos

#### Anexo 1: Encuesta Aplicada a los Socios



## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

### DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

#### ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS

#### OBJETIVO

Obtener información importante sobre la situación actual de Sumak Kawsay para la definición de las estrategias que le permitan ser competitiva sobre su competencia, clientes y proveedores en periodo 2012.

#### Pregunta 1. ¿Qué clase de socio es usted?

Cuenta Ahorrista

Inversionista

Prestamista

#### Pregunta 2. ¿Se considera usted un cliente importante?

Si

No

#### Pregunta 3. ¿Como conoció a la cooperativa Sumak Kawsay?

Amigos

Compañeros de Trabajo

Familiares

Si Mismo

Medios de Comunicación

#### Pregunta 4. ¿Cómo calificaría al personal que trabaja en la institución?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Malo

**Pregunta 5. ¿Los precios por los que usted paga los servicios financieros en la cooperativa son?**

Altos

Medio

Accesibles

**Pregunta 6. ¿El tiempo de realización de un trámite en la cooperativa es?**

Rápido

Óptimo

Lento

**Pregunta 7. ¿Que servicios debe incorporar la institución financiera?**

Cajeros ATM

Anticipos de Sueldo

Mejores Condiciones de Créditos

Convenios Instituciones Comerciales

**Pregunta 8. ¿La localización donde esta ubicada la cooperativa es para usted?**

Excelente

Buena

Mala

**Pregunta 9. ¿Recibe usted asesoría de como mejorar su negocio?**

Si

No

**Pregunta10. ¿En que invirtió el crédito obtenido en la cooperativa?**

Ampliar Negocio

Construcción

Negocio Nuevo

Educación

Agricultura

Ganadería

**Gracias por su Colaboración**

## Anexo 2: Encuesta Aplicada a la PEA de Mujeres Sector Rural de Latacunga



### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

#### DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

#### ENCUESTA APLICADA A LA PEA DE MUJERES EMPREENDEDORAS DEL SECTOR RURAL DE LATACUNGA

#### OBJETIVO

Obtener información importante sobre la situación actual de Sumak Kawsay para la definición de las estrategias que le permitan ser competitiva sobre su competencia, clientes y proveedores en periodo 2012.

#### Pregunta 1. ¿Cuál es su nivel de educación?

Primaria

Secundaria

Superior

#### Pregunta 2. ¿Al momento abrir una cuenta de ahorros, usted elige?

Banco

Mutualista

Cooperativa

#### Pregunta 3. ¿De la respuesta de la pregunta 3, por que usted la eligió?

Solvencia

Prestigio

Servicios Financieros

Tamaño

#### Pregunta 4. ¿Conoce usted de la cooperativa Sumak Kawsay?

Si

No

#### Pregunta 5. ¿Cómo se entero de Sumak Kawsay?

**Amigos****Compañeros de Trabajo** **Familiares** **Si mismo** **Medios de Comunicación** **Pregunta 6. ¿Si conociera los beneficios de Sumak Kawsay, sería usted socio?****Si** **No** **Pregunta 7. ¿Confía usted en el sistema financiero nacional?****Si** **No** **Pregunta 8. ¿Cuáles son sus necesidades de servicios financieros actualmente?****Ahorro** **Crédito** **Inversión** **Ninguno** **Pregunta 9. ¿De lo que sabe de Sumak Kawsay como califica la imagen que tiene en la comunidad?****Excelente** **Muy Buena** **Buena** **Mala** **No Sabe** **Gracias por su Colaboración**



## Bibliografía

- Alianza Cooperativa Internacional, Ley 6756 de Asociaciones Cooperativas, 2005,
- BORRERO, Julio Cesar. Marketing Estratégico, Editorial San Marcos. 2005.
- BURBANO Ruiz, Jorge E. y, Ortiz Gómez Alberto, “Presupuestos”, Edit. McGraw-Hill. 2005.
- CARDENAS, Benigno, Síntesis Histórica del Cooperativismo en el Ecuador, Superintendencia de Bancos y Seguros, 2001.
- CERTO, Samuel. Administración moderna, Bogotá, Editorial Prentice Hall, 2001
- CORDOVA, Marcial. Formulación y Evaluación de Proyectos. Editorial Ecoe, 2009
- DAFT, Richard, Teoría y Diseño Organizacional, México, Editorial THOMSON, 2000
- Decreto Ejecutivo N° 354, Cooperativas de Ahorro y Crédito de Intermediación Financiera, R.O N° 79 del 10 de Agosto del 2005, Título II, Art. 6-7 Pág. 3-4
- FERNANDEZ, Ricardo, Segmentación de Mercados, Editorial McGraw-Hill, 2007
- GARCÍA SORDO, Juan. Marketing Internacional, México, Editorial McGraw-Hill, 2007
- HARRINGTON H. James, Mejoramiento de los Procesos de la empresa, McGraw-Hill, Colombia, 2003
- HELLRIEGEL, Don y otros, Administración un Enfoque basado en Competencias. Bogotá, Editorial THOMSON, 2002
- JEAN-Jacques, Lambin, Casos prácticos de Marketing, Madrid, Editorial McGraw-Hill, 1995
- JOBBER y FAHI, Fundamentos de Marketing, Madrid, Editorial McGraw-Hill, 2009
- Junta Bancaria del Ecuador, Resolución No. JB-2007-1030, del 22 de Noviembre del 2007, Art. 1, Pág. 2.
- KOTLER, Philip. Marketing, México, Editorial McGraw-Hill, 2001

- KOONTZ, Harold y otro, Administración una Perspectiva Global. Colombia, Editorial McGraw-Hill, 2004
- Ley de Cooperativas, Título IV de la Estructura Interna y Organización. 2001
- OSORIO, Luna Luis, Ecuador Proyección 2020, Editorial Patricio Herrera Crespo. 2010
- SAPOROSI, Gerardo, Clínica Empresarial, Editorial Ediciones Machi. 1997.
- Superintendencia de Bancos y Seguros, Cooperativismo en el Ecuador, 2000.
- STANTON, Walter, Fundamentos de Marketing, Editorial McGraw-Hill, 2007
- URBINA BACA, Gabriel. Evaluación de Proyectos, Corea, Editorial McGraw-Hill, 2006
- WARREN, Carl. Contabilidad Financiera, Editorial Thompson 2005

### **Revistas**

FECOAC, “Pioneros de Rochadle” Revista Cooperativa, año 2007, No. 38, Quito, Abril del año 2007.

### **Links Electrónicos**

- [www.dinacoop.gov.ec](http://www.dinacoop.gov.ec)
- [www.finacop.net](http://www.finacop.net)
- <http://www.diariocritico.com/general/195990>
- [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)
- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)
- [www.mies.gob.ec/index.../152-direccion-nacional-de-cooperativas](http://www.mies.gob.ec/index.../152-direccion-nacional-de-cooperativas)
- [www.coopi.com.ar/cooperativismo/coop-intro.html](http://www.coopi.com.ar/cooperativismo/coop-intro.html)