



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA MATRIZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRACIÓN SOLIDARIA LTDA. DEL CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI”

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL

AUTOR

Angel Rafael Pilamunga Pilamunga

DIRECTOR

Ing. Com. Carlos Rodriguez Armijos Mg. Sc.

1859

Loja - Ecuador

2014

CERTIFICACIÓN

Ing. Com. Carlos Rodriguez Armijos Mg, Sc.
DOCENTE DE LA MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Haber dirigido y revisado el presente trabajo de investigación titulado:
“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA MATRIZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRACIÓN SOLIDARIA LTDA. DEL CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI”, del aspirante ***Angel Rafael Pilamunga Pilamunga***, el mismo que se ajusta a las normas de graduación de la Universidad Nacional de Loja, tanto en aspectos de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines consiguientes.

Loja, Septiembre de 2014

Atentamente;



Ing. Com. Carlos Rodriguez Armijos Mg, Sc.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Angel Rafael Pilamunga Pilamunga, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Autor: Angel Rafael Pilamunga Pilamunga.

Firma:



Cédula: 1803216702

Fecha: Loja, Septiembre del 2014.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a las Autoridades de la Universidad Nacional de Loja, a los señores docentes de la Carrera de Administración de Empresas Modalidad a Distancia, por la formación académica recibida en las aulas universitarias.

De manera especial al **Ing. Com. Carlos Rodriguez Armijos**, Director de Tesis, quien en forma desinteresada y con sus valiosos conocimientos contribuyó al desarrollo y culminación del presente trabajo de investigación.

A todos quienes de una u otra manera aportaron positivamente para llegar al feliz término de la investigación.

Angel Rafael Pilamunga Pilamunga

DEDICATORIA

Quiero dedicar la presente tesis primero a Dios, mis Padres quienes me enseñaron a dar mis primeros pasos en la vida, hermanos y a mi esposa e hijos quienes siempre han estado conmigo, que con su inmenso apoyo y amor he podido cumplir una meta más en la vida.

a. Título

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA MATRIZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRACIÓN SOLIDARIA LTDA. DEL CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI”

b. RESUMEN

El presente trabajo desarrolló el tema titulado: “**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA MATRIZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRACIÓN SOLIDARIA LTDA. DEL CANTÓN SALCEDO PROVINCIA DE COTOPAXI**”, cuyo objetivo general fue proponer un Plan Estratégico de Marketing para la matriz de la Cooperativa, a continuación pormenorizamos el desarrollo del presente trabajo investigativo:

En el Resumen, se describe una síntesis de toda la estructura del trabajo investigativo; en la Introducción se resalta la importancia del tema investigado, en la Revisión de Literatura, se hace constar la información inherente al tema específicamente en la parte del marco referencial y luego en el marco conceptual se resume la información sobre contextos teóricos del plan estratégico de marketing con las respectivas citas bibliográficas, posteriormente tenemos los Materiales y Métodos, aquí se detalla los métodos: deductivo, inductivo, descriptivo, analítico y las técnicas de investigación utilizadas como la observación directa realizada a la institución y su entorno, la entrevista aplicada al Sr. Gerente y las encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa y a los empleados; Cabe indicar que la aplicación de las encuestas se realizó a la muestra de 366 socios y la segunda encuesta a 22 empleados de la matriz de la Cooperativa.

Posteriormente en los Resultados, se puntualiza primeramente el análisis externo, considerando los factores económico, político–legal, social, tecnológico, competitivo, conjuntamente con las cinco Fuerzas de Porter, siendo el total ponderado de la matriz EFE de 2.72, esto significa que la Cooperativa cuenta con un alto grado de oportunidades que le garantiza la continuidad y el posicionamiento en el mercado local. En el Análisis Interno se determinó que el total ponderado obtenido a través de la matriz EFI es 2.56, por lo tanto la Cooperativa cuenta con un alto grado de fortalezas y una posición interna fuerte que le garantiza poder seguir adelante y desarrollarse de manera positiva su entorno; en estas matrices se consideró que los valores no puede ser mayores a 4, ni menores a 2,5 para que estén en un rango aceptable. Obtenidas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se realizó la Matriz de Alto Impacto y luego con la combinación del análisis; FO, DO, FA, DA, se obtuvo los siguientes objetivos estratégicos: Diversificar y ampliar los servicios financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., creando varios servicios adicionales; Desarrollar un Plan de Promociones e Incentivos a los socios de la Cooperativa; Proponer una capacitación continua y permanente a los empleados de la Cooperativa, y Elaborar y ejecutar un Plan de Publicidad. Así mismo luego del análisis propuesto podemos indicar que el costo total para la implementación del Plan Estratégico es de: 7570,00 dólares americanos.

Como Conclusiones más importantes de la investigación se destacan las siguientes: Que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria Ltda, no cuenta con un Plan Estratégico de Marketing, que permita realizar operaciones óptimas en el área de mercadeo para su mejor posicionamiento en el mercado; Pese a que la percepción de los clientes es diferente, podemos indicar que las tasas de interés y los plazos de los créditos son relativamente convenientes; razón por la cual se hace necesario la aplicación de un plan de incentivos, el mismo que se describió con detalle en los objetivos estratégicos y con respecto a la Misión, Visión y Valores Institucionales, es necesario que se actualice periódicamente en un tiempo de cinco años, por lo cual para la fecha se debe proponer otra diferente, y como Recomendaciones se resalta que el presente trabajo investigativo sea entregado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda, y que ellos sean los que implementen el presente Plan Estratégico de Marketing, a fin de que utilicen en forma pertinente las propuestas derivadas de los objetivos estratégicos. Que la Universidad Nacional de Loja, en una campaña de socialización y apoyo al desarrollo comunitario y de la sociedad en general, publique estos trabajos, a fin de que se evidencie el trabajo investigativo de la Universidad Ecuatoriana. Finalmente en la parte de Bibliografía, se da a conocer las fuentes de información utilizadas en el desarrollo de la investigación y por ultimo se encuentran los Anexos, en la que se describe el resumen del anteproyecto, los formatos de la encuestas aplicadas a los clientes y trabajadores y el formato de la entrevista realizada de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “Integración Solidaria.

ABSTRACT

This paper developed the theme entitled **"DEVELOPMENT OF A STRATEGIC PLAN FOR THE MATRIX MARKETING COOPERATIVE SAVINGS AND CREDIT LTD PARTNERSHIP INTEGRATION. CANTON SALCEDO"** Cotopaxi province ",whose overall objective was to propose a Strategy Marketing Plan for Cooperative matrix then the development of this research work: In summary, a synthesis of the whole structure of the research work described; Introduction on the importance of the research topic in Literature Review, highlights the inherent information to issue specifically in the part of the framework, then the framework is noted the information about their theoretical contexts Strategic marketing plan is summarized with respective references, have after Materials and Methods, the methods outlined here: deductive, inductive, descriptive, analytical and research techniques used as direct observation on the institution and its environment, the interview applied to Mr. manager and surveys applied to cooperative members and employees; It should be noted that implementation of the surveys were conducted to the sample of 366 members and the second survey to 22 employees of the parent of the Cooperative.

Later in the Results, was first points out the external analysis, considering, political-legal, social, technological, competitive, economic factors together with the five forces of Porter, being the weighted total of the EFE matrix 2.72, this means that the cooperative has a high degree of opportunity that guarantees continuity and positioning in the local market. The Internal

Analysis determined that the weighted total obtained through the EFI matrix is 2.56, so the cooperative has a high degree of strength and a strong internal position which ensures you to move forward and develop positively their environment; in these matrices is considered that the values cannot be greater than 4 or less than 2.5 so that they are in an acceptable range. Earn the opportunities, threats, strengths and weaknesses, High Impact Matrix was performed and then the combination of the analysis; FO, DO, FA, DA, the following strategic objectives are obtained: Diversify and expand the financial services of the Credit Union and Credit "Integration Partnership" Ltda, creating several additional services,. Develop a Plan Promotions and Incentives to members of the Cooperative; Suggest a continuous and permanent employees of the Cooperative training, and develop and implement a plan of Advertising. Also proposed after analysis we can state that the total cost for the implementation of the Strategic Plan are American \$ 7,570.00.

The most important conclusions of the research are the following: That the Savings and Credit Cooperative "Integration Partnership Ltd., does not have a Strategic Marketing Plan that allows for effective operations in the area of marketing for better positioning in the market ; Although the perception of customers is different, we can say that the interest rates and loan terms are relatively convenient; why the implementation of an incentive plan is necessary, the same as described in detail in the strategic objectives and with respect to the Mission, Vision and Institutional Values, need to be updated periodically in a time of five , so to date is due to propose a different,

and how recommendations are highlighted by this research work is delivered to the Cooperative Savings and Credit "Partnership for Integration" Ltda, and they are the ones who implement this Strategic Plan marketing, in order to use as relevant proposals arising from the strategic objectives. The National University of Loja, in a campaign of socialization and support for community development and society in general, publish these works, so the investigative work of the Ecuadorian University becomes apparent. Finally on the part of Bibliography, is given to the sources of information used in the development of research and finally found the Annexes, in which the summary of the draft describes the formats of surveys of customers and workers and the format of the interview Cooperative Savings and Credit "Partnership for Integration.

c. INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones enfrentan avances tecnológicos, con una economía moderna que conlleva a cambios estratégicos y operativos afrontando un clima de cambio y planificación. En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria”, Ltda, se ha detectado un sinnúmero de problemas, como la falta de información de todo el personal en cuanto se refiere a los productos y servicios que ofrece la institución. No se encuentra claramente definida la misión y visión de la Cooperativa, lo que ha impedido el cumplimiento de los objetivos comunes y las metas trazadas por el mismo. Por lo cual se evidencia la importancia de elaborar un plan estratégico de marketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda. De esta manera se busca a través de esta propuesta mejorar la situación, económica actual de la Institución financiera y por ende a quienes contribuyen en las actividades que realiza la misma, mejorando sus ingresos económicos para lograr un mayor desarrollo organizacional y empresarial. Se hace menester realizar una síntesis del trabajo desarrollado, cuya estructura contempla lo siguiente: *Título* que induce al contenido del documento; *Resumen* que hace referencia a los objetivos del trabajo de investigación y los principales resultados, su finalidad es despertar el interés del lector; *Introducción* que describe brevemente la estructura del documento y su contenido; *Revisión de Literatura* que sistematiza los principales conceptos utilizados en el desarrollo del presente trabajo; *Materiales y Métodos* que explica el procedimiento seguido, los métodos de investigación

empleados, las técnicas, los instrumentos y la población o universo; *Discusión de Resultados* que muestra los resultados organizados en tablas y gráficos estadísticos con su respectiva interpretación y Análisis; *Propuesta*, que detalla la estructura y contenido del Plan de Estratégico de Marketing, que es la esencia misma del trabajo investigativo que se presenta; *Conclusiones y Recomendaciones* que son aseveraciones resultantes del proceso de investigación; y finalmente *Bibliografía y Anexos*.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL.

Las Cooperativas

Las Cooperativas en el Ecuador, a diferencia de las compañías anónimas, son sociedades de personas, no de capitales. Se fundamentan en la igualdad de derechos de sus integrantes en cuanto a la gestión social. Además, las cooperativas reparten sus excedentes o ganancias en función de la actividad realizada por sus asociados en el logro del propósito común. En cambio, en una empresa mercantil, la ganancia se distribuye entre los socios de manera proporcional al capital económico que cada uno aportó¹.

Cooperativas de Ahorro y Crédito

“Las Cooperativas de Ahorro y Crédito o, simplemente cooperativas de crédito son sociedades cooperativas cuyo objeto social es servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito.

Las cooperativas de ahorro y crédito son también conocidas por sus siglas en inglés, SACCO: Saving and Credit-Cooperativa.

Origen del Movimiento Cooperativo en el Mundo.

El movimiento cooperativo tienen sus primeras manifestaciones en Gran Bretaña (Escocia) en el siglo XIX, en Roshdale, Escocia en el año 1844, con

¹ <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/64>

la declaración de los principios cooperativos, irrumpen como una alternativa de carácter social y económico basado en el esfuerzo individual, la solidaridad y ayuda mutua para lograr un futuro mejor en una sociedad mas equitativa y humana.

El sistema cooperativo mundial tiene sus orígenes en el socialismo utópico cuyos pensadores tenían una visión diferente de la sociedad en cuanto al sistema capitalista que para ellos significaba la explotación del hombre por el hombre y el socialismo en la que el estado era el dueño de absoluto de todo. Siendo el cooperativismo un sistema socioeconómico basado en la asociación voluntaria de productores o consumidores, es necesario indicar que para llegar a esto se tuvo que demostrar que si era una alternativa válida para ser tomada en cuenta, ya que sus resultados permitieron que grupos de personas con economías muy pobres se agruparan y obtuvieran mejoras económicas y sociales para sus hogares.²

Al cabo de cincuenta años fueron doce mil socios que integraban esta sociedad y tenían un capital de dos millones de peniques lo que demostraba que el sistema cooperativo tenía un gran futuro.

El impulso que toma el movimiento cooperativo a nivel mundial fue digno de ser tomado en cuenta y la proliferación de cooperativas de todo tipo fue lo que originó para que se realice “La declaración de los principios cooperativos que subsisten hasta hoy y que son:

1) Igualdad de derechos de los socios

² <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/64>

- 2) Libre acceso y retiro voluntario
- 3) Derecho de cada socio a votar, elegir y ser elegido
- 4) Interés limitado a los certificados de aportación
- 5) Distribución de los excedentes en proporción al volumen de las operaciones o al trabajo realizado en la cooperativa por cada socio
- 6) Indiscriminación y mentalidad política, religiosa y racial; y
- 7) Variabilidad del capital social

El sistema cooperativo ha tomado un desarrollo muy grande a nivel mundial, y en países como Israel, Canadá, Estados Unidos y en la mayoría de países de Europa, han tenido una influencia muy grande, sobre todo en las cooperativas agrícolas y de servicio.³

El sistema cooperativo israelí merece una mención especial por cuanto en este país, en donde en base a la cooperación y la aplicación de este sistema ha sido posible la producción a gran escala en terrenos sumamente áridos y en donde los “kibuts”, que es una especie de agrupación familiar compuesta por personas que no tiene parentesco familiar debido a sus orígenes de separación se unen y forman las grandes cooperativas que hoy existen en Israel.

Historia del Cooperativismo en el Ecuador

El cooperativismo en nuestro país tiene sus principios en la ciudad de Guayaquil en donde se fundan las primeras entidades de carácter económico

³ <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/64>

y social basandose en los principios cooperativos, de esta manera podemos mencionar algunos de ellos.

- 1) La Compañía de Préstamos y Construcciones de Guayaquil, como sociedad organizada bajo el sistema cooperativo en 1910.
- 2) La Sociedad Cooperativa de Profesores creada con el exclusivo objetivo de conseguir fondos a los socios que fallecían.
- 3) La Sociedad Cooperativa de Comercio establecida con el propósito de abaratar el precio de los viveres.
- 4) La Asociación Cooperativa de Agricultores del Ecuador, integrado por los productores de cacao, nacia en 1912 y extinguida en el año 1925 en la revolución Juliana.

En el año de 1937, el Gobierno del General Enriquez Gallo, crea la primera Ley de Cooperativas del Ecuador, con su respectivo reglamento.

Para el año 1961, en el Gobierno del Dr. Jose Maria Velasco Ibarra se creó la Dirección Nacional de Cooperativas, institución que hasta la actualidad es la encargada de fomentar, controlar, y aprobar el funcionamiento de todo el sistema cooperativo nacional.

En la actualidad en el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, el estado ha facultado a la Superintendencia de Bancos para que realicen el control de sus actividades y ha dispuesto un reglamento para que sea cumplido por todas aquellas cooperativas que al lograr un capital establecido por la ley, deban ser sujetas de control por parte de la Superintendencia de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

CONCEPTOS BÁSICOS DEL COOPERATIVISMO

Qué es el Ahorro

Es la parte del ingreso que no se destina al gasto y que se reserva para necesidades futuras.

Qué es el Crédito

El crédito es un préstamo de dinero que el Banco otorga a su cliente.

Para qué sirve el Dinero

Las funciones más significativas que desarrolla el dinero son las siguientes:

Medio de cambio: es generalmente aceptado por la sociedad para la realización de las transacciones y la cancelación de deudas y que, por tanto, evita el trueque directo de mercancías.

Unidad de cuenta: sirve para calcular cuánto valen los diferentes bienes y servicios en una misma unidad.

Depósito de valor: al ser un activo, el dinero permite mantener riqueza, y de hecho tanto las personas como las familias o las empresas, suelen mantener parte de su patrimonio en forma de dinero.

MARCO CONCEPTUAL.

MARKETING

Concepto

Mercadotecnia, es la realización de una serie de actividades de orden empresarial que conducen armónicamente los bienes y servicios desde el productor al consumidor.⁴

Mercadotecnia, es el conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores. El productor debe intentar diseñar y producir bienes de consumo que satisfagan las necesidades del consumidor. Con el fin de descubrir cuáles son éstas se utilizan los conocimientos del marketing. Al principio se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de mercadotecnia era posterior a la producción del bien y sólo pretendía fomentar las ventas de un producto final. Ahora, el marketing tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción; entre éstas, cabe destacar la investigación de mercados y el diseño, desarrollo y prueba del producto final.

Es algo nuevo y viejo a la vez. Sus orígenes se remontan al comercio entre los pueblos antiguos. Pero fue recién en la década de los 70's en que se dio una formalización real y sistemática que le proporcionó carácter de ciencia experimental.

⁴ Jean Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, Sallenave, Bogotá, 2008.

La definición de Marketing más extendida nos dice que es el Estudio o Investigación de la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social a través del intercambio con beneficio para la supervivencia de la empresa.⁵

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL CONCEPTO DE MARKETING

Satisfacer necesidades

Si un empresario se enfoca en la segunda parte (intercambio con beneficio), tal vez tendrá suerte al principio pero al poco tiempo, el producto morirá porque los consumidores buscarán otros satisfactores con mejor calidad y precio.

Si un empresario se enfoca en satisfacer necesidades, el producto también morirá por inviabilidad material, es decir, no se puede fabricar un producto que satisfaga todas las necesidades, y de una forma completa, además que la empresa morirá porque no tendrá beneficios, o estos serán insuficientes para la permanencia de la empresa a mediano y/o largo plazo.

Estas reflexiones nos indican que hay que lograr un balance entre estas dos ideas básicas del Marketing, pero, ¿satisfacer necesidades y deseos de quién?, la respuesta es el consumidor, el cual es el gran objetivo del Marketing.

⁵ Jean Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, Sallenave, Bogotá, 2008.

IMPORTANCIA DEL MARKETING.

El marketing es importante por dos razones:

Es importante para la sociedad porque mejora el nivel de vida de los usuarios y consumidores.

Es importante para la economía mundial, nacional, regional, y local, por cuanto potencia sus economías en los diferentes niveles.

El marketing o mercadotecnia se concentra sobre todo en analizar los gustos de los consumidores, pretende establecer sus necesidades y sus deseos e influir su comportamiento para que deseen adquirir los bienes ya existentes, de forma que se desarrollan distintas técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquieran un determinado producto. La actividad del marketing incluye la planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de servicios, los precios, la promoción y los servicios postventa. En estas áreas el marketing resulta imprescindible; en otras, como en el desarrollo de las nuevas líneas de servicios, desempeña una función de asesoramiento. Además, es responsable de la distribución física de los servicios, establece los canales de distribución a utilizar y supervisa el transporte de bienes desde la fábrica hasta el almacén, y de ahí, al punto de venta final.⁶

⁶ TOUSLEY R. Clark, Principios de mercadotecnia 1era, Edición en español UTEMA S.A. México, 2003.

Las Seis Estrategias del Marketing

1. "Tener la meta correcta": incrementar el retorno sobre la inversión a largo plazo. Sólo al fundamentar la estrategia en la rentabilidad sustentada, se generará un valor económico real. El valor económico es creado cuando los clientes están dispuestos a pagar un precio por un producto o servicio que excede el costo de producirlo.

2. "La estrategia de la compañía le debe hacer posible transmitir una propuesta de valor, o establecer beneficios, diferentes a los que ofrece la competencia". La estrategia, entonces, no es ni una búsqueda por la mejor manera de competir ni un esfuerzo para ser todo para cada cliente.

3. "La estrategia necesita reflejarse en una cadena de valor distintiva". Para establecer una ventaja competitiva sostenible, la compañía debe configurar la manera en que conduce sus procesos (manufactura, logística, entrega, marketing, etc.) de manera distinta a la de sus rivales y que sea adaptable a su propuesta de valor.⁷

4. "Las estrategias robustas involucran sacrificios". La compañía debe renunciar a algunos, servicios o actividades con el fin de ser diferente. Estos intercambios, son los que verdaderamente distinguen a la compañía.

5. "La estrategia define cómo encajan todos los elementos de una compañía". Una estrategia involucra tomar decisiones a través de la cadena de valor y que todas las actividades de la compañía se refuercen

⁷ Jean Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, Sallenave, Bogotá, 2008.

mutuamente. El diseño del producto, por ejemplo, debe reforzar al proceso de manufactura, y ambos deben influenciar la manera en que se conduce el servicio post-venta.

6. "La estrategia involucra continuidad de dirección". Una compañía debe definir distintivamente su propuesta de valor, aún y que esto signifique dejar a un lado ciertas oportunidades. Sin continuidad, es difícil para las compañías desarrollar habilidades únicas o construir reputaciones sólidas entre los clientes.

La evolución del marketing en la empresa.

Considerado desde el punto de vista de la organización de la comunicación y de intercambio en la economía, el marketing no es una actividad nueva, ya que cubre tareas que han existido siempre y que han sido siempre asumidas de una forma u otra en cualquier sistema basado en el intercambio voluntario.

Se diferencian tres fases, caracterizadas cada una por un objetivo de marketing prioritario, que son marketing pasivo, el marketing de organización y el marketing activo.⁸

Marketing pasivo.

Una organización de marketing pasivo es una forma de organización que prevalece en un entorno económico caracterizado por la existencia de un mercado potencial importante, pero donde hay escasez de oferta, siendo

⁸ Jean Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, Sallenave, Bogotá, 2008.

insuficientes las cantidades de producción para las necesidades del mercado. La demanda es superior a la oferta. El marketing pasivo implica igualmente necesidades conocidas y estables y un ritmo débil de innovación tecnológica en el mercado de referencia.⁹

Marketing de organización.

El objetivo prioritario del marketing en esta fase es la de crear una organización comercial eficiente. Se trata de buscar y organizar la salida para los servicios y tiene la responsabilidad de organizar la comercialización de los servicios.

El marketing de organización ha favorecido el desarrollo de la óptica de venta que explica una cierta agresividad comercial, con la hipótesis implícita de que el mercado es capaz de absorberlo todo, si se somete a la presión suficiente.

Puntos importantes para la orientación de la gestión del marketing de organización son: la forma de distribución, la extensión geográfica y el desarrollo de la política de marketing.¹⁰

Marketing activo.

El marketing activo se caracteriza por el desarrollo del papel del marketing estratégico de la empresa. Tres factores son los que originan esta evolución:

⁹ TOUSLEY R. Clark, Principios de mercadotecnia 1era, Edición en español UTEMA S.A. México, 2003.

¹⁰ Jean Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, Sallenave, Bogotá, 2008.

1. El proceso tecnológico. Trata de las invenciones e innovaciones en tecnología que inciden en el desarrollo de la producción.
2. La aceleración de la difusión del progreso tecnológico. Se observa un crecimiento del ritmo de innovación y un acortamiento del tiempo requerido para pasar del desarrollo a la explotación comercial, como también de una generalización global.

Marketing operacional.

La función del marketing operacional es la de crear las cifras de ventas, o sea, vender y utilizar parte de esos efectos de medio de venta más eficaces, minimizando los costos de venta, por ello es decisivo en el rendimiento de la empresa.

Los servicios tienen y debe tener precios aceptables por el mercado y estar disponibles y adaptados en los circuitos habituales de compra de los clientes objetivos, de este modo el marketing operacional es el aspecto más espectacular y el más visible de la gestión de marketing debido a que la publicidad y la promoción ocupan un lugar destacado.

Para ser rentable el marketing operacional debe apoyarse en una reflexión estratégica basadas en las necesidades del mercado y en su evolución.¹¹

¹¹ TOUSLEY R. Clark, Principios de mercadotecnia 1era, Edición en español UTEMA S.A. México, 2003.

Marketing estratégico.

El marketing estratégico se ocupa del análisis de las necesidades del individuo y de las organizaciones, y de seguir la evolución de los mercados de referencia e identificar los diferentes servicios-mercados y segmentos actuales o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.

En resumen la función del marketing estratégico es la de orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.

La gestión del marketing estratégico se sitúa en el medio y largo plazo; su objetivo es precisar la misión de la empresa, definir su objetivo, elaborar una estrategia de desarrollo, velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de servicios.

GESTIÓN DEL MARKETING EN LA EMPRESA

Los tipos de gestión de marketing en la empresa son:

1. Un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de servicios rentables.
2. Organización de estrategia de venta y de comunicación, cuyo objetivo es dar a conocer las cualidades de los servicios ofrecidos a los compradores potenciales.

MARKETING ESTRATÉGICO

El marketing estratégico es una alternativa que se presta para realizar en las empresas que se encuentran ya en marcha, con el objeto de descubrir lo que necesita el mercado orientando a las empresas hacia la satisfacción de necesidades que constituyen oportunidades económicas, esto es situar la oferta de la demanda: vender lo que produce o producir lo que se vende.¹²

ESTRATEGIA

Es un procedimiento que estudia la posición estratégica de cada actividad en función del atractivo intrínseco de los segmentos del mercado de referencia donde se ejercen las actividades y la fuerza competitiva de la empresa en cada producto – mercado considerado.

MARKETING MIX

La mezcla de la mercadotecnia está dividida en producto, precio, plaza y promoción.

PRODUCTO

Se conoce como una línea de servicios a aquellos bienes que, aun siendo iguales en apariencia, es decir, con un mismo estilo o diseño, difieren en tamaño, precio y calidad. Las líneas de servicios deben responder a las necesidades y gustos de los consumidores.

¹² TOUSLEY R. Clark, Principios de mercadotecnia 1era, Edición en español UTEMA S.A. México, 2003.

Para poder desarrollar una con ciertas posibilidades de éxito comercial, el departamento de marketing realiza una investigación para analizar el comportamiento de los consumidores. El cambio de las costumbres y del estilo de vida tiene una influencia directa sobre las ventas de los servicios. Por ejemplo, la tendencia hacia una forma de vestir cada vez más informal ha cambiado por completo el estilo de la ropa. Además, las economías con renta per cápita elevada tienen unos patrones de consumo muy diferentes a los de las economías que se encuentran en las fases recesivas del ciclo económico. La renta disponible, es decir, los ingresos netos tras pagar impuestos y todos aquellos bienes de consumo de primera necesidad, como alimentos, vestidos y alquiler de piso, determina la cantidad de bienes de lujo que se adquirirán en una economía. De igual forma, la compra de bienes duraderos, como los electrodomésticos, automóviles y viviendas, también estará determinada por el punto del ciclo económico en que se encuentre la economía.¹³

El ciclo de vida de un producto requiere un estudio detallado. Todos los servicios pierden con el tiempo su atractivo inicial derivado de la novedad. Los productores también pueden acelerar la caducidad del producto al introducir otros nuevos con características más modernas. Hoy los consumidores no sólo esperan que aparezcan servicios novedosos, sino que reaccionan de modo positivo a las mejoras e innovaciones productivas. Esto influye en la duración de los artículos que, a su vez, repercute en los costes y, por tanto, en el precio final. La competencia entre productores que

¹³ Jean Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, Sallenave, Bogotá, 2008.

fabrican artículos parecidos acelera la aparición de otros con nuevas características.

PRECIO

Los dos determinantes principales del precio son los costos de producción y la competencia. No resulta rentable vender un producto a un precio inferior a los costes de producción, pero es imposible hacerlo a un precio superior al de los bienes similares. No obstante, existen muchos otros factores que determinan el precio final. La política de la empresa puede exigir que se venda a un precio que

minimiza los beneficios en las nuevas líneas de servicios, o se puede bajar mediante descuentos para vender mayor cantidad.¹⁴

Existen normas sobre la competencia que impiden a los productores fijar una cuantía máxima del precio de venta final. No obstante, algunos fabricantes logran controlar el precio de venta final al ser propietarios de los puntos de venta al por menor, pero esto sólo ocurre en contadas ocasiones.

Por otra parte, algunos gobiernos intentan limitar la competencia en precios para favorecer a los pequeños empresarios que no pueden competir con las grandes empresas. Por ello, las decisiones que toma el departamento de mercadotecnia sobre precios deben ser revisadas por el departamento jurídico de la compañía.

¹⁴ Rafael Muñiz González Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición 2011

PLAZA

Acceso y facilidades de suministro. Mediante una distribución efectiva la empresa puede lograr la diferenciación y una ventaja competitiva., No por el número de puntos de ventas disponibles, sino por su ubicación, dimensión y ambientación.

PROMOCIÓN

La publicidad, la venta directa y la promoción de ventas son los principales métodos utilizados para fomentar la venta de un artículo.¹⁵

El principal objetivo de la publicidad consiste en dar a conocer el producto y convencer a los consumidores para que lo compren incluso antes de haberlo visto o probado. La mayoría de las empresas consideran que la publicidad es esencial para fomentar las ventas, por lo que destinan cuantiosas sumas de sus presupuestos para contratar agencias de publicidad especializadas. Al mostrar de forma reiterada al consumidor a través de los anuncios la representación del producto, la marca registrada y otras características, los profesionales de la publicidad confían en atraer al usuario a la compra del artículo promocionado. La publicidad utiliza sobre todo la televisión, la radio y los paneles publicitarios; los periódicos, las revistas y los catálogos; así como el envío de publicidad por correo. Durante los últimos años las agencias de publicidad han unificado sus esfuerzos para aumentar su tamaño y su alcance, de forma que pueden ofrecer a sus clientes campañas publicitarias a escala mundial.

¹⁵ Rafael Muñiz González Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición 2011

A medida que aumentaba el coste de contratar vendedores, las técnicas de promoción y venta han variado. Los servicios sencillos los venden los dependientes de las tiendas, en cambio para los servicios específicos que requieren una explicación detallada de todas sus características, se necesitan vendedores especializados. Por ejemplo, cuando se vende un coche, la tarea del vendedor se limita a negociar el precio de las opciones y el tipo de financiación, porque los atributos y componentes del coche ya son conocidos y casi vendidos gracias a la publicidad.

El objetivo de la promoción de ventas es complementar y coordinar la publicidad con la venta directa; ésta es una faceta cada vez más importante dentro del marketing. Suele ser necesario cooperar de una forma estrecha con los vendedores. Para ello, se crean dispositivos de ayuda al comercial y programas de publicidad coordinados. Asimismo hay que instruirle sobre las características específicas del producto. Es normal que el fabricante ofrezca servicios de instalación y mantenimiento durante cierto tiempo. Desde el punto de vista del consumidor la promoción de ventas incluye ciertas actividades típicas del área de comercialización, como son los cupones de descuento, los concursos, regalos y ofertas especiales de precios”.¹⁶

¹⁶ TOUSLEY R. Clark, Principios de mercadotecnia 1era, Edición en español UTEMA S.A. México, 2007

PROPAGANDA

Tiene la característica que es gratuita y se trasmite entre las personas, depende totalmente de la calidad del producto y del precio competitivo que tenga sin descuidar la imagen que debe tener la empresa frente al público.

LOS SERVICIOS Y EL MARKETING

“Los servicios, a diferencia de los bienes, son bienes intangibles. Un servicio incluye la realización de un trabajo para el cliente. Éste paga por obtener un servicio al igual que por adquirir un artículo. En las economías más industrializadas la mayor parte de la población trabaja en el sector servicios y todo apunta a que esta tendencia seguirá así en el futuro. Los servicios más comunes son el mantenimiento y reparación de electrodomésticos, los transportes, las agencias de viajes, el turismo, el tiempo libre, la educación y la sanidad. Entre los servicios destinados a las empresas está la programación informática, la asesoría jurídica y contable, la banca, la contabilidad y la compraventa de acciones, así como la publicidad.¹⁷

Los servicios, al igual que los bienes, utilizan el marketing para aumentar sus ventas, con la salvedad de que no existe una transferencia física. Los servicios deben diseñarse y ofrecerse de forma que satisfagan las necesidades de los clientes. Por ejemplo, las agencias que ofrecen empleados temporales deben estudiar con cuidado las necesidades de los

¹⁷ Rafael Muñiz González Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición 2011

empresarios en distintos lugares y en los diferentes sectores productivos. Dado que es más difícil vender un bien intangible que un bien material, las campañas publicitarias de los servicios son aún más agresivas que las de los bienes tangibles. A través de fuertes campañas de promoción, las agencias de personal temporal han convencido a muchas empresas de que resulta más rentable contratar a trabajadores, en base a necesidades, que contratarlos por tiempo indefinido.

FACTORES DETERMINANTES DEL MARKETING

“Una de las ideas más importantes a tener en cuenta es el continuo y rápido cambio de gustos e intereses. Los consumidores son cada vez más exigentes. Tienen más educación, leen más periódicos y revistas, ven más la televisión, las películas de cine, escuchan más la radio y viajan más que las generaciones precedentes. También tienen más relaciones sociales. Sus demandas, por tanto, son más exigentes, y sus gustos varían con mayor rapidez. Además, se defienden de las técnicas de marketing agresivas gracias a las organizaciones de defensa de los derechos del consumidor, y de publicaciones dirigidas a ellos en las que se analizan los pros y contras de los diferentes servicios disponibles en los mercados. Éstos cada vez aparecen más segmentados, y cada segmento del mercado exige que las características del producto se adapten a sus gustos. El 'posicionamiento' del artículo, es decir, la determinación del segmento al que se dirige, exige un análisis serio y una extensa planificación.

EL POSICIONAMIENTO

El producto o servicio aceptado en el mercado ocupa un lugar en la mente de quienes conforman el mercado, todo esto tomando en cuenta la utilización y beneficio del producto o servicio.¹⁸

Es la manera en que un producto o servicio es percibido por el segmento de consumidores al que está dirigido, en función de las variables importantes que el segmento de consumidores toma en cuenta para la elección de utilización de la clase de servicios.

DISTRIBUCIÓN:

La distribución en el sector financiero consiste en poner al alcance de sus socios y clientes los diferentes servicios lo más cercanamente posible al lugar donde ellos lo quieren y pueden adquirirlos.

Su tarea actual será decidir la manera en que se entregarán los servicios a los socios y clientes, entendiéndose que estos no necesariamente se lo harán de la manera tradicional, sino que dependerá en gran medida de las necesidades que el mercado objetivo tenga y de las ventajas que actualmente su competencia se encuentra brindando.

Durante este último tiempo, el sector financiero ha presentado un gran despliegue en cuanto a la creación de canales de distribución, tales como cajeros automáticos, cajeros rodantes, banca en línea, visitas puerta a

¹⁸ Rafael Muñiz González Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición 2011

puerta, etc., lo cual le da una buena perspectiva de la tendencia en cuanto a servicio.

De igual manera, la distribución comprenderá ciertos servicios adicionales que le dan un valor agregado al servicio que venimos prestando, ya sea asesoría en el manejo de cualquier emprendimiento, servicios de proveeduría para determinados servicios o proyectos, entre otros.¹⁹

FIJACIÓN DE PRECIOS (TASAS Y COSTO DE SERVICIOS):

El componente precio representa uno de los principales aspectos dentro de la mezcla de mercado, por cuanto:

Afecta a los ingresos, y por ende, a la rentabilidad de la organización,

- ✓ Es una herramienta competitiva fundamental, que puede ser utilizada para explotar las oportunidades del mercado; y,
- ✓ Contribuye en el posicionamiento del producto frente al mercado objetivo.

Y, aunque se creería que la tasa de interés es el único precio del sector financiero, existen otros conceptos que también han sido incluidos, tales como comisiones, costos por gestión y cuotas por la utilización de servicios e instrumentos financieros.

Posiblemente en este sentido, no es mucho lo que Usted puede hacer desde la perspectiva de mercadotecnia, ya sea porque existen mercados regulados o porque la decisión es una función directa del departamento financiero, de

¹⁹ Rafael Muñiz González Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición 2011

crédito o directamente de la Gerencia General, sin embargo será importante que conozca la manera de cálculo con el fin de plantear nuevas alternativas que arrojen iguales resultados.

PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO

CONCEPTO DE PLANEACIÓN

La definición de Gómez Ceja es: El proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

¿QUE ES UNA ESTRATEGIA?

Las estrategias son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de dar a la organización una dirección unificada. Las estrategias no tienen la finalidad de señalar la manera de cómo la empresa debe alcanzar o ejecutar sus principales objetivos, eso corresponde a los programas de apoyo.²⁰

CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo.

Aguirre, la define como:

²⁰ JEAN, Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, Sallenave, Bogotá, 2005.

El proceso de decidir que se va a hacer, como se hará, quien y cuando lo hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos.

¿Qué es la misión?

Corona Funes:

Es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la empresa.

¿Qué es la Visión?

Corona Funes²¹ nos comenta que la visión es la más significativa ambición empresarial, que se va construyendo día a día, a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la empresa. A continuación se indican diversas definiciones, sobre lo que es la visión.

EI MEDIO INTERNO

El medio ambiente interno de una organización incorpora a los factores internos de la empresa que influyen directamente en la manera de realizar el trabajo y en el modo en se logran los objetivos. A través de estos factores, las empresas adquieren y mantienen una cierta atmósfera u orientación. Entre los factores que constituyen el medio ambiente interno se cuentan los

²¹Corona Funes, Estrategia, Ed. SICCO, México, 1998, p. 33.

empleados, el ritmo de trabajo, la disposición de las oficinas o de la planta productiva, el estilo de los gestores el sistema de retribución. Sin embargo, el ejemplo que mejor describe esa atmósfera u orientación lo proporciona el concepto de cultura de una organización.²²

Factores Críticos Internos:

El análisis de los factores internos, permitirá identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para corregirlas o eliminarlas.

- **FORTALEZAS**

Son los aspectos positivos o ventajas que posee la empresa internamente, que permitirán alcanzar los objetivos de la organización.

- **DEBILIDADES**

Son los factores negativos que tiene la empresa dentro de su ámbito interno que afectan el cumplimiento de los objetivos”²³

Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Es un instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo

²² JEAN, Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, Sallenave, Bogotá, 2005.

²³ MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Año 2003 – 2004, Pág. 12 – 13.

contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

COMO DESARROLLAR UNA MATRIZ EFI

- 1)** Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
- 2)** Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
- 3)** Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
- 4)** Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5) Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

CUADRO 1

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<u>Fortalezas</u>			
1. Razón presente que subió a 2.52			
2. Margen de utilidad subió a 6.94			
3. La moral de los empleados es alta			
4. Sistema nuevo de informática			
5. La participación del mercado ha subido a 24%			
<u>Debilidades</u>			
1. demandas legales sin resolver			
2. Capacidad de la planta ha bajado a 74%			
3. Falta de sistema para la administración estratégica			
4. El gasto para I y D ha subido el 31%			
5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces			
Total			

Fuente: html./matriz-dafo.html

Elaborado: El Autor

EL MEDIO EXTERNO

El medio ambiente externo de una organización comprende todos los factores que pueden afectar directa o indirectamente a la organización de alguna manera perceptible.²⁴

Factores Críticos Externos:

- **OPORTUNIDADES**

En el ambiente externo son las circunstancias favorables a la empresa y a las que se puede aprovechar para aumentar su crecimiento.

- **AMENAZAS**

En el ambiente externo son todas las posibles situaciones de riesgo que tiene que afrontar la empresa, y en su mayor número están fuera del control o alcance por parte de la gerencia.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitivo.

COMO DESARROLLAR UNA MATRIZ EFE

1) Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de

²⁴S. C. Jain, Marketing Planning and Strategy (Southwestern, 2009), p. 69.

entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

- 2)** Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.
- 3)** La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- 4)** Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
- 5)** Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave

incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

CUADRO 2

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<i>Oportunidades</i>			
1. El tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá está fomentando el crecimiento			
2. Los valores de capital son saludables			
3. El ingreso disponible está creciendo 3% al año			
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables			
5. El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto			
<i>Amenazas</i>			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos de Estados Unidos			
2. La comunidad europea ha impuesto tarifas nuevas			
3. La república de Rusia no es políticamente estable			
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo			
5. Las tasas de desempleo están subiendo			
<i>Total</i>			
<p>Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.</p>			

Fuente: www.oocities.org/es/aristidespaez/gerenciaestrategica/tfg.htm

Elaborado: El Autor

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Las cinco fuerzas de Porter representan un marco teórico para el análisis de industrias y estrategias de negocios desarrolladas por Michael E. Porter del Harvard Business School en 1979. La teoría deriva en 5 fuerzas que determinan la intensidad competitiva y por ende el grado de atractivo de un mercado. El grado de atractivo en este contexto se refiere a la rentabilidad de la industria. Una industria no atractiva es una donde la combinación de las fuerzas actúa para disminuir la rentabilidad de la industria. Una industria muy poco atractiva sería una donde se encuentran varios competidores utilizando políticas comerciales agresivas entre sí, en un contexto de bajo crecimiento de la demanda.²⁵

Tres de las cinco fuerzas de Porter se refieren a la competencia que viene de afuera de la industria. El resto de las fuerzas se relacionan a amenazas internas.

Porter denominó a las amenazas internas de la industria como parte de un micro-ambiente, en contraste con el macro-ambiente. El micro-ambiente está formado por las fuerzas cercanas a una empresa que afectan directamente la habilidad de servir a sus clientes y obtener ganancias. Un cambio en cualquiera de las fuerzas obliga a la unidad de negocios a re-evaluar el mercado dado que se produce un cambio en la información del mismo.

El grado de atractivo de la industria no implica que cada empresa tendrá un grado de rentabilidad similar por estar dentro del mismo mercado. Las

²⁵ JEAN, Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, Sallenave, Bogotá, 2005.

empresas aplicaran sus competencias primarias (core competences) y sus modelos de negocios para intentar adquirir una rentabilidad por encima del promedio de la industria. Un claro ejemplo puede encontrarse en la industria aeronáutica. Al analizar la industria en su totalidad, la rentabilidad es baja y sin embargo individualmente las empresas consiguen obtener ganancias por encima del promedio de la industria aplicando sus modelos de negocios diferenciados.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas horizontales que vienen de la competencia directa e indirecta: la amenaza de los productos sustitutos y competidores existentes y la amenaza de nuevos entrantes al mercado. Las otras dos fuerzas son conocidas verticales y hacen referencia al poder de negociación de los proveedores y de los clientes.

1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes.

Es el poder de negociación con que cuentan los consumidores o compradores en la industria analizada. Por ejemplo, mientras menor sea la cantidad de compradores, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos podrán exigir precios más bajos.²⁶

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

²⁶ JEAN, Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, Sallenave, Bogotá, 2005.

Para determinar el grado de poder de negociación de los compradores o clientes se analizan los siguientes aspectos de la industria:

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
- Volumen de los compradores.
- Costos o facilidades del cliente para cambiar de proveedor.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás del cliente.
- Existencia y grado de amenaza de productos sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis de la Frecuencia, magnitud y cantidad de órdenes de los clientes (RFM Analysis).

2. Poder de negociación de los Proveedores.

El “poder de negociación” de los proveedores se refiere al dominio de los mismos sobre las condiciones del mercado. El poder de los proveedores

difiere según su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

Un ejemplo de gran poder por parte de los proveedores es el de las empresas extractoras de petróleo. Su sector es muy rentable porque se concentra la oferta en unos pocos oferentes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.²⁷

Otro ejemplo son los productos industriales de alta tecnología como por ejemplo los procesadores utilizados en las computadoras. Los principales fabricantes como AMD e Intel tienen un alto poder de negociación por ser especialistas y proveer productos indispensables para los armadores de computadoras. El valor de sus marcas también es un factor que les da mayor poder de negociación.

Los siguientes factores se analizan para determinar el grado de negociación de los proveedores:

- ✓ Facilidades o costos para el cambio de proveedor.
- ✓ Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- ✓ Presencia y conveniencia de productos sustitutos.

²⁷ JEAN, Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, Sallenave, Bogotá, 2005.

- ✓ Grado de concentración de los proveedores.
- ✓ Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- ✓ Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- ✓ Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.

Importancia estratégica de los productos del proveedor en relación con el producto final.

3. Amenaza de nuevos competidores.

Industrias con altos grados de rentabilidad suelen atraer a un número mayor de jugadores. La entrada de estos nuevos jugadores usualmente hace caer la rentabilidad a niveles de competencia perfecta.

El atractivo del mercado depende en parte de cuan fáciles sean de saltar las barreras de entrada por parte de nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una parte del mercado.

El campo del diseño gráfico y la publicidad es un sector de la economía con bajas barreras de entrada mientras que la fabricación de automóviles es una industria muy difícil de penetrar.

A continuación se enumeran los principales indicadores para analizar la posibilidad de entrada de nuevos competidores:

- ✓ Economías de escala.

- ✓ Diferencias de producto en propiedad.
- ✓ Valor de la marca.
- ✓ Costos de cambio.
- ✓ Requerimientos de capital.
- ✓ Acceso a la red de distribución y canales comerciales.
- ✓ Ventajas absolutas en costos.
- ✓ Ventajas en la curva de aprendizaje.
- ✓ Represalias esperadas de los jugadores establecidos.
- ✓ Mejoras en la tecnología.
- ✓ Rentabilidad de la industria.
- ✓ Necesidades insatisfechas de los consumidores.²⁸

4. Amenaza de productos sustitutos.

Un mercado pierde parte de su atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales.

La situación se agrava si los potenciales sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.

²⁸ JEAN, Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, Sallenave, Bogotá, 2005.

Un ejemplo de sustitución que afectó a varios países centro-americanos fue el de los edulcorantes. Su adopción por parte de los consumidores de azúcar en reemplazo de la misma hizo que las ventas mermaran drásticamente alrededor del mundo. En este caso, el sustituto se benefició de adelantos tecnológicos y logró satisfacer la necesidad latente del consumidor de endulzar los alimentos con la menor cantidad de calorías posibles.

Los siguientes factores son importantes a la hora de analizar la Amenaza de productos sustitutos:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Necesidades insatisfechas de los consumidores.

5. Rivalidad entre los competidores.

La rivalidad entre los competidores es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores puestas en acción. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector. Generalmente, la cantidad de competidores mantiene una relación inversa con la rentabilidad del sector: mientras menos competidores, más rentabilidad y viceversa.

El grado de rivalidad entre competidores deberá ser considerado ya que será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, ya que constantemente la empresa podrá enfrentarse con guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

MATRIZ FODA

GRÁFICA 1



Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_DAFO
Elaborado: El Autor

“El análisis **FODA** es la identificación de Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas, es importante realizar este análisis ya que nos permite conocer y articular situaciones internas con aquellas que son externas a una organización. Las dos primeras categorías están

relacionadas con cuestiones internas y las dos restantes con asuntos externos a la institución pero que de alguna manera inciden en ella²⁹.

La matriz para formular estrategias de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (FODA)

“La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes 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 ame

GRÁFICA 2

	FORTALEZAS Enlista las FORTALEZAS Identificadas	DEBILIDADES Enlista las DEBILIDADES Identificadas
OPORTUNIDADES Enlista las OPORTUNIDADES Identificadas	1 F - O <i>Estrategia MAX - MAX</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D - O 2 <i>Estrategia MIN - MAX</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS Enlista las AMENAZAS Identificadas	3 F - A <i>Estrategia MAX - MIN</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D - A 4 <i>Estrategia MIN - MIN</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

Fuente: capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos%20Juntos/.../temaIII.html

Elaborado: El Autor

a) Las estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades)

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas

²⁹ <http://www.edukanda.es/>

internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. 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.

b) Las estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades)

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.

c) Las estrategias FA (Fortalezas para enfrentar las Amenazas)

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.

d) Las estrategias DA (Debilidades para resistir a las Amenazas)

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. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar

por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.”³⁰

MATRIZ DE ALTO IMPACTO.

“Luego de la preparación de la matriz DOFA, se procede a preparar la matriz de impacto. Esta matriz de impacto no es otra cosa que un análisis de vulnerabilidad del proyecto.

Esta parte del proceso, no necesariamente se debe hacer con todo el equipo de trabajo inicial. Es muy posible que esta parte se analice y se arme con un reducido número de participantes especializados en cada uno de los temas que tocan los diferentes puntos de la matriz DOFA. Lo anterior se debe a que en este punto se requiere no solo el conocimiento profundo del proyecto, sino también personas que puedan determinar hasta que punto la materialización de algunos de los riesgos pueden ocasionar que el proyecto sea inviable, o por el contrario se deba reforzar la inversión.

Se debe realizar una revisión de la matriz DOFA y tomar aquellos puntos de más alto impacto para proceder a valorarlos en orden de importancia dentro del proyecto. Esto no significa que los otros puntos no se deban tener en cuenta, sino que deben hacer parte de las diferentes tareas del proyecto, pero debido a que su impacto es relativamente bajo, harán parte de las actividades complementarias del proyecto”³¹.

³⁰ <http://manuelgross.bligoo.com/>

³¹ Kotler, Philip (2003). Fundamentos de Marketing (6ª edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 712. ISBN 970-26-0400-1.

“Los aspectos considerados como claves para el proyecto se deben calificar como de alto impacto, impacto medio, o de bajo impacto. Esta calificación es bastante subjetiva, sin embargo, para poder hacer del proceso de evaluación algo más práctico y ajustado a la realidad, se pueden considerar las siguientes recomendaciones en el proceso de valoración:

- Un punto que sea de alto impacto para el proyecto es aquel que puede poner en riesgo de fracaso (en el caso de las debilidades y las amenazas) inminente el proyecto. Las causas pueden implicar inviabilidad económica, inviabilidad legal, inviabilidad en la penetración del mercado, inviabilidad política y la inviabilidad técnica. Entre estos grupos de riesgo se incluyen causas como altos costos del proyecto, soluciones anti técnicas, problemas legales, deterioro inminente y grave de la imagen de la empresa en el mercado, retiro de la participación de los inversionistas, alta hostilidad del mercado que prevea retiro de los clientes, etc. Cuando se trata de aspectos relacionados con las fortalezas y las oportunidades, la evaluación de alto impacto corresponde eventos que de ocurrir pueden tener efectos muy positivos en el proyecto, como es el caso en la disminución de costos, reducción de tiempos, nuevas oportunidades de inversión de bajo riesgo, disminución en el riesgo de fracaso, pueden conllevar a crecimientos y desarrollos inesperados, aseguran el éxito del proyecto, etc.
- En el caso de la evaluación de bajo impacto, se refieren a aspectos que pueden afectar negativa o positivamente la ejecución del proyecto en un

nivel moderado y que si la empresa posee los recursos necesarios los puede solventar en el caso de las debilidades y las amenazas. En el caso de las fortalezas y las oportunidades, son situaciones que pueden le pueden dar fortaleza al proyecto y llevarlo a culminar el proyecto en forma exitosa tal y cual lo esperado. Generalmente los aspectos de alto y medio impacto en el proyecto corresponden a las potencialidades que posee empresa para soportar y asegurar el éxito de un proyecto.

- En el caso de los aspecto con evaluaciones de bajo impacto, se refieren a puntos que pueden ayudar (oportunidades y fortalezas) o entorpecer (debilidades y amenazas) el desarrollo del proyecto pero al final nunca representarán los motivos del éxito o las causas del fracaso.

Como pudieron ver, la evaluación se refiere precisamente al impacto o al peso que puedan representar los diferentes aspectos incluidos en los puntos claves de la matriz DOFA, que puedan afectar la ejecución del proyecto, bien sea para asegurar el éxito, o para llevarlo inminentemente al fracaso.

Generalmente, después de esta valoración se ordenan los diferentes puntos claves de la matriz en orden de impacto de mayor a menor evaluación. ³²

³² AaKER David A y DAY George. Investigación de Mercados. Editorial Paraninfo. Madrid España. 2002

El Plan Estratégico de Marketing.

“El Plan de Estratégico de Marketing es una herramienta que sirve de base para los otros planes de la empresa (por ejemplo, el plan de producción o el financiero); asigna responsabilidades, permite revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación.

Es un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.

MISIÓN.

“La misión de una empresa es el marco conceptual que define cuál es y cuál debería ser el negocio y establece las grandes líneas estratégicas que marcan el rumbo del negocio.

Toda misión empresarial debe apoyarse en una "promesa" simbólica que atrae la voluntad del consumidor y que representa su "esperanza" de satisfacer una necesidad o un deseo.

Las tres cuestiones básicas que sirven para definir la misión de una empresa son:

- **¿Qué necesidades** o deseos estamos satisfaciendo? (demanda)
- **¿Con qué productos** o servicios daremos mayor satisfacción a nuestros clientes? (oferta)
- **¿Cuál ventaja competitiva** que nos diferencia de la competencia? (habilidad distintiva) (¿por qué nos eligen a nosotros?)³³

VISIÓN.

“La Visión es la ubicación de la empresa en escenarios futuros, es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo. Es la imagen clara del estado deseado, que logra motivar a los miembros de la organización a convertirlo en realidad.

Es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo. La Visión es “externa”, orientada al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo”.³⁴

OBJETIVOS EMPRESARIALES.

“Son las guías que le dan direccionalidad a la empresa, describen el futuro deseado, de allí que tengan una relación estrecha con la visión de la organización.

³³PUBLICACIONES VERTICE S.L, Dirección Estratégica, Editorial Vértice, Málaga, 2008.

³⁴RUIZ, Ronald, GUZMAN, Javier, DE LA ROSA, Josep, Dirección Empresarial Asistida, Editorial Visión Net, Madrid España.

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado. Los objetivos organizacionales tienen la duración de un año.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Los objetivos estratégicos se deben formular para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas y superar las debilidades. Se hacen con un alcance de cinco años y mínimo de tres, esto depende del tamaño de la empresa, los objetivos son de responsabilidad de alta dirección pues ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la empresa hacia el futuro, son responsables también de cambiar esta dirección, antes de que la empresa se vaya al fracaso en el mercado.

Los objetivos Estratégicos: establecen lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados.

Los objetivos deben ser:

- Susceptibles de ser medidos o evaluados.
- Establecidos con un plazo para ser alcanzados.
- Factibles (susceptibles de lograrse).
- Comprensibles.³⁵

³⁵SAINZ VICUÑA, José María, El Plan Estratégico en la Práctica, ESIC editorial, Madrid, 2009.

PLAN OPERATIVO.

“El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el Plan Operativo Anual debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos. En este sentido, las principales herramientas software que ayudan a monitorizar un plan estratégico u operativo son el Cuadro de mando integral, los Sistemas de información ejecutiva, y los Sistemas de Soporte a la Decisión”.³⁶

PROBLEMA.

“Planteamiento de una situación cuya respuesta desconocida debe obtenerse a través de métodos científicos. Requiere ser investigada para

³⁶ ZABALA, Hernando, Planeación Estratégica aplicada a Cooperativas y demás formas Asociativas y Solidarias, Editorial Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia, 2005.

esclarecerla, mejorarla, hacer propuestas, resolverla aquel que no puede tener sino una solución, o más de una en número fijo. Aquel que puede tener indefinido número de soluciones.

Problema es un procedimiento dialéctico que tiende a la elección o al rechazo o también a la verdad y al conocimiento.

METAS.

Es el resultado específico, esperado en el corto, mediano o largo plazo y que responde al progreso deseado hacia un objetivo. Se expresa en el cuánto y cuándo.

Podemos definir las metas como el objetivo último de querer emprender un negocio además, que como personas busquemos un propósito económico y un medio a través del cual podamos conseguir los recursos necesarios para nuestro sustento y el de nuestra familia, si la tenemos cumpliremos nuestros sueños”.³⁷

POLÍTICAS.

“La política de empresa tiene como finalidad crear un entorno más favorable a la creación y el desarrollo de las empresas, especialmente de las pequeñas y medianas empresas Esta política se centra principalmente en:

- La promoción del espíritu empresarial (estimular la creación de empresas y apoyar a las empresas en su fase inicial y de crecimiento)

³⁷ RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro, Creatividad en la Empresa, Editorial Pax México, México, 2002.

- La promoción de la competitividad (fomentar la adaptación de las empresas a los cambios estructurales y mantener un crecimiento elevado y continuo de la productividad);
- El fomento de la innovación (seguimiento de la evolución de las tecnologías y de nuevos conceptos de productos y desarrollo de nuevas formas de comercialización);
- Un mejor acceso a la financiación, a los programas y a las redes de apoyo;
- La simplificación del marco regulador y administrativo”.³⁸

ESTRATEGIA.

La estrategia es el proyecto o programa que se elabora sobre determinada base, para alcanzar el objetivo propuesto.

Término que, en general, expresa la planificación que se realiza para la aplicación de los recursos disponibles con el fin de conseguir un objetivo previamente definido.

Entendemos por estrategia la forma de alcanzar los objetivos. O lo que es lo mismo ¿Qué vamos a hacer para llegar a la meta propuesta?³⁹

TÁCTICA.

“Táctica, ciencia o técnica que consiste en distribuir y dirigir las fuerzas para la consecución de un objetivo limitado o un fin inmediato, método o sistema

³⁹ SERVITJE, Roberto, Estrategia de Éxito Profesional, Pearson Educación, México, 2003.

empleado para realizar algo o lograr un objetivo. a diferencia de la estrategia, cuyo arte es el empleo de todos los elementos del poder de una nación o naciones para conseguir sus objetivos.

La táctica es el proceso en que se conjugan todas las posibilidades físicas, técnicas, teóricas, psicológicas y demás, para dar una solución inmediata a las disímiles situaciones imprevistas y cambiantes que se crean en condiciones de oposición.

PROCEDIMIENTO O ACTIVIDAD.

Un procedimiento puede considerarse como la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Un procedimiento es una serie de actividades u operaciones ligadas entre sí por un conjunto de empleados, ya sea dentro de un mismo departamento o abarcando varias direcciones de una dependencia para obtener el resultado que se desea.

El procedimiento se caracteriza

- Por no ser un sistema.
- Por no ser un método individual de trabajo.
- Por no ser una actividad específica.⁴⁰

PRESUPUESTO.

“El presupuesto es la herramienta que le permite al sector público o privado a cumplir con la producción de bienes y servicios para satisfacción de las necesidades de la población de conformidad con el rol asignado a la economía.

El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable. Es formar anticipadamente el cómputo de los gastos o ingresos, de unos y otros, de un negocio cualquiera para obtener el ahorro de desperdicios y costos excesivos.

La palabra Presupuesto, se deriva del verbo presuponer, que significa “dar previamente por sentado una cosa. Se acepta también que presuponer es formar anticipadamente el cómputo de los gastos o ingresos, de unos y otros, de un negocio cualquiera. “El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable. Aunque el alcance de la “eficiencia razonable” es indeterminado y depende de la interpretación de la política directiva, debe precisarse que un proyecto no debe confundirse con un presupuesto, en

⁴⁰ALVAREZ TORRES, Martin, Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, Panorama Editorial, México, 1996.

tanto no prevea la corrección de ciertas situaciones para obtener el ahorro de desperdicios y costos excesivos”.⁴¹

RESPONSABLE.

“El Plan Estratégico contempla un conjunto de actuaciones cuya responsabilidad corresponderá a los diversos agentes implicados (Comité de Gestión de la Unidad de Calidad, Comisiones asesoras y Comité de Auto evaluación), a los Servicios, a los Departamentos y a las Subdirecciones correspondientes a las distintas áreas.

- Obligado a responder de alguna cosa o por alguna persona.
- Culpable de alguna cosa.
- Que cumple sus obligaciones o pone cuidado y atención en lo que hace o decide.
- Persona que tiene a su cargo la dirección en una actividad.

TIEMPO.

El tiempo es la magnitud física que mide la duración o separación de las cosas sujetas a cambio, de los sistemas sujetos a observación, Es la magnitud que permite ordenar los sucesos en secuencias, estableciendo un pasado, un presente y un futuro, y da lugar al principio de causalidad, uno de los axiomas del método científico”.⁴²

⁴¹ GORDON RIVERA, Welsch, Presupuestos Planificación y Control, Pearson Educación, México, 2005.

⁴² SERVITJE, Roberto, Estrategia de Éxito Profesional, Pearson Educación, México, 2003.

RESULTADOS ESPERADOS.

Los resultados esperados vienen a ser los logros que la institución espera conseguir de la aplicación del Plan Estratégico de Marketing; lograr resultados concretos luego de haberlos realizado. A continuación bosquejamos la matriz de operativización del Plan Estratégico de Marketing.

Matriz de Operativización del Plan Estratégico de Marketing

CUADRO 3

AMBITO DE INTERVENCIÓN →		<i>Gestión Administrativa</i>		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	TIEMPO DE APLICACIÓN	COSTO ESTIMADO
DEFINIR MISIÓN, VISION Y OBJETIVOS EMPRESARIALES	Formar un grupo focal para la definición de misión, visión y objetivos empresariales	1. Realizar contacto 2. Definición de lo que la empresa desea alcanzar a largo plazo.días	\$ 00.00
		3. Procesamiento de información Discusión de las ideas planteadas		
		4. Plan de mejoras en función de los resultados 5. Socialización de los resultados en reuniones con los funcionarios de toda la empresa.		
TOTALES			Treinta cinco días	\$ 00.00

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para efectuar el presente trabajo de investigación, se utilizó materiales, métodos, técnicas y procedimientos, los mismos que permitieron la recolección y acopio de la información bibliografica para desarrollar la presente investigación. A continuación iniciamos con la descripción de los materiales.

MATERIALES

Materiales bibliográficos

- Libros
- Internet
- Tesis
- Folletos

Materiales de escritorio

- Empastados
- Computadora
- Esferográficos
- Flash memory
- Hojas A4
- Calculadora
- Impresora
- Imprevistos (5%)

MÉTODOS

En la presente investigación se utilizó los siguientes metodos:

Método Deductivo.- Este método se utilizó para deducir aspectos generales y realizar una propuesta alternativa. De igual manera al método deductivo se lo utilizó en la interpretación de datos, en el FODA, matriz de factores externos, internos y de alto impacto.

Método Inductivo. – Este método se utilizó el estudio de los hechos y fenómenos particulares; para así llegar al descubrimiento del tema propuesto. Asi mismo se lo utilizó para formular estrategias; en la propuesta para determinar los objetivos, metas, actividades que se llevaran a cabo en el plan estratégico y finalmente en las conclusiones y recomendaciones.

Método Analítico.- Este método se utilizó para analizar las diferentes necesidades que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidaria Ltda. del cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi; para mejorar su economía y dar a conocer los resultados de dicho estudio. Además se lo utilizó en la parte del diagnóstico interno como externo y por último se sintetizó en las matrices.

TÉCNICAS

Las siguientes técnicas fueron utilizadas en el desarrollo de la investigación:

- ✚ **Observación directa:** esta técnica se utilizó en la observación que se efectuó a la entidad, con respecto a sus campañas publicitarias y así como conocer su influencia en el sector económico social y financiero.
- ✚ **Entrevista:** Esta técnica se aplicó al Sr. Gerente de la Agencia con la finalidad de conocer si esta Institución Financiera tiene un plan estratégico y también con respecto a la publicidad y promoción de los servicios y productos financieros que ofrece.
- ✚ **Encuesta:** La encuesta fue aplicada al personal, clientes internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidaria Ltda. del cantón Salcedo, lo cual facilitó conocer aspectos cuantitativos y cualitativos, que inciden en el desempeño actual y potencial de la Cooperativa.
- ✚ **Bibliografía:** se utilizó en la recolección de información y así como para obtener datos y cumplir con el propósito del presente trabajo.

TAMAÑO DE LA MUESTRA:

Con la información proporcionada por el Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidaria Ltda. del cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi y según los datos registrados, la cooperativa cuenta con un total de 4.386 clientes anuales, en base a este número se determinó la muestra.

Para justificar la problemática y sus efectos me base en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

N= Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito = 4.386

e= Nivel de confianza (error permitido (0,05)²

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{4.386}{(0.05)^2 + (4.386-1)+1}$$

$$n = \frac{4.386}{(0.0025) + (4.385)+1}$$

$$n = \frac{4.386}{(109625) + 1}$$

$$n = \frac{4.386}{119625}$$

n = 366 encuestas.

f. RESULTADOS

ANTECEDENTES Y ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA. DEL CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.



Reseña Historica.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidaria fue creada, mediante acuerdo del Ministerio de Bienestar Social No. 014-09, con fecha 05 de Junio del 2009, es una sociedad de personeria juridica de derecho, sin fines de lucro y dedicada principalmente a brindar servicios de ahorro y crédito dirigida a la sociedad en general.⁴³

⁴³ www.cooperativaintegracionsolidaria.com.

Esta institución nació gracias a la iniciativa de los jóvenes indígenas y mestizos de la parroquia Pilahuin, Juan Benigno Vela y Picahiua, liderado por el Ing. Carlos Pandi Capuz, Juan Carlos Chango Telenchana y otros, tras largas conversaciones y análisis deciden invitar a un grupo de amigos y líderes indígenas de las diferentes comunidades pertenecientes a la Provincia de Tungurahua, pensando en mejorar las condiciones de vida de las comunidades y de la ciudadanía en general.

Es así que se unen las familias; Chango, Pandi, Capuz, Ipiales, Palate, Freire, Llambo, Shulqui, Yucailla, Isalema de Pilahuin, y Chibuleo, quienes se reunieron en la Provincia de Tungurahua, el 08 de Abril del 2008 en la casa de la familia del Sr. Carlos Pandi en donde deciden dar inicio al proyecto de una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

La segunda reunión se realizó el 15 de Abril en donde se recibe el asesoramiento necesario y contratan los servicios profesionales del Dr. Luis Chalus, hasta que el 25 de Abril del mismo año se acordó poner una cantidad de dinero con la finalidad de capitalizar, y formar una cooperativa de ahorro y crédito, estos fondos fueron depositados en la Cooperativa San Francisco a nombre del Ing. Segundo Carlos Pandi, Gerente Provisional con número de cuenta 0031001529.⁴⁴

Luego de haber transcurrido varios meses se decidió el nombre de la Cooperativa de "Integración Solidaria", luego se inicio los trámites

⁴⁴ www.cooperativaintegracionsolidaria.com.

pertinentes, llegando a cristalizarse el sueño de crear una Cooperativa de Ahorro y Crédito, abriendo sus puertas un día Domingo 29 de Junio del año 2009, en la ciudad de Salcedo en la calles Juan Leon Mera y 24 de Mayo de esta ciudad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda en la actualidad es una entidad financiera controlada por la Dirección Nacional de Cooperativas, administrada por jóvenes conocedores de cooperativismo que han adquirido experiencia en instituciones que tienen amplia aceptación social, como es: Mushuk Runa, Cooperativa Chibuleo, Banco Solidario, Cooperativa Ambato, para realizar intermedicación financiera con el pueblo en general, con el propósito de reactivar la microeconomía del campo y la ciudad, además cuenta con personal calificado y de amplia experiencia en el manejo del microcredito.

GRÁFICA 3

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRACION SOLIDARIA



Marco Comunitario

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda, siempre están colaborando con la FECOS “Federaciones de Comunidades y Organizaciones del Cantón Salcedo” que son alrededor de 27 comunidades, a través del apoyo comunitario, especialmente en varias festividades como: el día del niño, la navidad, el día de los difuntos; así mismo la cooperativa apoya las actividades como la danza, en los diferentes barrios, mediante la donación de trofeos, colchas, delantales, uniformes y más; dirigido especialmente a los socios y microemprendedores, y con donaciones de pintura y más materiales básicos y necesarios para el adecentamiento de escuelas y colegios de la localidad.⁴⁵

Marco Legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda, fue creada el 29 de Julio del 2009, y en varios documentos se demuestra la legalidad, como el acuerdo ministerial No. 0747, con número de orden de funcionamiento como una institución financiera, con registro mercantil y registro único de contribuyente (RUC). Además está autorizada por la Dirección Nacional de Cooperativas (DINACOP) y de la Dirección Provincial del MIESS de Cotopaxi, mediante Memorandum No. 002-C-DP-MIES-X de fecha 04 de Junio del 2009.

⁴⁵ www.cooperativaintegracionsolidaria.com

Ubicación Geográfica

La Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda. se encuentra ubicada en:

País: Ecuador

Provincia: Cotopaxi

Cantón : Salcedo

Parroquia: San Miguel

Dirección : 24 de Mayo Sin Numero y Juan León Mera

Ruc: 0591718878001.⁴⁶

GRÁFICA 4

LOGOTIPO



Fuente: <http://www.integracionsolidaria.fin.ec/index.php/solitop2/solisuborganigrama>
Elaborado: El Autor

⁴⁶ www.cooperativaintegracionsolidaria.com

Misión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda. es una cooperativa financiera con visión social que busca el desarrollo integral de la población marginada del centro del país y del Ecuador, en áreas rurales y urbano populares, a través de la prestación de servicios financieros y no financieros, administrando eficientemente los recursos de los socios; ofreciendo servicios ágiles, oportunos y las tasas de interés competitivos a través de su personal competente y comprometido, logrando obtener rentabilidad efectiva para sus socios, inversionistas y bienestar a sus trabajadores.

Visión

Ser una institución financiera líder e innovador consolidado entre las primeras del centro del País, en prestar servicios de calidad que superen las necesidades y expectativas de los socios, en el desarrollo de las finanzas rurales y urbano populares activando la microeconomía popular.

Objetivo General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria”

Fomentar la solidaridad entre los socios, buscando mecanismos que permitan mejorar su nivel de vida, al propio tiempo de estimular la virtud del ahorro y otorgar créditos de manera oportuna con intereses razonables, en beneficio de sus cooperados.

Objetivos Específicos

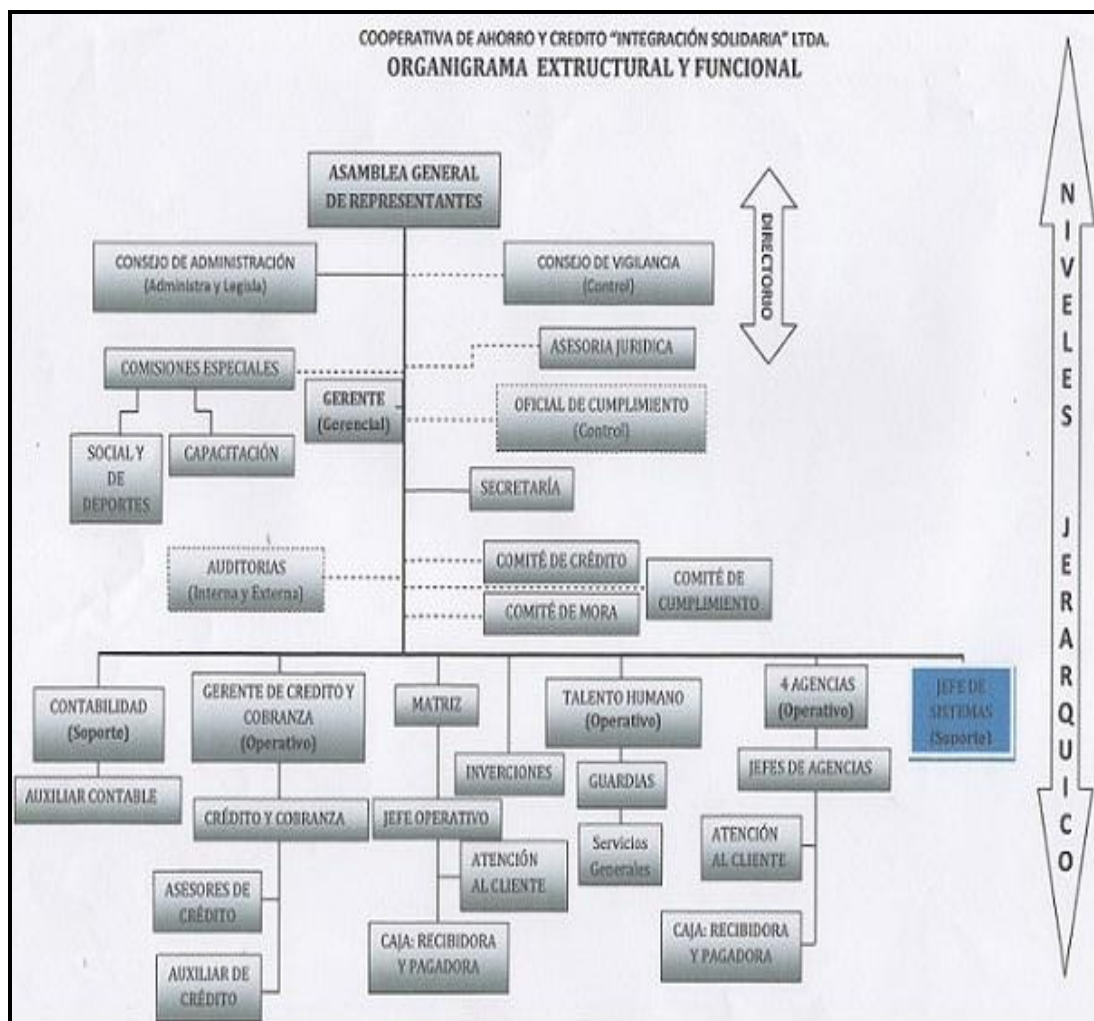
- a) Presentar servicios financieros adecuados y de calidad, direccionados a los sectores no atendidos por la banca tradicional.
- b) Permitir a los socios el acceso al crédito para cubrir sus necesidades
- c) Lograr un crecimiento de la institución al ofrecer productos o servicios adecuados a las necesidades del socio
- d) Minimizar el riesgo y mantener indicadores de morosidad aceptables

Organigrama Estructural y Funcional

A continuación presentamos el organigrama estructural y funcional que actualmente mantiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

GRÁFICA 5

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA.**



Fuente: <http://www.integracionsolidaria.fin.ec/index.php/solitop2/solisuborganigrama>

Elaborado: El Autor

Valores

✚ **Fiabilidad:** En base a los miles de socios que depositan su confianza en la COAC “Integración Solidaria”

✚ **Eficacia:** para alcanzar los objetivos en base a las metas planificadas

- ✚ *Confianza:* En una entidad solvente y regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- ✚ *Calidad:* Presentando información clara y transparente al ente de control
- ✚ *Servicios:* Múltiples que ofrece a través de convenios institucionales

Principios Institucionales

- ✚ Membresía abierta y voluntaria
- ✚ Control democrático de los miembros
- ✚ Participación económica de los miembros
- ✚ Autonomía e independencia
- ✚ Educación, entrenamiento e información
- ✚ Cooperación entre cooperativas
- ✚ Compromiso con la comunidad

Productos y Servicios

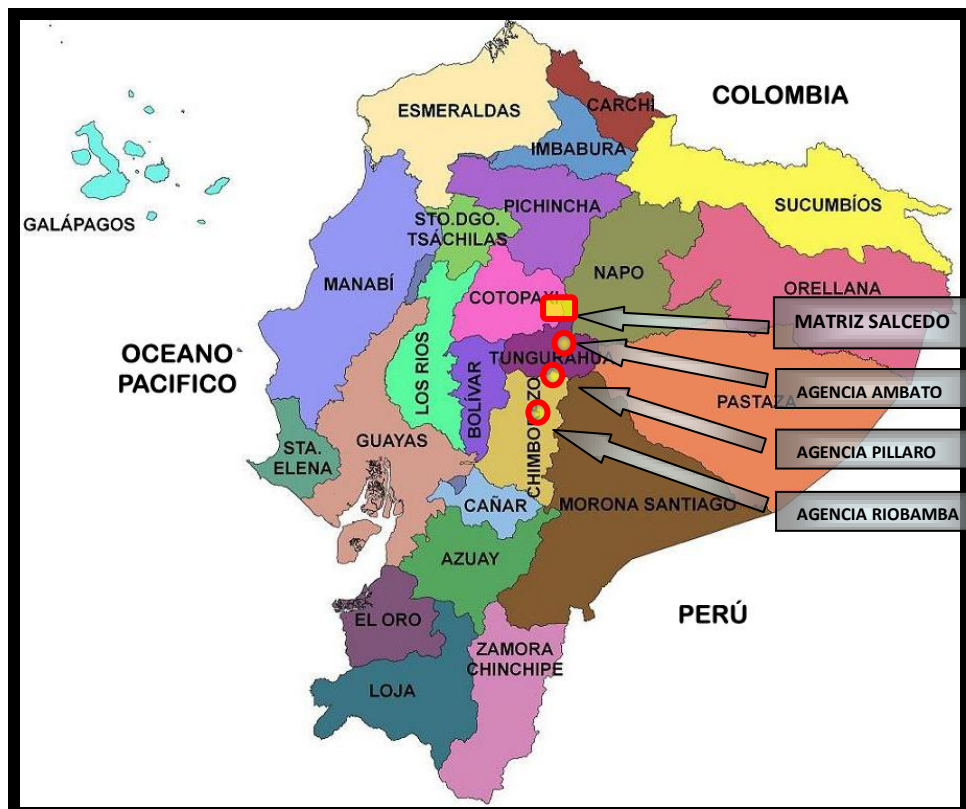
Los productos y servicios que ofrece la institución con la finalidad de brindar a sus socios una alternativa de ahorro y financiamiento para cubrir sus necesidades son:

- ✓ Cuenta de Ahorros

- ✓ Cuenta Solidaria “Kangurito”
- ✓ Ahorro en Certificados de Aportación
- ✓ Ahorro Encaje
- ✓ Plazo fijo
- ✓ Crédito Emergente
- ✓ Microcrédito
- ✓ Crédito de Consumo
- ✓ Pago de Bono de Desarrollo
- ✓ Seguro de Vida y Desgravamen
- ✓ Servicio Exequial Integral

MACRO LOCALIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA EN EL CONTEXTO NACIONAL.

GRÁFICA 6



Fuente: [http:// MAPA+DEL+ECUADOR&sourceapx](http://MAPA+DEL+ECUADOR&sourceapx).
Elaborado: El Autor

MICRO LOCALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” Y SUS TRES SUCURSALES

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., mantiene una matriz y tres agencias que son las siguientes.

- ❖ La Matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Salcedo en las calles 24 de Mayo y Ana Paredes.

GRÁFICA 7

MATRIZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA.



- ❖ La Primera Agencia Operativa se encuentra en la ciudad de Ambato, que inició sus actividades el 17 de Marzo del 2010, esta ubicado en las calles 12 de Noviembre y Juan Montalvo.

- ❖ La Segunda Agencia Operativa se encuentra en Pillaro, el mismo inicio sus actividades el 29 de Julio del 201, esta ubicado en las calles Montalvo y Urbina.

GRÁFICA 8

AGENCIA EN PILLARO



- ❖ La Tercera Agencia Operativa se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba en las calles Gaspar de Villaroel y Carabobo.

GRÁFICA 9

AGENCIA EN RIOBAMBA



ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO E INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO.

ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO:

A continuación vamos a analizar pormenorizadamente todos los factores que son decisivos para poder dar un diagnóstico valedero de la situación externa que vive hoy el país y como inciden cada uno de ellos en la conformación y el desempeño de las instituciones financieras específicamente en las cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador; para lo cual nos centraremos en indagar las ***oportunidades y amenazas***, como factores determinantes en el éxito o fracaso de una empresa. Por lo cual se analizan los siguientes factores:

- ✚ Económico
- ✚ Político - Legal
- ✚ Social
- ✚ Tecnológico
- ✚ Competitivo

FACTOR ECONÓMICO

El crecimiento anual de la economía en el Ecuador en el Tercer Trimestre del 2012, fue del 4,7%, 1,1 puntos por encima del crecimiento registrado en el Segundo Trimestre del mismo año. Por otra parte para Diciembre del 2012 el desempleo a nivel nacional se ubicó en el 4,12%, en tanto que la ocupación plena y el subempleo a nivel nacional mostraron niveles de 42,8%

y 50,9% respectivamente. De esta forma, vemos que no solo se ha reducido el desempleo, si no también se ha mejorado la calidad del empleo, respecto a los años anteriores.

Estas mejoras por supuesto se han acompañado con la reducción de la pobreza, que alcanzó en Diciembre del 2012 un nivel del 27,3% en tanto que la pobreza extrema se ubicó en 11,2%, cifras que muestran una significativa mejora, respecto a aquellas registradas en años anteriores. Por otra parte existe una mejora en términos de la reducción de la desigualdad del ingreso per cápita a nivel nacional, medida a través del coeficiente de GINI, que entre Diciembre del 2006 y Diciembre del 2012, pasó del 0,54 al 0,48. En la misma línea se registra una reducción en la brecha entre el 10% más rico y el 10% más pobre de la población, esto se refleja en el hecho de que en el año 2006 el 10% más rico tenía un ingreso 36 veces mayor que el 10% más pobre y en el 2012, esta relación se redujo a 25.

Por otra parte, la **recaudación tributaria** en el año 2013, se ha incrementado considerablemente con respecto a los años anteriores, contribuyendo para que ingresen más recursos económicos al fisco.⁴⁷

Con respecto al sector financiero nacional, **la evolución tanto de captaciones y colocaciones** ha permitido **incrementar el nivel de acceso a servicios financieros** por parte de los ecuatorianos, durante los últimos años en el 2012 y 2013. Así mismo se registra un nivel de financiamiento de

⁴⁷ SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS DEL ECUADOR. Análisis Financiero del Ecuador 2013.

la economía del 33,1% y una profundización financiera del 66,7%. En el 2012 y 2013, el **volumen de crédito del sector privado mostró un incremento del 10,6%, respecto al 2011**. Por otra parte la morosidad publica como privada presentaron en Diciembre de 2012 (7,5% y 2,8%, respectivamente), cifras mayores que aquellas de Diciembre de 2011.⁴⁸

Finalmente cabe destacar algunos cifras relevantes a la fecha como por ejemplo: La inflación mensual acumulada esta sobre el 0,44% a Marzo del 2013; La tasa de desempleo esta sobre el 4,64% y el riesgo pais esta sobre el 677,00. Como podemos notar todas las cifras macroeconómicas son alentadoras para el país.

Análisis del Factor Económico:

🚩 De acuerdo a los indicadores económicos de los últimos años, vemos que estos reflejan mejoras en la economía nacional en cuanto al; crecimiento de la economía, disminución de los niveles del desempleo, reducción de la pobreza, reducción de la desigualdad, una inflación mínima acumulada hasta la fecha, por ende se incremento el acceso a los servicios financieros; esta realidad se convierte en una **OPORTUNIDAD** para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., y pueda continuar expandiéndose en la Sierra Central del país.

⁴⁸politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/enero-2013.pdf.

FACTOR POLITICO-LEGAL

Una vez que ha finalizado las elecciones de Febrero del 2014, se avizora un periodo de reflexión y análisis de todos los actores políticos del Ecuador; esta actividad contribuye a estabilizar aún más las relaciones entre las fuerzas políticas del país; a pesar que todos los Proyectos de Ley que tiene la Asamblea Nacional como pendiente, serán tratados en todos los debates y serán aprobados sin ningún problema, debido a la mayoría que maneja el partido de Gobierno “Alianza País”; esto en primer lugar es saludable por cuanto permite que ***todos los proyectos y políticas de carácter social y solidario se materialicen y se lleguen a concretar en el país***; sin embargo; se vuelve promiscuo a que sea contaminada por la corrupción y el oportunismo de parte de personas inescrupulosas que se valen de la política para establecer negocios, componendas y pactos que están fuera de la ley y que solo sirven para saciar interés personales. En cuanto al proyecto de ley de código orgánico monetario y financiero, que fue aprobado últimamente, sería un instrumento normativo que contribuirá a cambiar las relaciones de poder que históricamente han predominado en el Ecuador y es un elemento clave dentro del proceso político de transformación en el que la institucionalidad económica, financiera y social nacional, apuntalan un nuevo modelo económico en el que prevalece la supremacía del ser humano sobre el capital financiero; este escenario viene a contribuir este ambiente de estabilidad política en el país.⁴⁹

⁴⁹ ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR. código orgánico monetario.

Análisis del Factor Político - Legal:

🚦 Luego de analizar el escenario podemos indicar que el Gobierno puede promover, promocionar y concretar proyectos, leyes y políticas de carácter social y solidario, afectando también las políticas bancarias y de cooperativas implementadas, con la aprobación del nuevo Código Orgánico Monetario, sería una **OPORTUNIDAD**, para la Cooperativa por cuanto le permite la continuidad en el cumplimiento de los objetivos sociales que son de carácter solidario y de interés común en las comunidades de la Sierra Central del país.

FACTOR SOCIAL

La situación social del Ecuador se mantiene constante, pese a que el Gobierno Nacional realiza esfuerzos para que los índices de la pobreza mejoren; se sigue manejando los mismos problemas de periodos anteriores como son: la migración, pobreza, indigencia, insalubridad, falta de vivienda, desempleo, desatención médica, delincuencia y educación deficiente, lo que ha ocasionado que un considerable número de ecuatorianos continúen en el entorno de la pobreza.⁵⁰

De acuerdo a datos oficiales en lo que se refiere a la pobreza e inmigración el 36,86% de los hogares con jefatura extranjera son pobres. En los hogares con jefatura nacional ese porcentaje alcanza el 56,09%. El 10,28% de los hogares con jefatura extranjera se encuentran en condiciones de extrema

⁵⁰ http://www.bbvaopenmind.com/static/4libro/valores_y_etica_esp.pdf

pobreza. El porcentaje en esta situación alcanza el 22,27% en el caso de los hogares con jefatura nacional. De la misma manera a nivel de individuos, de la población extranjera residente en el país el 39,22% es pobre y el 12,38% extremadamente pobre, entre los residentes nacionales este porcentaje llega a 59,72% y 26,73 respectivamente. ⁵¹ Así mismo como se señaló anteriormente la tasa de desempleo esta sobre el 4,64% y el riesgo país esta sobre el 677,00.

Análisis del Factor Social:

✚ De acuerdo al análisis anterior se considera que el considerable nivel de pobreza, la migración y el desempleo podría ser una **AMENAZA** para la cooperativa, ya que aumentaría el porcentaje de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidaria y esto desacelera el nivel de captaciones tanto en ahorros como en plazo fijo.

FACTOR TECNOLÓGICO.

Los cambios tecnológicos ha exigido que las empresas y organizaciones se pongan a la par; este factor sigue siendo preponderante en una empresa, por ejemplo en cuanto a las comunicaciones, las cifras actuales hablan de una mejora paulatina; en el Ecuador el año 2013 la penetración de Internet aumento con relación al 2012, creciendo 3,7% puntos y llegando al 35,1%. Según el Informe del Foro Económico Mundial, el Ecuador ocupa el puesto 91 entre 144 economías del mundo, el estudio midió la capacidad de

⁵¹ JACQUES PAUL RAMIREZ. CEPAL. Migración, Pobreza y Derechos en el Ecuador del siglo XXI.

aprovechar las tecnologías de información y las comunicaciones (TIC) para lograr crecimiento y bienestar. En este índice se nota un cierto desarrollo, pues en el 2013 ocupaba el puesto 96, es decir mejoró su ubicación y escaló cinco puestos. Pero la contribución estatal para ciencia y tecnología aún es débil. Este año, en el Presupuesto General del Estado se asignaron USD 148,7 millones a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología e Innovación (SENESCYT). Estadísticas señalan que el país apenas destina el 0,55% del PIB en Ciencia y Tecnología, aunque en países desarrollados invierten hasta el 2% de este rubro.

El impacto tecnológico en el sector financiero es mucho más agresivo, por cuanto todo el sector está en un proceso de reestructuración constante, y muchas instituciones deben responder al desafío de utilizar tecnologías de información eficaces como armas competitivas en contra de la competencia; de esta manera las instituciones financieras utilizan la tecnología para reforzar las relaciones con sus clientes, mejorando el servicio y proporcionando mejor y más información de los distintos productos; con la tecnología se enfocan a reducir los costos de estructura, impulsando el autoservicio y simplificando e informatizando la contratación de los distintos productos; mejorando los sistemas de distribución a través de la transformación de las redes de oficinas y del uso adecuado de la infraestructura de ordenadores y de telecomunicaciones y por supuesto esto se facilitaría siempre y cuando exista recursos económicos suficientes.⁵²

⁵²FOROECONOMICOMUNDIAL. Informe sobre tecnologías información y la comunicación.

A continuación se enlista los equipos tecnológicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidaria:

**EQUIPOS TECNOLÓGICOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO DE “INTEGRACIÓN SOLIDARIA”**

CUADRO 4

ORDEN	DETALLE
01	Computador, monitor, teclado, mouse; DESKSTOPS, Clon P-4.
02	Computador, monitor, teclado, mouse; DESKSTOPS, HP.
03	Computadora Portatil, HP
04	Impresoras laser, SAMSUNG.
05	Impresora Inkjet, EPSON.
06	Impresoras Matricial EPSON.
07	Cajero Automático ATMS, Diebold.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidaria.

Elaboración: El Autor.

Análisis del Factor Tecnológico:

El mejoramiento continuo de las empresas y el avance creciente del tecnologías, en lo que se refiere a productos como computadores, internet, ipods, celulares de última generación, que en definitiva son de fácil acceso,

hace que este factor se convierte en una clara **OPORTUNIDAD** para que la Cooperativa puede proveerse de productos cada vez más competitivos y sofisticados.

FACTOR COMPETITIVO

En la competitividad de las empresas influye un marco de condiciones comunes para todas, dentro del cual, cada empresa alcanza niveles de competitividad muy diferentes como consecuencia de la forma en que se relaciona con un conjunto de factores, buena parte de los cuales están relacionados directa o indirectamente con la innovación y la tecnología, novedad, calidad de los productos, tecnologías de proceso empleadas, organización de la producción, plazos de entrega, etc. Por ello, no parece discutible que la capacidad innovadora sea posiblemente uno de los factores de competitividad más importantes de la empresa, la principal posibilidad de las organizaciones para mantener sus niveles de resultados, ya que un bajo nivel de adopción de innovaciones podría ser causa de declive económico y organizativo ⁵³ Los elementos competitivos más importantes y considerados en el presente análisis son: la Innovación Tecnológica, Crecimiento económico sostenido, Productividad de la Empresa, La Calidad y servicio al cliente, El Poder de negociación de la Empresa **y** el Posicionamiento de marca e imagen de la Empresa.

⁵³ txt/REVESCO N 98.3 María Valle FERNANDEZ, Isidro PENA.htm

Análisis del Factor Competitivo

✚ El factor competitividad es extenso y agrupa muchos elementos; no obstante este factor se lo puede considerar como una **AMENAZA** para la cooperativa, debido a la proliferación de Cooperativas en el sector, instituciones con marcada trayectoria, que innovan sus servicios constantemente, serían la contraparte que la cooperativa tendría como la competencia.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA.

Las cinco Fuerzas de Porter, es un modelo holístico para analizar cualquier empresa en términos de rentabilidad. Según Porter, “La rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores”. Las cinco fuerzas quedarían conformadas como sigue:

(F1) Poder de Negociación de los clientes

(F2) Poder de Negociación de los proveedores

(F3) Amenaza de nuevos entrantes

(F4) Amenaza de productos sustitutos

(F5) Rivalidad entre los competidores

(F1) PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

Primeramente vamos a enfocar este factor al ***grado de sensibilidad*** que tendrían los clientes de la Cooperativa frente a posibles cambios que podrían producirse en los servicios y productos en cuanto a tasas de interés, y plazos por ejemplo; de esta manera podemos indicar que en la cooperativa, estos son parámetros preestablecidos por los organismos de supervisión y por la propia cooperativa, en donde todos los clientes tienen las mismas opciones de concesión de créditos, plazos, requisitos y montos; así mismo ellos están conscientes que estos índices no son negociables, en este tipo de instituciones financieras.

En segundo lugar la cooperativa tiene muy bien definidas las vías de comunicación de sus clientes potenciales, hoy en día la tecnología nos ayuda mucho; tal es el caso que el cliente puede estar informado de los cambios que se producen en los servicios y productos y de las promociones de temporadas a través de e-mails, pagina webs, facebook entre otras vías, acotando que este tipo de vías son más personalizadas inclusive que los medios tradicionales como son hojas volantes, spots por radio o televisión.

Finalmente la cooperativa tiene muy bien segmentado el tipo de cliente que tiene en su institución, por lo tanto todos los objetivos confluyen en ayudar y dar la mayor comodidad posible al cliente que busca un servicio de carácter solidario que vayan a satisfacer las necesidades más elementales de trabajo y emprendimiento en sus comunidades.

Análisis del Poder de Negociación de los clientes

Este factor para la cooperativa es una **OPORTUNIDAD**, por cuanto las características de la prestación de los servicios y productos que brinda la cooperativa, no son negociables, por lo tanto ellos no tiene que influir para obtener un buen servicio.

(F2) PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociacion de los proveedores estaría dada por las empresas que le brindan a la cooperativa sus servicios: quienes son de reconocida trayectoria y manejan buenos estandares de calidad y estan bien posicionadas en el mercado local y nacional, a continuación detallamos los principales proveedores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria”, quienes brindan facilidades en convenios de mejores condiciones de negociación, este aspecto se constituye en una clara **OPORTUNIDAD** para la Cooperativa.

El aspecto financiero local tiene un bajo poder de negociación de los proveedores, ya que los productos o servicios que estos requieren para su funcionamiento tienen una gran oferta en el país, dentro de estos proveedores podemos mencionar; servicio de mensajería, servicio de seguridad, empresas de aseo, proveedores de insumos, entre otros a continuación se enumeran los proveedores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

CUADRO 5

PROVEEDORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA.			
ORD.	NOMBRE	DIRECCION	TELEFONOS
1	AMBASEG. C. LTDA.	Av. Quiz Quiz 16-460 y Cadiz, (esq)	593 32842107 593 32842203
2	Librería y Papelería “EL ESTUDIANTE	Quito 0431, entre Sucre y Av. Cevallos.	03-828836 0943018465
3	Planet Servicios Informáticos	Calles, Floreana y Olmedo.	0984105999 03-2461793

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidaria.

Elaboración: El Autor.

Análisis del Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores como empresas que brindan sus servicios o productos a la Cooperativa, tienen una amplia trayectoria y manejan buenos estándares de calidad, sin embargo estas empresas tienen un bajo poder de negociación en el mercado debido a que existe una considerable oferta en sus productos o servicios, convirtiendo este factor en una clara **OPORTUNIDAD** para la Cooperativa en estudio.

(F3) AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

En los últimos años en el Ecuador ha existido la conformación y creación de muchas instituciones financieras de corte solidario; debido a la facilidad en el ámbito legal que existe en crear instituciones financieras de carácter solidario en las comunidades, con el apoyo y respaldo de organismos

gubernamentales que ayuden a mejorar las condiciones de vida de los habitantes de las comunidades, por lo tanto debemos esperar que se vayan incrementándose el número de instituciones de este tipo en el futuro.

Análisis de la amenaza de nuevos entrantes

Las condiciones legales de hoy en día, para la creación de nuevas instituciones financieras de corte solidario como las cooperativas están disponibles y son patrocinadas por organismos gubernamentales, por lo tanto este factor se convierte en una **AMENAZA** para la cooperativa, por cuanto se multiplica el número de competidores en el mercado financiero del Ecuador.

(F4) AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos que puedan reemplazar de alguna manera los productos o servicios que ofrece las cooperativas de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda, pueden ser muy diversos; por ejemplo los créditos que ofrecen las instituciones financieras. En el año 2012, un porcentaje de ellos fueron sustituidos en relativa forma por el proyecto que fue creado e impulsado en el Gobierno Nacional y que ayudaba a los ciudadanos y ciudadanas que recibían el Bono Solidario, quienes podían recibir un crédito para que puedan emprender en pequeños negocios. De esta manera vemos que en el actual Gobierno de la “Revolución Ciudadana”, existen y pueden existir muchas políticas encaminadas a mitigar la pobreza

e impulsar el emprendimiento en las comunidades, con el respaldo y apoyo y/o subsidio del Gobierno Nacional.

CUADRO 6

SUBSTITUTOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA.			
ORD.	NOMBRE	DIRECCION	TELEFONOS
1	Cooperativa de Ahorro Y Crédito Amazonas	Av. Cevallos y Tomas Sevilla	03 2825242
2	Cooperativa Sierra Centro	Sector de Pujili	03-2564383
4	Cooperativa 1 de Julio	Calle, Rocafuerte y Lalama	03-2845387
5	Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo	Av. 12 de Diciembre y Mariano Eguez.	03-2824389
6	Cooperativa de Ahorro y Crédito el Sagrario	Calles, Sucre y Quito.	03-2422213
7	Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda.	Calles, Rocafuerte y Ayllón 7-16	03-2820279
8	Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS	Calles, Lalama 06- 39, entre Sucre y Bolivar.	03-2825085
9	Bono Solidario	Ministerio Coordinador de Desarrollo Social del Ecuador.	1800 272727

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidaria.

Elaboración: El Autor.

Análisis de la amenaza de productos sustitutos

Las actuales cooperativas de ahorro y crédito de la Provincia de Tungurahua y algunas de las políticas gubernamentales de asistencia social en el Ecuador, reemplazan en cierto porcentaje a los productos o servicios que se oferta actualmente en la Cooperativas; por lo tanto este factor es una **AMENAZA**, sin descartarse que en el futuro existan más proyectos del Gobierno Nacional, que reemplacen a los actuales o productos o servicios de las cooperativas.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

La rivalidad entre los competidores es el resultado de la intensidad de los cuatro factores anteriores, y la intensidad puede subir o bajar dependiendo de las estrategias que utilicen las cooperativas para captar la mayor cantidad de clientes posibles. Dichas estrategias estarían dadas por la diversificación de los servicios, los costos, las tasas de interés, el lanzamiento de nuevos productos o servicios, publicidad, motivaciones e incentivos, innovación del servicio al cliente.

CUADRO 7

COMPETIDORES ACTUALES DEL CANTÓN SALCEDO			
ORD.	NOMBRE	DIRECCION	TELEFONOS
1	Cooperativa de Ahorro Y Crédito 9 de Octubre	Calles Sanches de Orellana y Padres Salcedo.	03 2423833
2	Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin	Calles 24 de Mayo y Luis A. Martinez	03 2728839
3	Cooperativa Kullki Wasi	Calle: Sucre y Ana Paredes	03 27290327
4	Cooperativa CACPECO	Calle. 9 de Octubre y Rocafuerte	03 2730193
5	Cooperativa 9 de Octubre	Calle 9 de Octubre y 24 de Mayo	03 2727841
6	Cooperativa San Francisco	Calle Sucre y 9 de Octubre	03 2885408
7	Cooperativa Fray Manuel de Salcedo	Calle Sucre y Rocafuere	03 2986390

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidaria.

Elaboración: El Autor.

Análisis de la rivalidad entre los competidores.

Debido al gran número de Cooperativas creadas en los últimos años en toda la Provincia de Tungurahua y por consiguiente el incremento de los servicios y productos financieros en el mercado; este factor se identifica como una **AMENAZA**, por cuanto a mayor número de competencia, mayor oferta y por consiguiente mayor intensidad de la rivalidad entre los competidores, a objeto de conseguir el posicionamiento de sus productos financieros en el mercado local.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (E.F.E)

A continuación vamos a realizar la evaluación respectiva de las OPORTUNIDADES Y AMENAZAS, las mismas que son el resultado del Análisis Externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

CUADRO 8

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

DESCRIPCIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES				
Incremento del nivel de acceso a los servicios financieros	Factor Económico Pag. 88	0,15	4	0,60
Incremento de los volúmenes de crédito comunitario	Factor Económico Pag. 87	0,20	3	0,60
Continuidad de los proyectos y políticas gubernamentales	Factor Político-Legal Pag. 89	0,12	3	0,36
Respaldo y regulación de Cooperativas por parte de la Secretaria Técnica de Economía Popular	Factor Social Pag. 91	0,15	3	0,45
Innovación constante de tecnologías.	Factor Tecnológico Pag. 93	0,05	3	0,15
AMENAZAS				
Constante nivel de pobreza e incremento de la morosidad.	Factor Social Pag. 91	0,18	2	0,36
Innovación constante de la competencia.	Factor Competitivo Pag. 94	0,05	1	0,10
Presencia de Cooperativas de marcada trayectoria.	Factor Competitivo Pag. 94	0,05	1	0,10
TOTAL PONDERADO		1		2.72

Fuente: Análisis de los Factores Externos

Elaboración: El Autor

Resultado Ponderado Total

Con la presente matriz nosotros podemos determinar que el total ponderado es EFE (2.72), con lo cual podemos inferir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda, cuenta con un alto grado de oportunidades, lo cual le garantiza la continuidad y el posicionamiento en el mercado local a muy corto plazo.

OPORTUNIDADES:

Las oportunidades son los factores del medio externo en que se desarrolla la Cooperativa y que benefician en todo sentido el cumplimiento de los objetivos.

- ✓ Incremento del nivel de acceso a los servicios financieros
- ✓ Incremento de los volúmenes de crédito comunitario
- ✓ Continuidad de los proyectos y políticas gubernamentales
- ✓ Respaldo y regulación de Cooperativas por parte de la Secretaria Técnica de Economía Popular

AMENAZAS:

De acuerdo al análisis se considera las amenazas como los factores externos de la Cooperativa que pueden ser perjudiciales en el cumplimiento de los objetivos y no están al alcance del control de la Cooperativa.

- ✓ El constante nivel de pobreza de las comunidades y el incremento del porcentaje de morosidad.
- ✓ Falta de competencia de la Cooperativa para mantener el nivel tecnológico requerido.
- ✓ Innovación constante de la competencia.
- ✓ Presencia de Cooperativas de marcada trayectoria en el mercado.

PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA MATRIZ (EFE)

A continuación vamos a analizar pormenorizadamente el desarrollo de la presente matriz y los cinco pasos que fueron seguidos:

PASO 1

- Consideramos los resultados obtenidos del ANALISIS EXTERNO de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria”, y se escogió las oportunidades y amenazas más representativas. Se consideró un total de ocho factores que afectan a la cooperativa, primero se registraron las oportunidades y posteriormente las amenazas.

PASO 2

- En este paso asignamos los pesos ponderados, considerando desde el valor 0 (sin importancia) hasta 1 (muy importante), la suma de estos pesos debe ser siempre igual a 1. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la cooperativa. Además

para el presente caso, se considera que la oportunidad más importante para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda. es “El Incremento de los volúmenes de Crédito comunitario”, al cual se le ha asignado un peso de 0,20; de la misma manera se considera que la amenaza más importante es “El constante nivel de pobreza de las comunidades y el incremento del porcentaje de morosidad” al cual se le ha asignado un valor de 0.18.

PASO 3

- En esta paso se asigna la calificación a cada factor, para lo cual se analizó de qué forma son atractivas o no las oportunidades y que daño pueden ejercer las amenazas sobre la cooperativa, por lo que se calificó desde: 4 si es un factor de respuesta superior y determinante para el éxito; 3 si es un factor de respuesta superior a la media; 2 si es un factor de respuesta medio y 1 si es un factor de respuesta malo para el éxito.

PASO 4

- En este paso se multiplica los pesos por la calificación de cada factor y de esta manera se obtiene una calificación ponderada.

PASO 5

- En este paso se suma los resultados que se obtiene. El valor ponderado total no puede ser mayor a 4. El valor ponderado promedio es de 2.5.

Cabe indicar que un valor ponderado total mayor a 2.5 indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas, mientras que, un valor ponderado menor a 2.5 indica que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS

En este punto vamos a identificar las principales fortalezas y debilidades de la institución financiera, para lo cual se realizó una encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., en una muestra de **366** personas encuestadas y una encuesta a los clientes internos de la matriz de Cooperativa con sede en Salcedo en un número de **22** personas.

Posteriormente se aplicó una entrevista al Sr. Gerente de la Cooperativa, de lo cual se detallará posteriormente la Guía de la Entrevista respectiva y los resultados de la misma.

A continuación se detalla las preguntas que corresponden a la encuesta realizada a los socios y a los empleados de la Cooperativa; y en cada una de las preguntas se indica la tabulación respectiva y el análisis e interpretación de las respuestas obtenidas en cada uno de las encuestas:

ENCUESTA REALIZADA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INTEGRACION SOLIDARIA” LTDA.

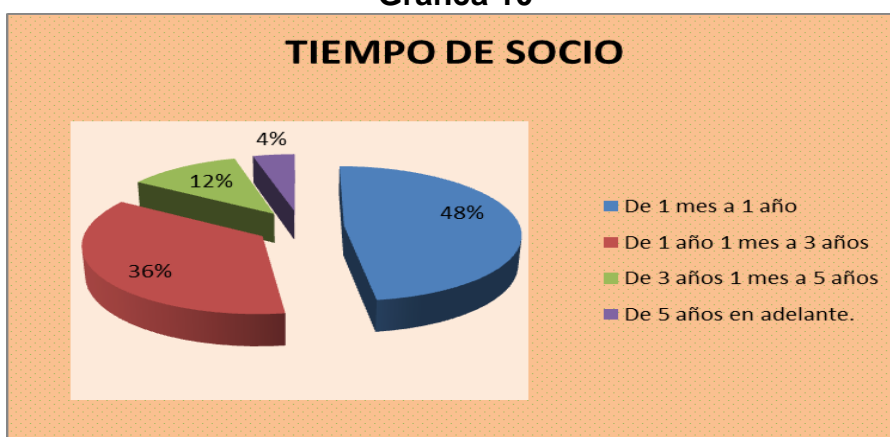
1. ¿Indique el tiempo de socio que tiene en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda?

Cuadro 9
“TIEMPO DE SOCIO”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 mes a 1 año	175	48%
De 1 año 1 mes a 3 años	132	36%
De 3 años 1 mes a 5 años	43	12%
De 5 años en adelante.	16	4%
TOTAL	366	100%

Fuente: Clientes de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado: El Autor

Gráfica 10



Análisis e Interpretación.-

Podemos indicar que de los 366 encuestados, 175 que son el 48% son socios entre el rango de 1 mes a 1 año y 1 mes; 132 que son el 36% son socios entre 1 año y un mes a 3 años; 43 socios o el 12% son socios entre 3 años y un mes a 5 años y 16 o el 4% son socios más de 5 años.

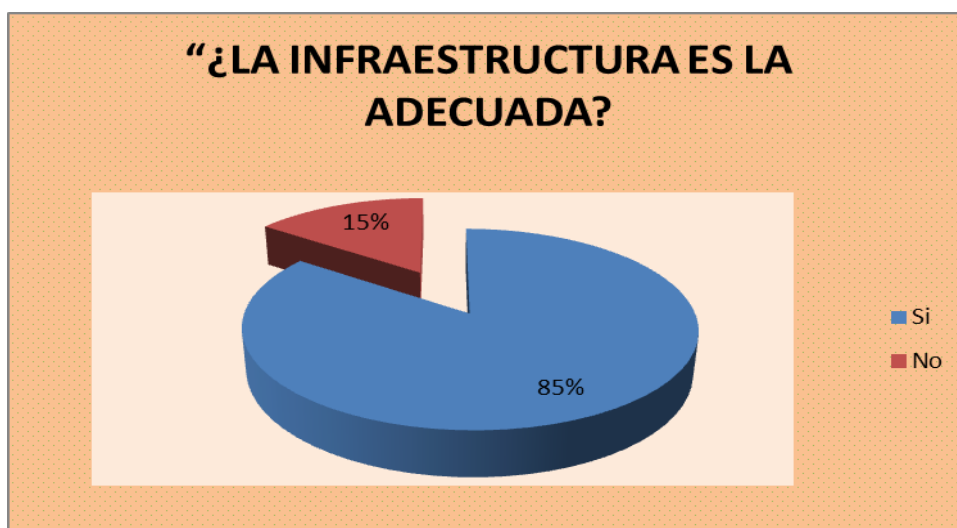
2. ¿La infraestructura de la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., en la ciudad de Salcedo es la adecuada?

Cuadro 10
“¿LA INFRAESTRUCTURA ES LA ADECUADA?”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	311	85%
No	55	15%
TOTAL	366	100%

Fuente: Clientes de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado: El Autor

Gráfica 11



Análisis e Interpretación.-

De los 366 encuestados, 311 que son el 85%, manifestaron que la **infraestructura de las oficinas de la Cooperativa son las adecuadas** y 55 que son el 15%, indicaron que la estructura actual no es la adecuada.

3. ¿El Horario de su Cooperativa es de su entera satisfacción?

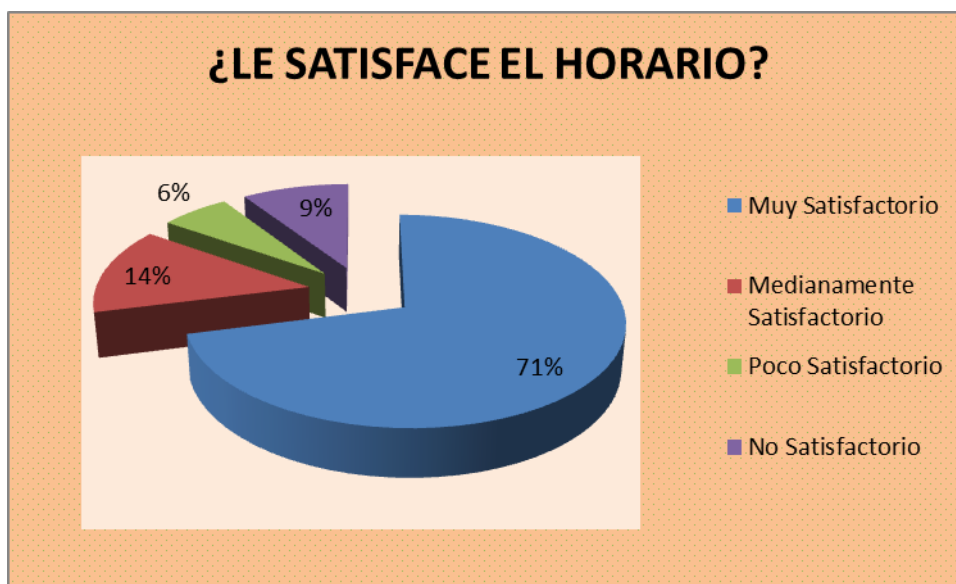
Cuadro 11
“HORARIO DE ATENCION”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Satisfactorio	260	71%
Medianamente Satisfactorio	50	14%
Poco Satisfactorio	22	6%
No Satisfactorio	34	9%
TOTAL	366	100%

Fuente: Clientes de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

Elaborado: El Autor

Gráfica 12



Análisis e Interpretación.-

Nosotros podemos confirmar que 260 socios que son el 71%, manifestó que el **horario de atención es muy satisfactorio**; 50 o el 14% medianamente satisfactorio; 22 o el 6% poco satisfactorio; y 34 o el 9% indicó que no les satisface el horario de atención de la Cooperativa.

4- ¿Indique por cual Medio de Comunicación usted conoció sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria”?

Cuadro 12
“MEDIO DE COMUNICACIÓN”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Televisión	150	41%
Radio	73	20%
Prensa Escrita	43	12%
Vallas Publicitarias	32	9%
Redes Sociales	68	18%
TOTAL	366	100%

Fuente: Clientes de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado: El Autor

Gráfica 13



Análisis e Interpretación.-

Del 100% de los encuestados, el 41% conoció de la existencia de la Cooperativa a través de la Televisión; el 20% por la radio; el 12% en la prensa escrita; el 9% en las vallas publicitarias y el 18% conocieron de la existencia de la Cooperativa en las diferentes Redes Sociales.

5. ¿Los productos y servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria”, son de su entera satisfacción?

Cuadro 13

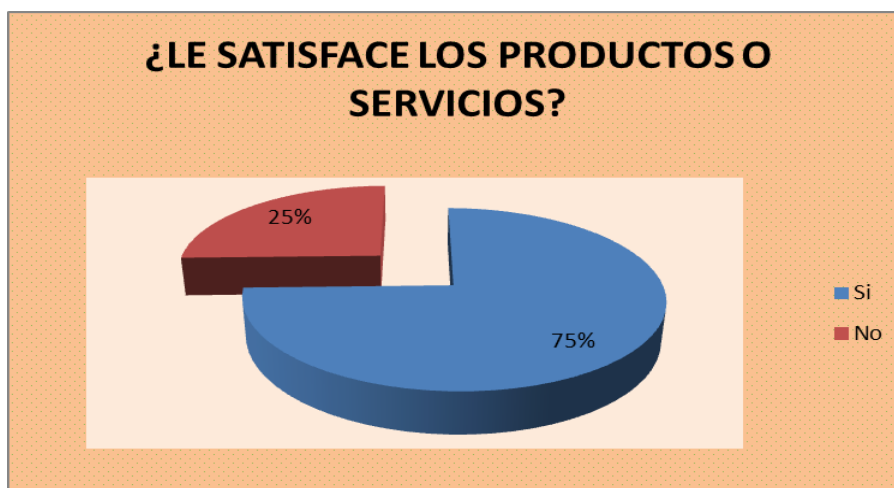
“¿LE SATISFACE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS?”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	273	75%
No	93	25%
TOTAL	366	100%

Fuente: Clientes de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

Elaborado: El Autor

Gráfica 14



Análisis e Interpretación.-

Los resultados no indican que el 75% de los encuestados que son 273 socios si les satisface los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa, mientras que el 25% que son 93 manifestaron que no les satisface.

6. ¿Las tasas de interés que maneja la Cooperativa es la apropiada a su economía?

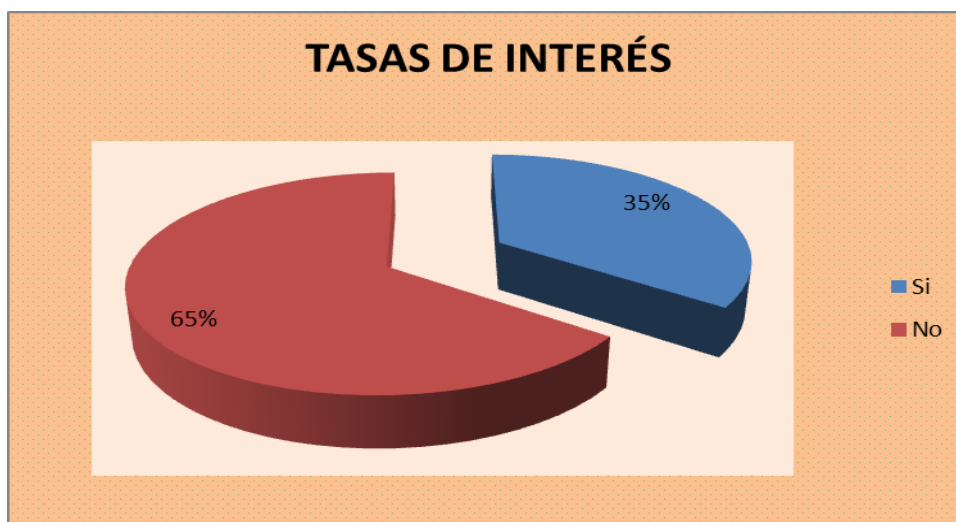
Cuadro 14
“TASAS DE INTERÉS”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	128	35%
No	238	65%
TOTAL	366	100%

Fuente: Clientes de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

Elaborado: El Autor

Gráfica 15



Análisis e Interpretación.-

De los 366 encuestados que representan el 100%, el 35% que son 128, afirman que las tasas de interés son apropiadas a su economía; mientras que el 65% o 238, manifestaron que las tasas de interés no son apropiadas a su economía familiar.

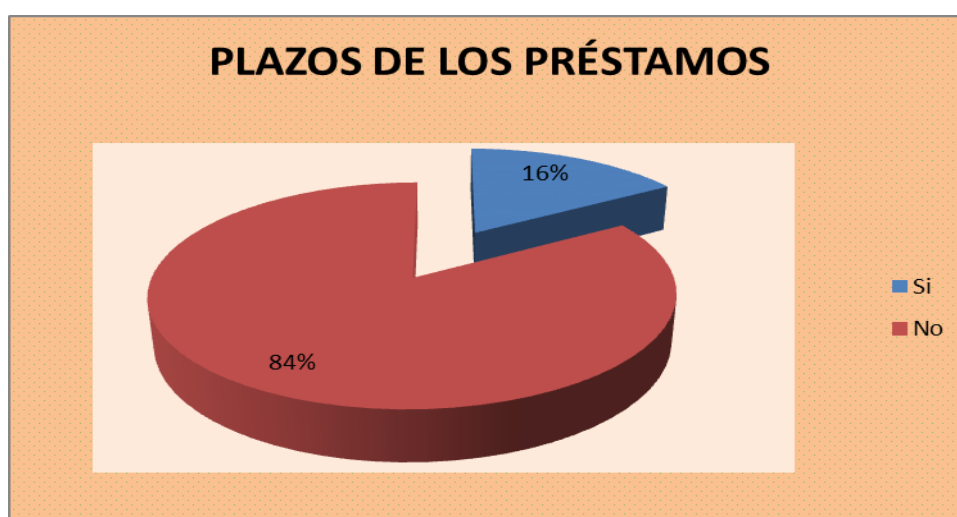
7. ¿Los plazos de los préstamos que otorga la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria”, son los convenientes para sus finanzas?.

Cuadro 15
“PLAZOS DE LOS PRÉSTAMOS”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	60	16%
No	306	84%
TOTAL	366	100%

Fuente: Clientes de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado: El Autor

Gráfica 16



Análisis e Interpretación.-

De los 366 socios que representan el 100%, el 16% que son 60 manifestaron que los plazos de los intereses son convenientes, mientras que el 84% o 306 socios indicaron que los plazos de los préstamos no son convenientes, sin embargo ellos aplican para cubrir sus necesidades.

8. ¿La atención que brindan los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda. es?

Cuadro 16
“ATENCIÓN A LOS SOCIOS”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	98	27%
Muy buena	158	43%
Buena	110	30%
Mala	0	0%
TOTAL	366	100%

Fuente: Clientes de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

Elaborado: El Autor

Gráfica 17



Análisis e Interpretación.-

La atención que brindan los empleados de la Cooperativa de acuerdo a las encuestas es; el 27% es excelente; el 43% es muy buena; el 30% es buena y la última opción no tiene porcentaje.

9. ¿Durante la permanencia como socio usted se ha hecho acreedor a promociones e incentivos de la Cooperativa Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda?

Cuadro 17
“INCENTIVOS A LOS SOCIOS”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	100	27%
No	266	73%
TOTAL	366	100%

Fuente: Clientes de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

Elaborado: El Autor

Gráfica 18



Análisis e Interpretación.-

De los 366 socios; el 27% o 100 encuestados manifestaron que la Cooperativa si le ha otorgado promociones o incentivos; mientras que el 73% que son 266 manifestaron que no han recibido promociones e incentivos por parte de la Cooperativa.

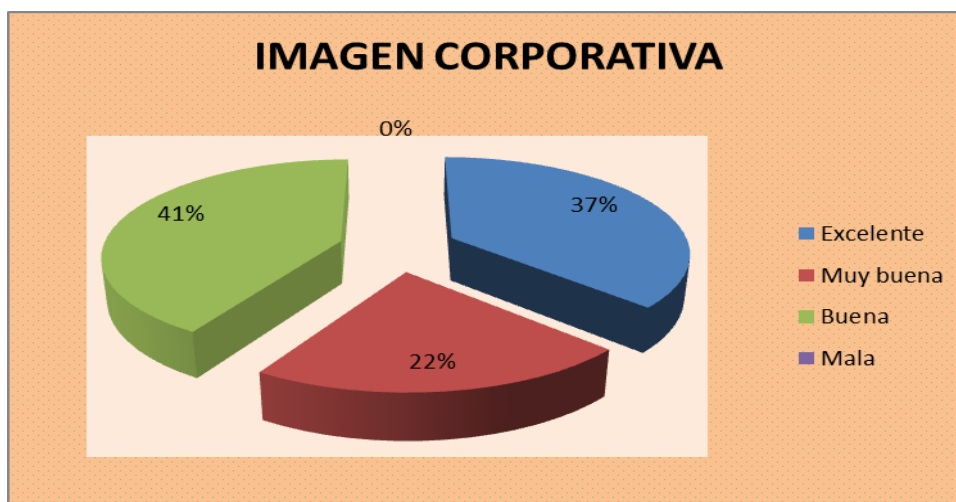
10.¿La Imagen Corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda. es?

Cuadro 18
“IMAGEN CORPORATIVA”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	135	37%
Muy buena	80	22%
Buena	151	41%
Mala	0	0%
TOTAL	366	100%

Fuente: Clientes de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado: El Autor

Gráfica 19



Análisis e Interpretación.-

Con respecto a la Imagen Corporativa; el 37% manifestó que es EXCELENTE; el 22% indicó que es MUY BUENA; el 41% manifestó que es BUENA y la opción MALA no tuvo ninguna respuesta.

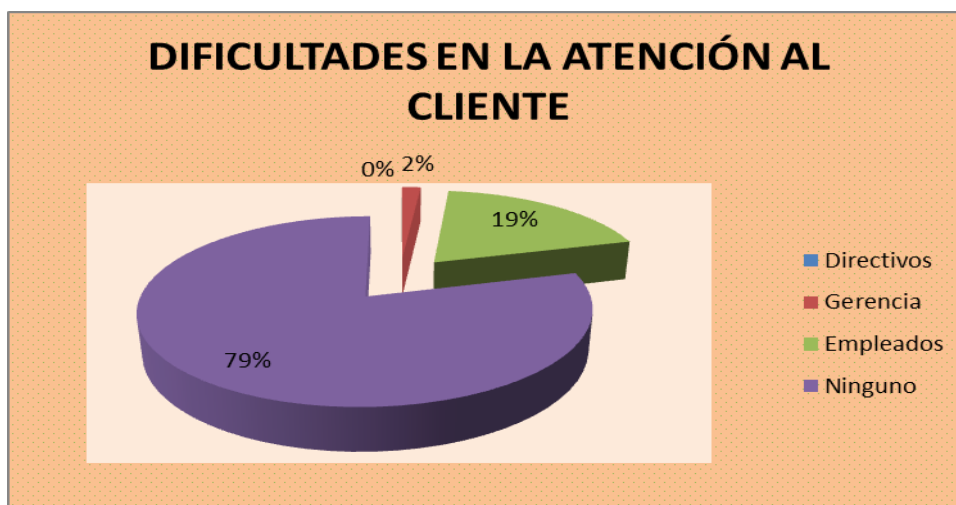
11. ¿Con que persona en la Cooperativa usted tuvo algún inconveniente o dificultad para recibir el servicio.

Cuadro 19
“DIFICULTADES INSTITUCIONALES”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Directivos	0	0%
Gerencia	6	2%
Empleados	70	19%
Ninguno	290	79%
TOTAL	366	100%

Fuente: Clientes de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado: El Autor

Gráfica 20



Análisis e Interpretación.-

De los 366 socios que fueron encuestados, el 2% indicó que ha tenido dificultades con la Gerencia; el 19% las dificultades las ha tenido con los empleados; y el 79% manifestó que no ha tenido dificultades con ninguna persona de la Cooperativa y la opción Directivos, no obtuvo porcentaje.

12. ¿Tiene conocimiento de todos los servicios y productos financieros que brinda actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.?

Cuadro 20

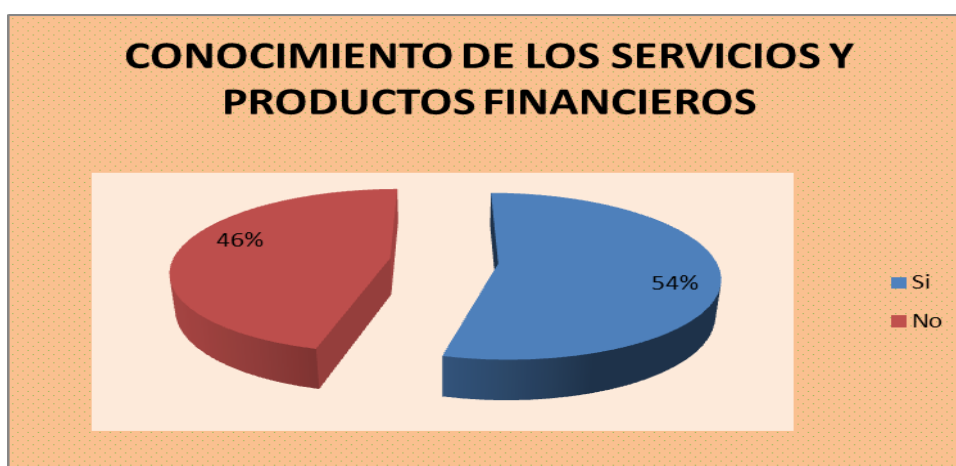
“CONOCIMIENTOS DE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	198	54%
No	168	46%
TOTAL	366	100%

Fuente: Clientes de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

Elaborado: El Autor

Gráfica 21



Análisis e Interpretación.-

En esta pregunta, 198 socios que son el 54%, manifestó que si conoce todos los servicios y productos de la Cooperativa; mientras que 168 que es el 46% que al momento no conoce mucho sobre todos los servicios y productos financieros de la Cooperativa.

13. ¿Cuál de las siguientes opciones son importantes para usted de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.? (Escoger una opción).

Cuadro 21

“PORQUE ES IMPORTANTE LA COOPERATIVA”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agilidad en la atención	85	23%
La atención cordial	113	31%
Créditos al instante	101	28%
Promociones	53	14%
Ubicación de la Agencia	14	4%
TOTAL	366	100%

Fuente: Clientes de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado: El Autor

Gráfica 22



Análisis e Interpretación.-

Del total de socios, el 23% indicó que la Cooperativa es importante por la agilidad en la atención; el 31% la atención cordial; el 28% los créditos rápidos; el 14% las promociones y el 4% indicó por la ubicación estratégica en Salcedo.

14. ¿Cuál de los productos o servicios le gustaría que se implemente en la Cooperativa. (Puede escoger una o más opciones).

Cuadro 22
“PREFERENCIA ADICIONAL DE LOS SERVICIOS”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Créditos Preferenciales	60	10%
Pagos de Servicios Básicos	234	37%
Sistema de Pagos Interbancarios	117	19%
Crédito de Vivienda	39	6%
Servicios de Salud y Odontología	167	27%
Pago del SOAT	8	1%
TOTAL	625	100%

Fuente: Clientes de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado: El Autor

Gráfica 23



Análisis e Interpretación.-

De los 366 socios, el 10% indicó que le gustaría que exista créditos preferenciales; el 37% pagos de servicios básicos; el 19% sistema de pagos interbancarios; el 6% que exista crédito de vivienda; el 27% que exista servicios de salud y odontología y el 1% que se pueda pagar el SOAT.

15. ¿Si usted es cliente de otras instituciones financieras, cuál de ellas prefiere? (Puede escoger hasta tres opciones).

Cuadro 23

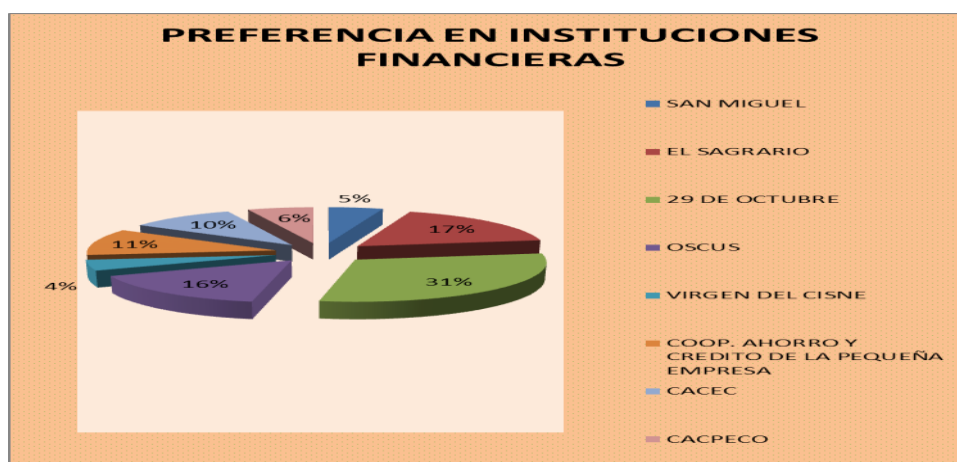
“PREFERENCIA DE OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SAN MIGUEL	38	5%
EL SAGRARIO	134	17%
29 DE OCTUBRE	234	31%
OSCUS	120	16%
VIRGEN DEL CISNE	34	4%
PEQUEÑA EMPRESA	84	11%
CACEC	76	10%
CACPECO	46	5%
TOTAL	766	100%

Fuente: Clientes de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

Elaborado: El Autor

Gráfica 24



Análisis e Interpretación.-

En esta pregunta confirmamos que el 5% prefieren como otra opción la Cooperativa de San Miguel; el 17% el Sagrario; el 31% Cooperativa 29 de Octubre; el 16% Oscus; el 4% Virgen del Cisne; el 11% la pequeña empresa; el 10% el CACEC y el 5% CACPECO.

ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA. DEL CANTÓN SALCEDO.

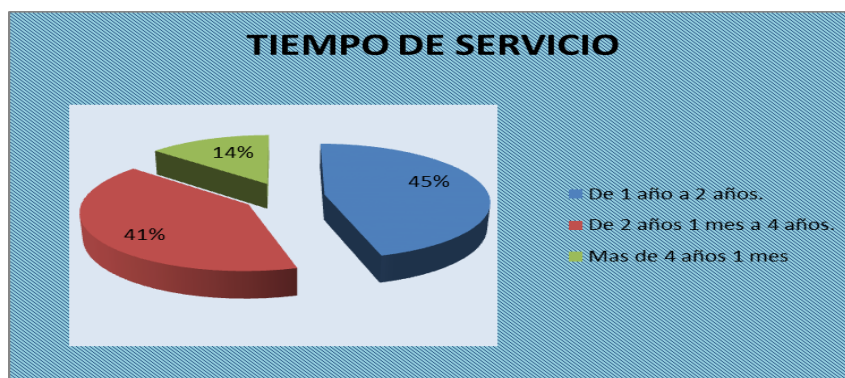
1. ¿Indique el tiempo que trabaja en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.?

Cuadro 24
“TIEMPO DE SERVICIO”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 año a 2 años.	10	45%
De 2 años 1 mes a 4 años.	9	41%
Mas de 4 años 1 mes	3	14%
TOTAL	22	100%

Fuente: Empleados de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda
Elaborado: El Autor

Gráfica 25



Análisis e Interpretación.-

Del 100% de los empleados que son 22, 10 que corresponden al 45%, el tiempo están en el rango de 1 año a 2 años de servicio; 9 que son el 41%, están entre 2 años 1 mes a 4 años; y 3 que son el 14% tienen más de 4 años 1 mes de servicio; en el último caso están desde la creación de la Cooperativa.

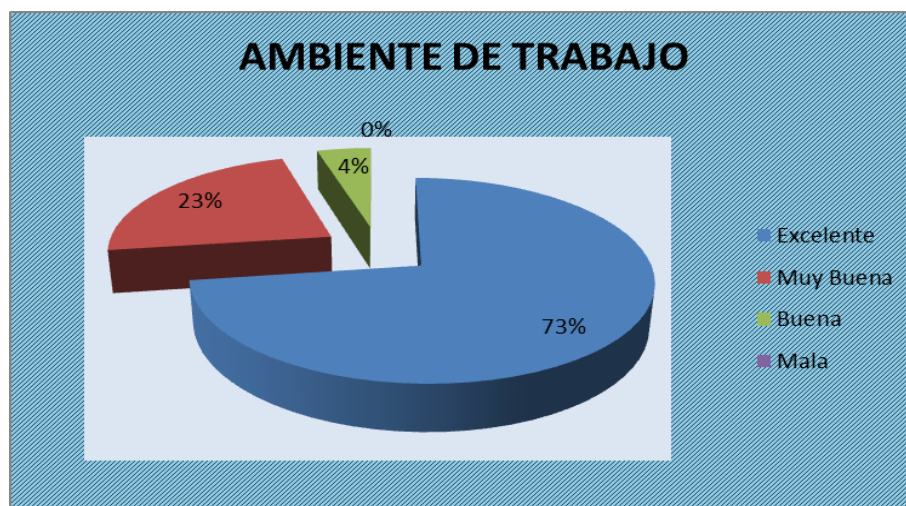
2. ¿El ambiente de trabajo en el interior de la Cooperativa es?

Cuadro 25
“AMBIENTE DE TRABAJO”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	16	73%
Muy Buena	5	23%
Buena	1	4%
Mala	0	0%
TOTAL	22	100%

Fuente: Empleados de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda
Elaborado: El Autor

Gráfica 26



Análisis e Interpretación.-

El 73% de los empleados que corresponden a 16, manifestaron que el ambiente de trabajo en la matriz de la Cooperativa es *EXCELENTE*; el 23% indicó que es *MUY BUENA*; el 4% la consideran como *BUENO* el ambiente de trabajo y la última opción no tiene porcentaje.

3. ¿La comunicación con sus superiores es?

Cuadro 26
“COMUNICACIÓN CON SUS SUPERIORES”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	20	91%
Muy Buena	1	4%
Buena	1	5%
Mala	0	0%
TOTAL	22	100%

Fuente: Empleados de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado: El Autor

Gráfica 27



Análisis e Interpretación.-

Del total de los empleados el 91%, considera que la comunicación con sus superiores es EXCELENTE; el 4% la considera como *MUY BUENA*; el 5% la considera como *BUENA*, y la opción de *MALA* no tiene porcentaje.

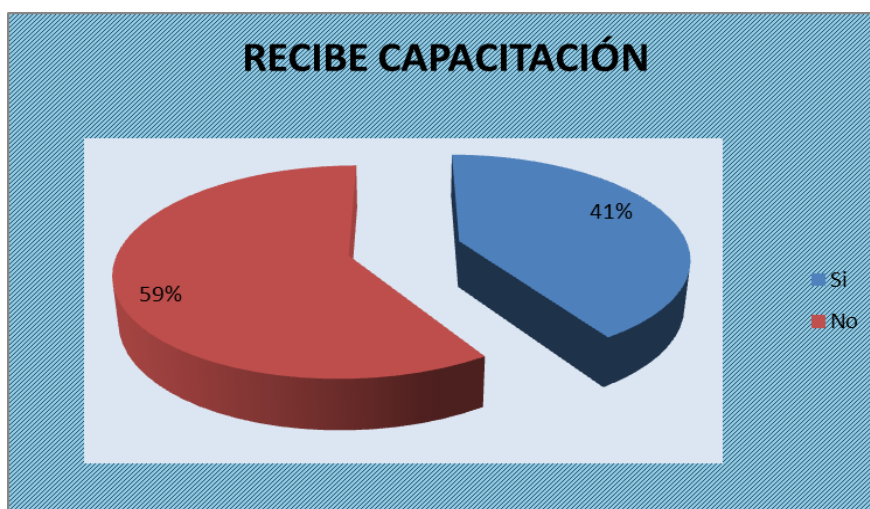
4. ¿Recibe usted capacitaciones de la Cooperativa para que cumpla con sus funciones con eficacia en su lugar?

Cuadro 27
“RECIBE CAPACITACIÓN”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	41%
No	13	59%
TOTAL	22	100%

Fuente: Empleados de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado: El Autor

Gráfica 28



Análisis e Interpretación.-

De los 22 empleados, el 41% que son 9, manifestaron que si reciben capacitación, mientras que el 59% que corresponden a 13 empleados indicaron que no reciben capacitación.

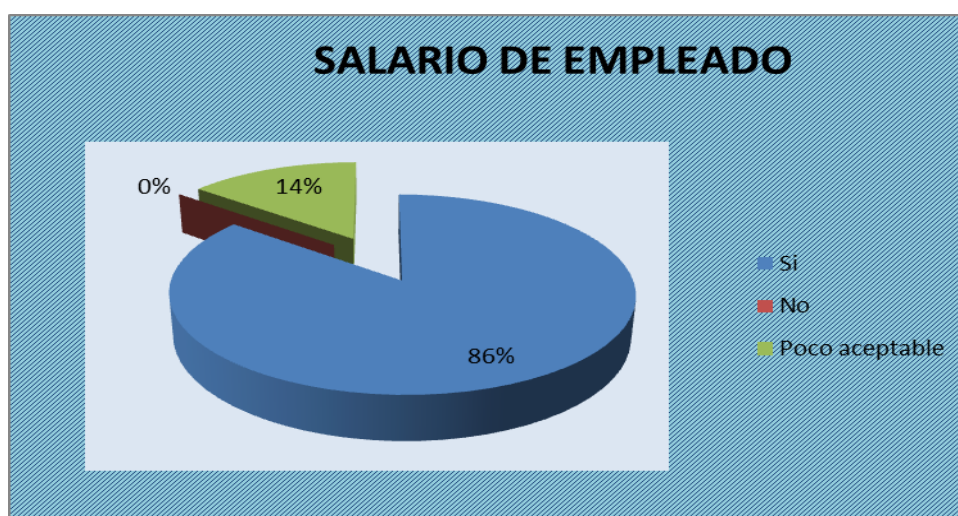
5. ¿El Sueldo o salario que percibe en forma mensual lo considera aceptable?

Cuadro 28
“SALARIO DEL EMPLEADO”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	18	86%
No	0	0%
Poco aceptable	3	14%
TOTAL	22	100%

Fuente: Empleados de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado: El Autor

Gráfica 29



Análisis e Interpretación.-

Del total de empleados que son 22, 18 que son el 86% conforme indicamos en el gráfico anterior indicaron que el salario que perciben por trabajar en la Cooperativa si es aceptable; mientras que 3 que son el 14%, no lo consideran aceptable.

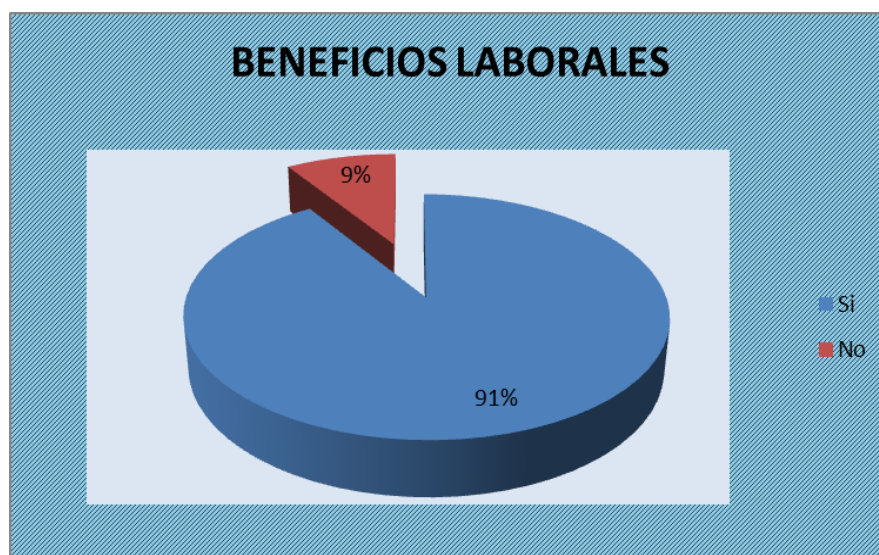
6. ¿Recibe todos los beneficios laborales por parte de la Cooperativa?

Cuadro 29
“BENEFICIOS LABORALES”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	20	91%
No	2	9%
TOTAL	22	100%

Fuente: Empleados de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado: El Autor

Gráfica 30



Análisis e Interpretación.-

Con respecto a los beneficios laborales; el 91% que son 20 empleados manifestaron que si reciben todos los beneficios laborales, mientras que 2 que son el 9%, indicaron que no reciben todos los beneficios laborales.

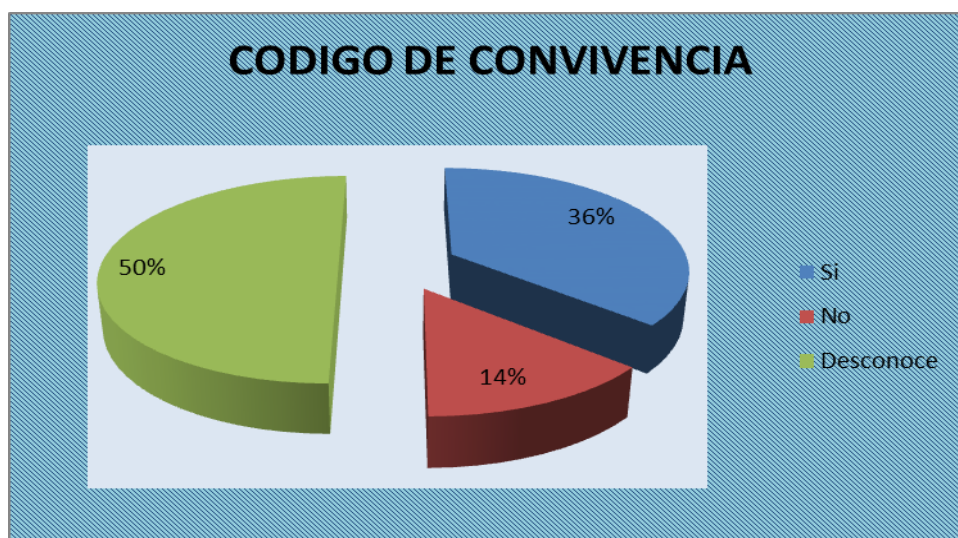
7. ¿Existe un Código de Convivencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria Ltda.?”

Cuadro 30
”CODIGO DE CONVIVENCIA”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	36%
No	3	14%
Desconoce	11	50%
TOTAL	22	100%

Fuente: Empleados de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado: El Autor

Gráfica 31



Análisis e Interpretación.-

De los 22 empleados encuestados que constituyen el 100%, 8 empleados (36%), consideran que si existe un *CODIGO DE CONVIVENCIA*, 3 que son el 14% consideran que no tienen un código de convivencia y 11 que son el 50% desconocen si existe un código de convivencia.

8. ¿Reciben incentivos o motivaciones por parte de la Cooperativa?

Cuadro 31
“INCENTIVOS O MOTIVACIONES”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	21	95%
No	1	5%
TOTAL	22	100%

Fuente: Empleados de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado: El Autor

Gráfica 32



Análisis e Interpretación.-

Con respecto a los incentivos y motivaciones podemos indicar que el 95% que son 21 empleados, afirmaron que si existe incentivos; mientras que el 5% indicó que no existe motivaciones.

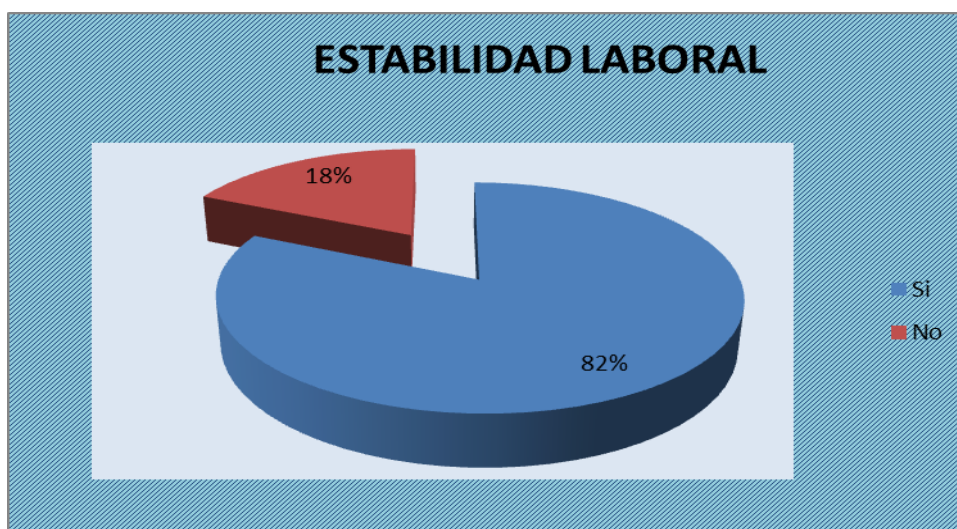
9. ¿Ha existido estabilidad laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria Ltda.

Cuadro 32
“ESTABILIDAD LABORAL”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	18	82%
No	4	18%
TOTAL	22	100%

Fuente: Empleados de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado: El Autor

Gráfica 33



Análisis e Interpretación.-

De los 22 empleados encuestados que comprenden el 100%, 18 empleados que son el 82%, consideran que si tienen estabilidad laboral en la Cooperativa, mientras que 4 empleados o el 18%), indican que no tienen estabilidad en la Cooperativa.

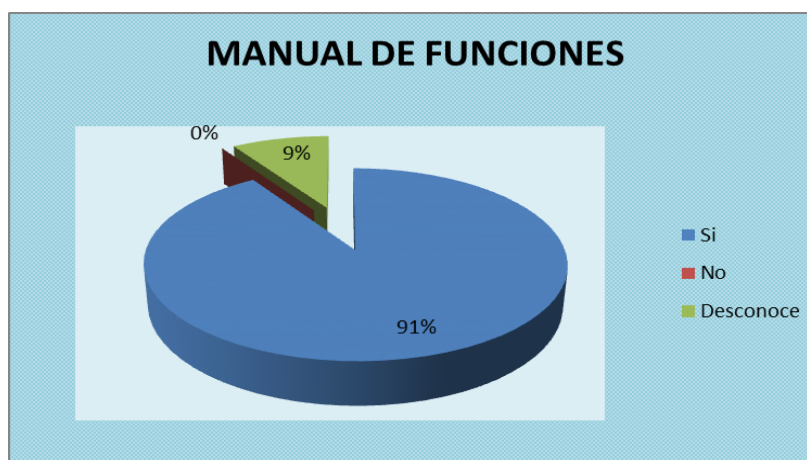
10. ¿Usted conoce que actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” posee un Manual de Funciones de cada uno de los cargos de la Cooperativa?

Cuadro 33
“MANUAL DE FUNCIONES”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	20	92%
No	0	0%
Desconoce	2	8%
TOTAL	22	100%

Fuente: Empleados de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado: El Autor

Gráfica 34



Análisis e Interpretación.-

De los 22 encuestados que son el 100%; 20 empleados o el 92%, indicaron que la Cooperativa tiene un Manual de Funciones; y 2 o el 8%, manifestaron que desconocen que la Cooperativa tenga un Manual de Funciones.

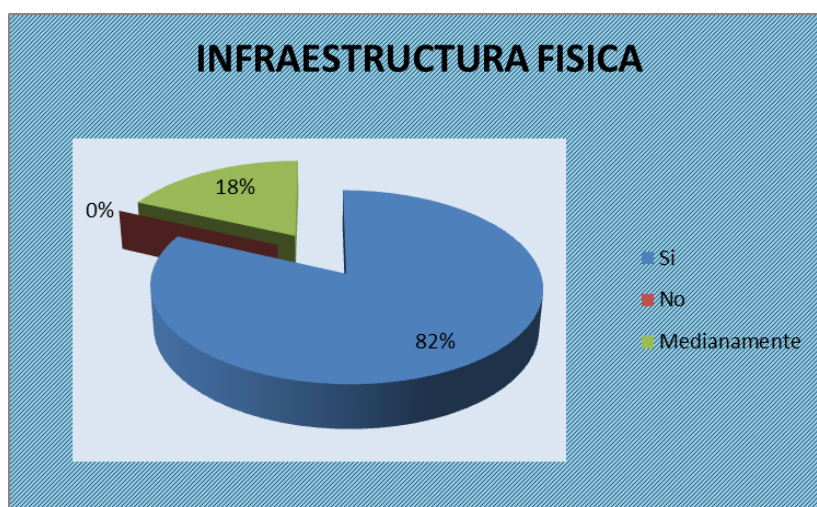
11. ¿La infraestructura física de la Cooperativa usted la considera apropiada para el desempeño correcto de sus funciones?

Cuadro 34
“INFRAESTRUCTURA FISICA”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	18	82%
No	0	0%
Medianamente	4	18%
TOTAL	22	100%

Fuente: Empleados de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado: El Autor

Gráfica 35



Análisis e Interpretación.-

Del total de encuestados 22 o el 100%; 18 empleados o el 82%, consideran que la infraestructura física es la adecuada; 4 o el 18% indican que es medianamente adecuada y la opción No, no tiene porcentaje.

12. ¿En la actualidad usted tiene los equipos y herramientas necesarias para realizar sus funciones que le fueron encomendadas?

Cuadro 35

“EQUIPOS Y HERRAMIENTAS NECESARIAS”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	21	95%
No	1	5%
TOTAL	22	100%

Fuente: Empleados de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado: El Autor

Gráfica 36



Análisis e Interpretación.-

De los 22 encuestados que constituyen el 100%; 21 encuestados que son el 95%, indicaron que actualmente si poseen los equipos y herramientas necesarias para su trabajo, mientras que 1 o el 5%, indicó que no posee.

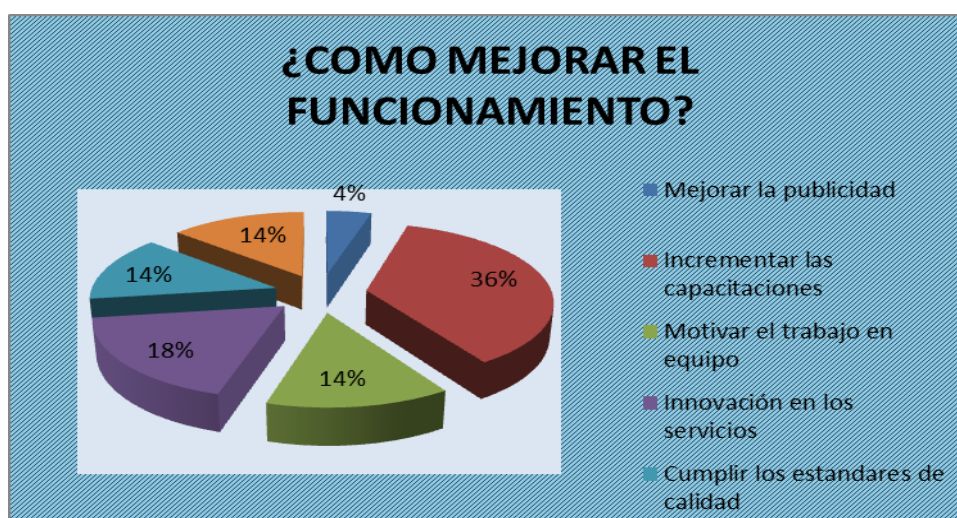
13. ¿Qué aspecto usted considera que se tiene que realizar para mejorar el funcionamiento de su Cooperativa?

Cuadro 36
“COMO MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejorar la publicidad	1	4%
Incrementar las capacitaciones	8	36%
Motivar el trabajo en equipo	3	14%
Innovación en los servicios	4	18%
Cumplir los estandares de calidad	3	14%
Motivar a los empleados	3	4%
TOTAL	22	100%

Fuente: Empleados de la Coop. De Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado: El Autor

Gráfica 37



Análisis e Interpretación.-

De los 22 encuestados que constituyen el 100%; 1 manifestó que para mejorar el funcionamiento de la cooperativa es necesario mejorar la publicidad; 8 indicaron que es necesario incrementar las capacitaciones; 3 indicaron que es necesario motivar el trabajo en equipo, 4 indicaron que se necesita innovar en los servicios, 3 cumplir con los estándares de calidad y 3 motivar a los empleados.

**ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO “INTEGRACIÓN SOLIDARIA”
LTDA.**

1. ¿Cuáles son los objetivos generales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda. ?

El Sr. Gerente indicó que los objetivos generales de la Cooperativa son: ofrecer alternativas de ahorro y crédito y servicios financieros generales, con una visión social sin fines de lucro y esta dirigida especialmente a personas emprendedoras pertenecientes a las comunidades y organizaciones del cantón Salcedo FECOS. De esta manera se fomenta la solidaridad, y la búsqueda permanente del mejoramiento de vida de la ciudadanía en general.

2. ¿Qué tipo de servicios y productos financieros tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.?

Con respecto a esta pregunta el Sr. Gerente manifestó que los productos que tienen son: Cuenta de Ahorros, Cuenta Solidaria “KANGURITO”, Certificados de Aportación, Ahorro Encaje, Plazo Fijo, Crédito Emergente, Microcrédito, Crédito de Consumo, Pago del Bono de Desarrollo, Seguro de Vida y Desgravamen y Servicio Exequial Integral.

3. ¿Las tasas de interés en los créditos se adaptan a los sectores económicos de la región.?

El Gerente supo indicar que las tasa de interés de los créditos que se ofertan, están reguladas por el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, a través de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que controla las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el país. Actualmente las cooperativas se han reescrito bajo nuevos estándares, requisitos y exigencias, esto garantizará que sean solventes y activas. Las tasas de interés son relativamente bajas en comparación con las que lleva el sistema bancario.

4. ¿Cuántas Agencias existen actualmente en el Ecuador?.

Con respecto a esta pregunta el Sr. Gerente manifestó que en la actualidad tienen una matriz en el cantón de Salcedo y tres agencias operativas en las ciudades de Ambato, Pillaro en Riobamba.

5. ¿Actualmente cuales son las promociones que existen en la Cooperativa?

En Sr. Gerente manifestó que las promociones se las pone de manifiesto en todos sus productos por cuanto las tasas de interés son muy convenientes, los plazos son extensos y existe el interés muy conveniente que se paga a los socios que confían en la Cooperativa. Además la cooperativa según el Gerente participa y apoya activamente en actividades socioculturales de las comunidades.

6. ¿Poseen información de la competencia para efectos de organización planificación y determinación de estrategias publicitarias?

Con respecto a esta pregunta el Sr. Gerente de la Cooperativa manifestó que ello si manejan información de todas las Cooperativas de la Región; esto les facilita la planificación en ciertos aspectos; sin embargo la determinación de estrategias publicitarias lo hacen en forma constante, siempre evaluando los logros obtenidos en cada etapa analizada por los Directivos.

7. ¿Cómo se sustenta económicamente la Cooperativada.?

El Gerente manifestó que la Cooperativa tiene segmentos plenamente definidos como: agricultores, ganaderos, comerciantes y ciudadanía en general, en especial personas de escasos recursos económicos de las comunidades que necesitan apoyo y financiamiento en sus proyectos; ellos según indica, son los que sustentan la cooperativa.

8. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda. se alinea a las expectativas, sueños y necesidades, de los socios?

El Sr. Gerente manifestó que los fundadores de la Cooperativa, en respuesta a las múltiples necesidades de las comunidades del sector; y con un fin social, decidieron crear la Cooperativa hace 5 años aproximadamente; y desde su creación mantienen ese espíritu de atención social y saben que es lo que necesitan sus socios.

9. ¿Ustedes como administradores de la Cooperativa, manejan y tienen directrices a seguir sobre todas las actividades que se desarrolla en la institución.?

Con respecto a esta pregunta el Sr. Gerente indico que desde la creación la Cooperativa cuenta con todos los documentos que le acreditan como cooperativa y todas las obligaciones de carácter tributario y legal estan cubiertas; porque lo que ellos quieren es demostrar casa adentro, la transparencia en todos los ambitos, administrativos, financieros y de caracter social; de esta manera tienen la posibilidad de incrementar el número de socios en la matriz como en las diferentes agencias operativas de la región.

10. ¿Cómo ustedes miden o perciben las actuales necesidades de los socios de la Cooperativa.?

El Gerente manifestó que constantemente los Directivos están auscultando e ingando sobre todas las novedades y necesidades prioritarias de los socios y que en base a estos resultados, ellos han corregido algunos procedimientos y han replanteado políticas; no obstante indicó que ellos respetan y respetarán todo el marco juridico que les regula como una cooperativa adscrita al Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

11. ¿Cómo se da el proceso de admisión laboral en la Cooperativa.?

El Sr. Gerente indicó que el proceso de admisión es muy transparente, para ello existe el Consejo de Administración que se encarga de todo el proceso y el Consejo de Vigilancia que se encarga de todo el control; él según

manifiesta no tienen ninguna competencia para contratar personal para la cooperativa. Y los respectivos consejos apegados a los reglamentos internos y respetando la ley, son los que dirimen en base a exigencias mínimas del cargo, los postulantes más adecuados para los mismos.

12. ¿Cómo se da el control de personal en el interior de la Cooperativa.?

Con respecto a esta pregunta el Sr. Gerente manifestó que del control interno se encarga el Jefe de Talento Humano y que todo el control se da en apego a todas las directrices y funciones de cada uno de los integrantes de la matriz, cada uno tiene su misión y en base a sus funciones trabajan.

13.¿Como evalua actualmente a la Competencia de la Cooperativa.?

El Sr. Gerente supo indicar que con respecto a la competencia, ellos están concientes que cada día está aumentando, especialmente las empresas dedicadas a ofrecer créditos de carácter social y comunitario; pese a ello, la cooperativa tiene éxito hasta el día de hoy; una muestra de ello es que la cooperativa cada día van creciendo; prueba de ello es que tiene una matriz y tres agencias operativas y tienen el objetivo a corto plazo de aumentar este número. Esto se da gracias a las facilidades y al respaldo que da el Gobierno Nacional a este tipo de instituciones de atención a los sectores comunitarios.

14. ¿Están concientes de las dificultades que la Cooperativa tiene que enfrentar a corto, mediano y largo plazo?

En esta pregunta el Sr. Gerente indicó que las dificultades más apremiantes de la Cooperativa serán: La constante innovación tecnológica de las Cooperativas y la necesaria capacitación del personal, el aumento de la inflación, el incremento de entidades de ahorro y crédito en el país, la falta de empleo, el azote de los volcanes en la región central del Ecuador, la falta de incentivos gubernamentales a los pequeños agricultores y ganaderos y muchos más factores que serían las amenazas que podrían afectar a la cooperativa en el futuro.

15. ¿Cuáles son las actividades o proyectos más importantes que realizarán a corto, mediano y largo plazo para hacer frente a las dificultades que se presentarán en la Cooperativa?.

En esta pregunta el Sr. Gerente indicó que como proyectos más importantes están: la apertura de un crédito emergente y rápido, para atender asuntos extremos de emergencia de los socios; la apertura de nuevas agencias en lugares estratégicos, para poder satisfacer las necesidades de socios de amplios sectores comunitarios que actualmente no son atendidos; la ejecución de un plan agresivo de marketing, a objeto de promocionar los servicios financieros a otros sectores comunitarios; continuar el apoyo sociocultural en las comunidades y propender a socializar más el sentido social que tiene la cooperativa en los sectores emprendedores en la región.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE.

En base a la entrevista efectuada al Sr. Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., se conoció que los objetivos generales de la Cooperativa son: ofrecer alternativas de ahorro y crédito y servicios financieros generales, con una visión social sin fines de lucro y dirigida especialmente a personas emprendedoras pertenecientes a las comunidades y organizaciones del cantón Salcedo FECOS; que los productos que oferta son: Cuenta de Ahorros, Cuenta Solidaria “KANGURITO”, Certificados de Aportación, Ahorro Encaje, Plazo Fijo, Crédito Emergente, Microcrédito, Crédito de Consumo, Pago del Bono de Desarrollo, Seguro de Vida y Desgravamen y Servicio Exequial Integral; las tasa de interés de los créditos que se ofertan, están reguladas por el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, a través de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; La Cooperativa tiene una matriz en el cantón de Salcedo y tres agencias operativas en las ciudades de Ambato, Pillaro en Riobamba; sobre las promociones se dan en todos sus productos, tasas de interés, plazos y el interés muy conveniente que se paga a los socios que confían en la Cooperativa; Además manejan segmentos de clientes definidos como: agricultores, ganaderos, comerciantes y ciudadanía en general, en especial personas de escasos recursos económicos de las comunidades que necesitan apoyo y financiamiento en sus proyectos; ellos son los que sustentan la cooperativa; Así mismo desde su creación hasta la fecha mantienen un espíritu de atención social y saben que es lo que necesitan

sus socios; en el aspecto legal cuentan con todos los documentos que les acredita como cooperativa y todas las obligaciones de carácter tributario y legal están cubiertas; Además los Directivos están auscultando e ingando permanentemente de las novedades y necesidades prioritarias de los socios de lo cual han corregido algunos procedimientos y han replanteado políticas en bien de los clientes. Sobre el proceso de admisión de los empleados es muy transparente, para lo cual existe el Consejo de Administración que se encarga de todo el proceso y el Consejo de Vigilancia que se encarga de todo el control; además sobre la competencia, ellos están concientes que cada día está aumentando, especialmente las empresas dedicadas a ofrecer créditos de carácter social y comunitario; pese a ello, la cooperativa tiene éxito. Sobre las dificultades de la Cooperativa en el futuro: La constante innovación tecnológica de las Cooperativas y la necesaria capacitación del personal, el aumento de la inflación, el incremento de entidades de ahorro y crédito en el país, la falta de empleo, el azote de los volcanes en la región central del Ecuador, la falta de incentivos gubernamentales a los pequeños agricultores y ganaderos, para lo cual tiene previsto realizar las siguientes actividades: aperturar un crédito emergente y rápido, crear nuevas agencias en lugares estratégicos, ejecutar plan agresivo de marketing y continuar el apoyo sociocultural en las comunidades y propender a socializar más el sentido social que tiene la cooperativa en los sectores emprendedores en la región.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (E.F.I.)

Luego de haber analizado y evaluado los diferentes instrumentos de recolección de información nos enfocamos en la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), que va a simplificar, resumir y evaluar las FORTALEZAS Y DEBILIDADES, que actualmente tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Integración Solidaria" Ltda.; a continuación analizamos pormenorizadamente:

CUADRO 37
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO	FUENTE	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS				
<i>Satisfacción en el Servicio financiero</i>	<i>Encuesta socios P. 5 Pag. 113</i>	<i>0.15</i>	<i>4</i>	<i>0.60</i>
<i>Adecuada Atención al Socio</i>	<i>Encuesta socios P. 11 / P. 13 Pag. 117 / 119</i>	<i>0.08</i>	<i>3</i>	<i>0.18</i>
<i>Satisfacción en el Horario de Atención</i>	<i>Encuesta socios P. 3 Pag. 111</i>	<i>0.05</i>	<i>3</i>	<i>0.15</i>
<i>Infraestructura adecuada</i>	<i>Encuesta socios P. 2 / Encuesta Empleados P. 11 Pag. 110</i>	<i>0.06</i>	<i>4</i>	<i>0.24</i>
<i>Excelente ambiente de trabajo</i>	<i>Encuesta a empleados P. 2 / P. 3 Pag. 125</i>	<i>0.05</i>	<i>4</i>	<i>0.20</i>
<i>Entrega de todos los beneficios laborales a empleados</i>	<i>Encuesta a empleados P. 6 Pag. 129</i>	<i>0.03</i>	<i>3</i>	<i>0.09</i>
<i>Apoyo Actividades Socioculturales de Comunidades</i>	<i>Entrevista Gerente P. 5 Pag. 138</i>	<i>0.05</i>	<i>3</i>	<i>0.15</i>
DEBILIDADES				
<i>Altas tasas de interés y plazos no convenientes</i>	<i>Encuesta socios P. 6 Pag. 114</i>	<i>0.20</i>	<i>2</i>	<i>0.40</i>
<i>Falta de incentivos a los socios</i>	<i>Encuesta socios P 9 Pag. 117</i>	<i>0.10</i>	<i>2</i>	<i>0.20</i>
<i>Falta de un Plan Publicitario</i>	<i>Encuesta socios P. 12 Pag. 118</i>	<i>0.10</i>	<i>2</i>	<i>0.20</i>
<i>Falta de capacitación a empleados</i>	<i>Encuesta empleados P. 4 / P. 13 Pag. 127 / 135</i>	<i>0.05</i>	<i>1</i>	<i>0.10</i>
<i>Desconocimiento de un Código de Convivencia de Empleados</i>	<i>Encuesta empleados P. 7 Pag. 130</i>	<i>0.05</i>	<i>1</i>	<i>0.05</i>
TOTAL PONDERADO		1		2.56

Fuente: Análisis de los Factores Internos

Elaboración: El Autor

RESULTADO PONDERADO TOTAL

Realizando la sumatoria de la Matriz de la Evaluación de los Factores Internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda. se obtuvo un total ponderado de (2.56), por lo tanto se establece que la Cooperativa cuenta con un alto grado de fortalezas y una posición interna fuerte, que le garantiza poder seguir adelante y desenvolverse de manera positiva en el medio.

De esta manera en función de los datos obtenidos de los respectivos instrumentos de recolección de información, se detalla a continuación los pasos que se siguieron para realizar la Matriz EFI de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

DESARROLLO DE LA MATRIZ

PASO 1

- Se escogió las Fortalezas y Debilidades más importantes con los resultados obtenidos del análisis interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

PASO 2

- Para realizar la asignación de los pesos ponderados se estandarizó, considerando que el valor 0 significa (sin importancia) y el valor 1 (muy importante); por lo tanto la suma de estos pesos debe ser siempre

igual a 1. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la cooperativa. Para el presente caso, se considera que la fortaleza más importante para la cooperativa es el “**Satisfacción en el Servicio Financiero**”, al cual se le ha asignado un peso de 0.15, de igual manera se considera que la debilidad más importante es la “**Las altas tasas de interés y los plazos no convenientes**” al cual se le asignó un valor de 0.20.

PASO 3

- En el paso No. 3 se asigna la calificación a cada uno de los factores, analizando de qué forma son aprovechadas las fortalezas y que debilidades influyen sobre la cooperativa, por lo que se calificó desde: 4 si es un factor de respuesta superior y determinante para el éxito, 3 si es un factor de respuesta superior a la media, 2 si es un factor de respuesta medio y 1 si es un factor de respuesta malo para el éxito.

PASO 4

- En este paso se multiplica los pesos por la calificación de cada factor y de esta manera se obtiene una calificación ponderada.

PASO 5

- Finalmente se suma los resultados obtenidos. Y se obtiene como resultado 2,56; hay que considerar que el valor ponderado total no puede ser mayor a 4. El valor ponderado promedio es de 2.5.

Un valor ponderado total mayor a 2.5 indica que la empresa responde bien a las fortalezas y debilidades, mientras que, un valor ponderado menor a 2.5 indica que las organizaciones son débiles en lo interno que no se están aprovechando las fortalezas y que las debilidades pueden perjudicar a la Cooperativa.

FORTALEZAS:

Con el análisis interno determinamos una serie de fortalezas que caracterizan a la Cooperativa, a continuación se detalla en resumen los mencionados resultados:

**CUADRO 38
RESUMEN DE LAS FORTALEZAS**

FORTALEZA 1	➤ Satisfacción en el Servicio financiero; De la encuesta a los socios, el 75% de los socios encuestados les satisface los productos y servicios financieros que ofrece la Cooperativa.
FORTALEZA 2	➤ Adecuada Atención al Socio; De la encuesta a los socios; Pregunta No. 11 el 79% no ha tenido inconvenientes en la atención y Pregunta No. 13, que ratifica que la atención es cordial con el más alto porcentaje 31% de todas las opciones sobre la importancia de la Cooperativa.
FORTALEZA 3	➤ Satisfacción en el Horario de Atención; de la Encuesta a los socios, Pregunta No. 3, el 71% indica que es muy satisfactorio el horario de atención.
FORTALEZA 4	➤ Infraestructura adecuada; De la encuesta a los socios, Pregunta No. 2, el 85% indican que la infraestructura es la adecuada y la Encuesta a empleados, Pregunta No. 11, ratifican la estructura adecuada, con el 82%.
FORTALEZA 5	➤ Excelente ambiente de trabajo; en la Pregunta No. 2 de la encuesta, el 73% y la Pregunta No. 3, esta fortaleza es ratificada con 91% indicando que la comunicación con sus superiores es excelente.
FORTALEZA 6	➤ Entrega de todos los beneficios laborales a empleados: La pregunta No. 6 de la Encuesta a empleados, indica que los beneficios laborales el porcentaje de respuestas afirmativas es del 91%.
FORTALEZA 7	➤ Estabilidad laboral y motivación a empleados; en la Pregunta No. 9 de la encuesta a los empleados indica que si ha existido estabilidad laboral un 82%.
FORTALEZA 8	➤ Apoyo Actividades Socioculturales de Comunidades; la Pregunta No. 5 de la Entrevista al Gerente.

Fuente: Factores Internos

Elaboración: El Autor

DEBILIDADES:

Las debilidades se las considera como factores negativos que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda, dentro del ámbito interno y esto afectan el cumplimiento de los objetivos; a continuación realizamos el resumen de los mismos.

**CUADRO 39
RESUMEN DE LAS DEBILIDADES**

DEBILIDAD 1	➤ Altas tasas de interés y plazos no convenientes: se desprende de la Encuesta a socios, Pregunta 6, donde el 65% indicaron que la tasas de interés no son apropiadas y Pregunta 7 el 84%, ratifica que los plazos no son convenientes.
DEBILIDAD 2	➤ Falta de incentivos a los socios; De la Encuesta a los socios, Pregunta No.9, el 73% indicaron que no han recibido promociones e incentivos.
DEBILIDAD 3	➤ Falta plan publicitario; De la encuesta a los socios, Pregunta No. 12 el 46% no conoce mucho sobre los servicios y productos financieros de la Cooperativa.
DEBILIDAD 4	➤ Falta capacitacion a empleados: De la Encuesta a los empleados la Pregunta No. 4, el 59%, manifestó que no recibe capacitacion y la Pregunta No. 13, como el aspecto que tuvo mayor porcentaje 36%.
DEBILIDAD 5	➤ Desconocimiento de un Código de Convivencia de Empleados: De la Encuesta a los Empleados, Pregunta No. 7, indican desconocer el Código de Convivencia, con el 50% Desconoce y el 14% No conoce.

Fuente: Factores Internos

Elaboración: El Autor

Luego de haber obtenido los datos de las matrices EFE y EFI se procede con la elaboración de la MATRIZ FODA.

MATRIZ FODA

En el análisis **FODA** Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación **interna** de la institución y las oportunidades y amenazas que provienen del escenario **externo**. Siendo el análisis FODA un pilar indispensable para la formulación del Plan de Marketing.

La información utilizada en la matriz FODA, proviene de aquellos factores que obtuvieron los totales más altos, de las matrices EFE y EFI y que son más relevantes para la cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

CUADRO 40

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Satisfacción en el Servicio Financiero. 2. Adecuada Atención al Socio. 3. Satisfacción en el Horario de Atención. 4. Infraestructura Adecuada. 5. Excelente ambiente de trabajo Apoyo Actividades Socioculturales.	1. Incremento nivel acceso a servicios financieros. 2. Incremento de volúmenes de crédito comunitario. 3. Continuidad de los proyectos y políticas gubernamentales. 4. Respaldo de la Secretaría Técnica de Economía Popular.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Altas tasas de interés y plazos no convenientes. 2. Falta de incentivos a los socios. 3. Falta plan publicitario. 4. Falta capacitación a empleados. 5. Desconocimiento del Código de Convivencia.	1. Constanza nivel de pobreza e incremento de morosidad. 2. Falta de competencia de la Cooperativa para mantener el nivel tecnológico requerido. 3. Innovación constante de la competencia. 4. Presencia de Cooperativas de marcada trayectoria.

Fuente: EFE Y EFI
 Elaboración: El Autor

**Cuadro 41
MATRIZ DE ALTO IMPACTO**

Análisis Factores Internos		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Factores Externos		6. Satisfacción en el Servicio Financiero 7. Adecuada Atención al Socio 8. Satisfacción en el Horario de Atención 9. Infraestructura Adecuada 10. Excelente ambiente de trabajo 11. Apoyo Actividades Socioculturales	6. Altas tasas de interés y plazos no convenientes 7. Falta de incentivos a los socios 8. Falta plan publicitario 9. Falta capacitacion a empleados 10. Desconocimiento del Codigo de Convivencia
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES 5. Incremento nivel acceso a servicios financieros 6. Incremento de volúmenes de crédito comunitario 7. Continuidad de los proyectos y políticas gubernamentales 8. Respaldo de la Secretaria Técnica de Economía Popular	ESTRATEGIAS FO Aprovechando la excelente satisfacción de los clientes, que se incremente los servicios y productos financieros de la Cooperativa.(F1-O1) Promocionar a fin de extender las bondades de la Cooperativa a los extractos más vulnerables de las comunidades. (F2-F3-F4-O1)	ESTRATEGIAS DO Brindar capacitaciones permanentes a empleados de la Cooperativa con apoyo de proyectos gubernamentales de atención comunitaria. (D4-O3) Establecer convenios con segmentos de clientes de comunidades con tasas cómodas y plazos preferenciales, aprovechando la continuidad de proyectos de Estado.(D1-O3)
	AMENAZAS 5. Constance nivel de pobreza e incremento de morosidad 6. Falta de competencia de la Cooperativa para mantener el nivel tecnologico requerido 7. Innovacion constante de la competencia 8. Presencia de Cooperativas de marcada trayectoria	ESTRATEGIAS FA Utilizando el buen servicio al cliente, innovar en forma constante sus servicios en las diferentes agencias. (F2-A3)	ESTRATEGIAS DA Incentivar a los clientes con promociones e incentivos para los socios, a objeto de captar el mayor porcentaje de clientes en la localidad. (D2-A4)

Fuente: Análisis de Factores Internos y Externos
Elaborado por: El Autor.

Matriz de Alto Impacto y la Determinación de los Objetivos Estratégicos

La Matriz de Alto Impacto o de Combinaciones *FO – FA – DO – DA*, es una herramienta de gestión, cuya aplicabilidad sirve básicamente, para identificar alternativas estratégicas; dichas alternativas u objetivos estratégicos, fueron obtenidos a través del cumplimiento del siguiente procedimiento:

- **Fortalezas y Oportunidades (FO):** Para la identificación de este tipo de estrategias, se debió plantear la siguiente interrogante: ¿Cómo utilizar los puntos fuertes de la Cooperativa para aprovechar las oportunidades?
- **Fortalezas y Amenazas (FA):** Así mismo, con el objetivo de identificar las estrategias FA, se debió plantear la siguiente interrogante: ¿Cómo aprovechar las fortalezas de la Cooperativa para evitar las amenazas reales y potenciales?
- **Debilidades y Oportunidades (DO):** La obtención de éstas estrategias fue posible a través de la interpretación a la respuesta obtenida de la siguiente interrogante: ¿Cómo utilizar sus oportunidades para superar las deficiencias que están experimentando?
- **Debilidades y Amenazas (DA):** Las estrategias DA, fueron obtenidas como resultado del planteamiento de la siguiente interrogante: ¿Cómo minimizar sus debilidades y evitar las amenazas?

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Posteriormente de realizar el análisis respectivo de la matriz de alto impacto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., se hace menester plantear los Objetivos Estratégicos que serán de gran aporte en el crecimiento y desarrollo de la Cooperativa, lo cual además le permitirá ser más competitiva e incrementar el posicionamiento y aceptación en las Provincias de Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo. A continuación enumeramos los siguientes objetivos estratégicos:

Cuadro 42
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Nro.	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
01	Aprovechando la excelente satisfacción de los clientes que se incremente los servicios y productos financieros de la Cooperativa.	Incorporar nuevos servicios y productos financieros como: pagos de agua, luz, telefonos, giros y transferencias de dineros, a fin de posicionar la Cooperativa en el mercado local.
02	Incentivar a los clientes con promociones e incentivos para los socios, a objeto de captar el mayor porcentaje de clientes en la localidad.	Desarrollar un Plan de Promociones e Incentivos a los socios, a fin de incrementar el número de cuenta ahorristas en la Cooperativa y la liquidez de la institución.
03	Capacitar al personal de empleados de la Cooperativa con apoyo de proyectos gubernamentales de atención comunitaria.	Elaborar un Plan de Capacitación para los empleados a objeto de mejorar la eficiencia del personal en lo referente a la atención al cliente.
04	Promocionar a fin de extender las bondades de la Cooperativa a los extractos más vulnerables de las comunidades.	Ejecutar un Plan de Publicidad para mejorar la imagen corporativa, dando a conocer todos sus productos y servicios financieros a las comunidades.

Fuente: Análisis de la Matriz de Alto Impacto.

Elaborado por: El Autor.

g. DISCUSION

ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA.

La misión y visión de la Cooperativa, según respuestas emitidas por el Sr. Gerente, no se había reformulado o actualizado desde la creación de la Cooperativa; tomando en cuenta que como elementos fundamentales de la administración deben ser revizados periódicamente y proyectados a un mediano plazo en este caso debe de haberse actualizado el presente año; considerando que la Cooperativa fue creada el 29 de Julio del 2009, se propondrá delinear la Misión, Visión y Valores Institucionales correspondientes para los próximos cinco años:

MISIÓN PROPUESTA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda. es una entidad financiera de carácter social sin fines de lucro que persigue el desarrollo integral de la población marginada del centro del país y del Ecuador; por medio de la prestación de servicios financieros y no financieros, administrando eficientemente los recursos; ofreciendo servicios ágiles, oportunos y con las más bajas tasas de interés del mercado, atendidos por personal comprometido, para conseguir una alta rentabilidad en la inversión de sus socios, y la satisfacción de sus trabajadores.

VISIÓN PROPUESTA

Ser la institución financiera líder e innovadora, que este consolidada y sea una de las primeras del centro del Ecuador en brindar servicios financieros de calidad que satisfaga y superen las necesidades y expectativas de los socios que son parte de los sectores rurales y urbanos populares y de esta manera sea el eje fundamental para activar la microeconomía popular hasta el 2015.

VALORES INSTITUCIONALES

- **Eficacia:** para satisfacer las necesidades más apremiantes de la clase comunitaria y alcanzar los objetivos en base a las metas planificadas.
- **Confianza:** En una entidad solvente y regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- **Transparencia:** Presentando información clara a los socios a los entes de control.
- **Servicios:** Múltiples que se adaptan a las necesidades de las comunidades.

El Plan Estratégico de Marketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda, se lo realizará a través de la implementación de los **objetivos estratégicos** que resultaron de la combinación FO, FA, DO, DA, los cuales se detallan a continuación:

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1

Incorporar nuevos servicios y productos financieros como: pagos de agua, luz, telefonos, giros y transferencias de dineros, a fin de posicionar la Cooperativa en el mercado local.

PROBLEMA:

En las Provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, zona central del país, considerada zona agricola, ganadera y comercial; en esta zona se encuentra asentada la población indigena y comunitaria más numerosa del país; y considerando que en la actualidad la Cooperativa tiene gran aceptación por el trabajo sociocultural realizado en años anteriores en las comunidades; sin embargo se hace menester que esta entidad se acople mucho más a las necesidades más apremiantes de las comunidades, de esta manera es importante que diversifique los servicios financieros a fin de que pueda estar en sintonía con las nuevas exigencias y necesidades de las comunidades y la ciudadanía en general.

OBJETIVO:

- Proveer de nuevos servicios financieros a los socios como: Pago de Servicio de Agua, Luz, y Teléfono y Giros o Transferencia de Dineros
- Incrementar el índice de clientes.

META:

Diversificar los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria”, incorporando importantes servicios adicionales como: Pago de Servicio de Agua, Luz, y Teléfono y Giros y Transferencia de Dineros hasta el último trimestre del año 2015.

ESTRATEGIA:

Para el cumplimiento de este objetivo se tiene como estrategia realizar un *PROYECTO DE INVERSIÓN*, a fin de incorporar estos nuevos servicios al servicio de la ciudadanía en la Matriz ubicado en el cantón Salcedo.

TÁCTICA:

Elaborar un Proyecto de Inversión que incorpore los siguientes servicios para la satisfacción del cliente como: Pago de Servicio de Agua, Luz, y Teléfono y Transferencia de Dineros.

ACTIVIDADES:

- Realizar convenios con las diferentes entidades municipales de las Provincias de Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo, lugares donde se encuentran ubicadas la matriz y las agencias operativas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda, a fin de captar los recursos provenientes de pagos de los servicios básicos como: Agua, Luz y Teléfono.

- Realizar convenios con el sector financiero nacional a fin de activar el Servicio de Giros y Tranferencia de Dineros.

FINANCIAMIENTO:

CUADRO 43

PRESUPUESTO DE INCORPORACION DE NUEVOS SERVICIOS

DETALLE	TIEMPO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Pago de Remuneracion a Cajera/o.	Mensual	USD.500,00	USD. 500,00
Compra de Muebles de Oficina y de Cómputo.	Una sola vez	USD. 1.200,00	USD. 1.200,00
Arreglo y Adecuación de la Infraestructura.	Una sola vez	USD. 200,00	USD. 200,00
Publicidad de Incorporación de Nuevos Servicios en la Matriz.	Mensual	USD. 25 X 20 (spots radiales)	USD. 500,00
TOTAL			USD. 2.400,00

Fuente: Recursos Humanos de la Cooperativa y Locales Comerciales de la Provincia de Cotopaxi.

Elaborado por: El Autor.

RESPONSABLE:

La responsabilidad de la ejecución y del cumplimiento de este objetivo estratégico es del Gerente actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Integración Solidaria" Ltda.

TIEMPO:

El tiempo estimado de la ejecución para que el mencionado proyecto se concrete es de cuatro meses.

RESULTADOS ESPERADOS:

Se espera que con la diversificación de los nuevos servicios, aumente la cantidad de socios y se posicione rápidamente la Cooperativa en el sector Comunitario.

CUADRO 44

RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO UNO

OBJETIVO 1: Incorporar nuevos servicios y productos financieros como: pagos de agua, luz, telefonos, giros y transferencias de dineros, a fin de posicionar la Cooperativa en el mercado local.								
Problema	Meta	Estrategia	Táctica	Actividad	Financiamiento	Responsable	Tiempo	Resultados
Existencia de numerosos asentamientos comunitarios en la Region Central del Ecuador y el trabajo sociocultural desplegado por la Cooperativa, ha exigido a la Cooperativa que diversifique sus servicios y productos financieros en todos los ambitos, a fin de mantener e incrementar su aceptación en el campo comunitario.	Diversificar los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Integración Solidaria", incorporando importantes servicios adicionales como: Pago de Servicio de Agua, Luz, y Teléfono y Giros y Transferencia de Dineros hasta el último trimestre del año 2015.	Realizar un <i>PROYECTO DE INVERSIÓN</i> , a fin de incorporar estos nuevos servicios al servicio de la ciudadanía en la Matriz ubicado en el cantón Salcedo.	Elaboración de un Proyecto de Inversión para incorporar servicios para la satisfacción del cliente como: Pago de Servicio de Agua, Luz, y Teléfono y Transferencia de Dineros.	Realizar convenios con las diferentes entidades municipales. Realizar convenios con el sector financiero nacional.	El presupuesto de incorporación de nuevos servicios ascienden a: \$2400,00	El Gerente de la Cooperativa	Último trimestre año 2015.	Aumento de cantidad de socios y posicionamiento rápido de la Cooperativa .

Fuente: Objetivo Estratégico No. 1

Elaboración: El Autor.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2

Desarrollar un Plan de Promociones e Incentivos a los socios, a fin de incrementar el número de cuenta ahorristas en la Cooperativa y la liquidez de la institución.

PROBLEMA:

Como una de las principales debilidades detectadas en el análisis interno, realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda, se determinó que el 73% de los encuestados no ha recibido incentivos de la cooperativa; por lo cual se hace menester el desarrollo de un Plan de “Promociones e Incentivos” dirigido a los socios, que motive y logre incrementar el número de socios en la Cooperativa.

OBJETIVO:

- Incrementar el número de cuentaahorristas de la Cooperativa.
- Incrementar el índice de liquidez de la institución.

META:

Incentivar a los clientes de la Cooperativa al ahorro a través del desarrollo de un Plan de Incentivos y se incremente el número de socios cuenta ahorristas hasta el año 2015.

ESTRATEGIAS:

La estrategia consiste en entregar premios como; SOUVENIERS (recuerdos) a los socios por cada depósito por sobre los \$500 dólares, siempre y cuando los socios mantengan en sus cuentas un nivel de tres dígitos de promedio durante los últimos tres meses.

TÁCTICA:

Entregar SOUVENIERS como: CAMISETAS, GORRAS, y BOLSOS, con el logotipo y los colores de la Cooperativa, en la matriz por cada depósito sobre los \$500,00.

**Cuadro 45
SOUVENIERS**

Camisetas	Gorras	Bolsos
		

ACTIVIDADES:

- Planificación del Objetivo Estratégico.
- Contratar en las casas comerciales pertinentes a fin de que elaboren los souvenirs.

- Contratación del Personal para la ejecución de las campañas promocionales.
- Organizar STANDS a fin de promocionar las entregas de souvenirs.
- Ejecución de las Campañas Promocionales.

FINANCIAMIENTO:

CUADRO 46

PRESUPUESTO DE INCORPORACION DE NUEVOS SERVICIOS

DETALLE	TIEMPO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Elaboración de Camisetas	Una sola vez	USD. 4,5	200 x 4,5 = 900,00
Elaboración de Gorras	Una sola vez	USD. 4	100 x 4 = 400,00
Elaboración de Bolsos pequeños	Una sola vez	USD. 11	100 x 11 = 1100,00
Materialización de un Stand para la promoción.	Una sola vez	USD. 100,00	100,00
TOTAL			USD. 2.500,00

Fuente: Recursos Humanos de la Cooperativa y Locales Comerciales de la Provincia de Cotopaxi.

Elaborado por: El Autor.

RESPONSABLE:

La Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria”
Ltda.

TIEMPO:

El tiempo estimado de la ejecución para que el mencionado proyecto se concrete es de dos meses.

RESULTADOS ESPERADOS:

Con la aplicación de este plan se espera incentivar el ahorro de los socios y aumentar el número de socios a corto plazo.

CUADRO 47

RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO DOS

OBJETIVO 2: Desarrollar un Plan de Promociones e Incentivos a los socios, a fin de incrementar el número de cuenta ahorristas en la Cooperativa y la liquidez de la institución.								
Problema	Meta	Estrategia	Táctica	Actividad	Financiamiento	Responsable	Tiempo	Resultados
En la encuesta aplicada a los socios se determinó que el 73% de los encuestados no ha recibido incentivos de la cooperativa; por lo cual se hace menester el desarrollo de un Plan de "Promociones e Incentivos" dirigido a los socios.	Incentivar a los clientes de la Cooperativa al ahorro a través del desarrollo de un Plan de Incentivos y se incrementa el número de socios cuenta ahorristas hasta el año 2015.	La estrategia consiste en entregar premios como; SOUVENIERS (recuerdos) a los socios por cada depósito por sobre los \$500 dólares.	Entregar SOUVENIERS como: CAMISETAS, GORRAS, CANGUROS y BOLSOS, con el logotipo y los colores de la Cooperativa.	Tratar en las áreas comerciales que elaboren souvenirs. Organizar eventos a fin de promocionar las ventas de souvenirs.	El presupuesto para incentivar el ahorro asciende a: \$2500,00	El Gerente de la Cooperativa	El mes de Enero del año 2015.	Incentivar el ahorro y aumentar la cantidad de socios.

Fuente: Objetivo Estratégico No. 2

Elaboración: El Autor

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3

Elaborar un Plan de Capacitación para los empleados a objeto de mejorar la eficiencia del personal en lo referente a la atención al cliente.

PROBLEMA:

La constante capacitación de los empleados de una empresa es fundamental, por cuanto la tecnificación de muchos procesos nos exige; los empleados trabajarán con mayor confianza y eficacia si son capacitados constantemente; por lo cual a fin de suplir una de las debilidades de la empresa es necesario implementar un “Plan de Capacitación”, que vaya a contribuir y mejorar el buen desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.

OBJETIVO:

- ✓ Mejorar la eficiencia del personal del servicio al cliente.
- ✓ Motivar e incentivar al empleado de la Cooperativa.

META:

Establecer un Plan de Capacitación de los empleados de la Cooperativa para el Cuarto Trimestre del 2016.

ESTRATEGIA:

Capacitar a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

TÁCTICA:

Planificar un Plan de Capacitación sobre “Atención al Cliente”, dirigido a los empleados de la Cooperativa para el año 2016

ACTIVIDADES:

- Planificar el Curso de Capacitación sobre “Atención al Cliente”.
- Contratación del personal docente especializado en atención al cliente.
- Contratación del local para las capacitaciones.
- Motivar con entrega de Certificados de Asistencia a los que asistan y aprueben el curso de Capacitación para los empleados de la Cooperativa.

FINANCIAMIENTO:

CUADRO 48

**PRESUPUESTO PARA LA “CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS
EN ATENCIÓN AL CLIENTE PARA EL AÑO 2016.”**

DETALLE	TIEMPO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Curso de Capacitación en “Atención al Cliente”	30 horas de Capacitación	USD. 10	USD. 10 x 30 = USD.600,00
Entrega de “COFFEE BREAK” en las capacitaciones	6 veces en cada capacitación x 25 empleados	USD. 4	USD. 4 x 150 = USD. 600,00
Elaboración de Material Didactico	Dos veces (cada capacitación)	USD. 2	USD. 2 x 25 = USD. 50,00
Contratación de Salón de Capacitación.	6 veces	USD.83,33	USD. 83,33 x 6 = USD. 500,00
TOTAL			USD. 1.750,00

Fuente: Capacitadores y Locales Comerciales de la Provincia de Cotopaxi.

Elaborado por: El Autor.

PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL

AÑO 2016.

CUADRO 49

PLAN DE CAPACITACIÓN 2016				
NOMBRE DEL CURSO	DURACIÓN	INICIO	FIN	MODALIDAD
AÑO 2016				
SERVICIO AL CLIENTE	30 HORAS	04/10/2016	19/10/2016	SÁBADOS Y DOMINGOS 5 horas diarias

Fuente: Capacitadores de la Provincia de Cotopaxi.

Elaborado por: El Autor.

PROPUESTA DE LA TEMATICA DEL CURSO DE SERVICIO AL CLIENTE

Capitulo 1: Introducción

- ✚ La paradoja de la atención al cliente
- ✚ La nueva filosofía de la atención al cliente
- ✚ La excelencia
- ✚ Cuestionario

Capitulo 2: El sistema de atención al cliente. La ventaja competitiva

- ✚ El valor añadido
- ✚ ¿Cuál es la ventaja competitiva?
- ✚ Bases de un buen sistema de atención al cliente
- ✚ Cuestionario

Capitulo 3: La atención oral

- ✚ Actitudes en la comunicación oral
- ✚ Verdadero o falso
- ✚ La escucha activa
- ✚ Pistas
- ✚ Técnicas de la comunicación oral
- ✚ Crucigrama
- ✚ La atención telefónica
- ✚ La recepción de llamadas
- ✚ La emisión de llamadas

✚ Verdadero o falso

✚ Cuestionario

Capítulo 4: La atención cara al público

✚ Las actitudes para atender al público

✚ El lenguaje no verbal: concepto

✚ Verdadero o falso

✚ El lenguaje no verbal: la kinesia I

✚ El lenguaje no verbal: la kinesia II

✚ En su sitio

✚ El lenguaje no verbal: la paralingüística

✚ El lenguaje no verbal: la proxémica

✚ Verdadero o falso

✚ Cuestionario

Capítulo 5: El cliente

✚ Tipos de clientes

✚ Crucigrama

✚ ¿Qué desean los clientes?

✚ Los clientes conflictivos

✚ Actitudes y errores ante los clientes conflictivos

✚ Cuestionario

Capítulo 6: Las objeciones

- + Introducción
- + Ordena la frase
- + Tipos de objeciones y su origen
- + Verdadero o falso
- + La actitud frente a las objeciones
- + El tratamiento de las objeciones
- + Cuestionario

RESPONSABLE:

La Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria”
Ltda.

TIEMPO:

El mencionado proyecto se ejecutará en el año 2016.

RESULTADOS ESPERADOS:

Con la aplicación de este plan se espera mejorar la eficiencia del personal en lo que se refiere a la atención al cliente y al mismo tiempo se espera incentivar al personal de empleados.

CUADRO 50

RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO TRES

OBJETIVO 3: Elaborar un Plan de Capacitación para los empleados a objeto de mejorar la eficiencia del personal en lo referente a la atención al cliente.								
Problema	Meta	Estrategia	Táctica	Actividad	Financiamiento	Responsable	Tiempo	Resultados
La tecnificación de muchos procesos en las instituciones financieras exige; que los empleados de la Cooperativa esten constantemente capacitados; Por lo cual se hace necesario implementar un "Plan de Capacitación", en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Integración Solidaria" Ltda.	Establecer un Plan de Capacitación de los empleados de la Cooperativa para el año 2016.	Capacitar a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Integración Solidaria" Ltda.	Planificar un Plan de Capacitación sobre "Atención al Cliente", dirigido a los empleados de la Cooperativa para el 2016.	Planificar el Curso de Capacitación sobre "Atención al Cliente". Motivar con entrega de Certificados de Asistencia a los que asistan y aprueben el curso de Capacitación para los empleados de la Cooperativa.	El presupuesto para la capacitación de los empleados para los años 2014-2015, asciende a: \$1750,00	El Gerente de la Cooperativa	Tres semanas de duración en 2016.	Mejorar la eficiencia del personal en atención al cliente e incentivar al personal de empleados.

Fuente: Objetivo Estratégico No. 3

Elaboración: El Autor

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4

Ejecutar un Plan de Publicidad para mejorar la imagen corporativa, dando a conocer todos sus productos y servicios financieros a las comunidades.

PROBLEMA:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda, a objeto de incrementar el posicionamiento en la region central del Ecuador, debe establecer un plan de publicidad que permita a la ciudadanía conocer sobre sus servicios y productos financieros; por lo cual se tiene previsto implementar un plan de publicidad, para que la Cooperativa no se quede relegada de la torrente publicitaria de las demás instituciones financieras de la localidad.

OBJETIVO:

- ✓ Mejorar la Imagen Corporativa de la Cooperativa.
- ✓ Dar a conocer sobre los servicios financieros que brinda la cooperativa.

META:

Incrementar el reconocimiento institucional de la Cooperativa e incrementar el número de socios hasta el año 2015.

ESTRATEGIA:

Aplicar un Plan Publicitario dirigido a toda la ciudadanía y a los socios actuales a fin de que conozcan de todos los beneficios que brinda a los sectores comunitarios.

TÁCTICA:

A través de la distribución de Hojas Volantes que publicite sobre los productos y servicios financieros de la Cooperativa, en lugares estratégicos de la ciudad de Salcedo, sede de la matriz.

ACTIVIDADES:

- Elaboración y diseño de las Hojas Volantes.
- Distribución de las Hojas Volantes en la matriz en varios lugares estratégicos de la ciudad de Salcedo.

FINANCIAMIENTO:**CUADRO 51****PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN “PLAN DE PUBLICIDAD EN LA CIUDAD DE SALCEDO**

DETALLE	TIEMPO	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL
Elaboracion, Diseño y Producción de las hojas volantes	2 días	USD. 6	USD 6 x 1000 (hojas volantes) x 40 (días) = USD. 240,00
Distribucion de las hojas volantes	Durante 2 meses	USD. 340	USD. 340 x 2= USD. 680,00
TOTAL			USD. 920,00

Fuente: Personal de Diseño Gráfico de la Provincia de Cotopaxi.
Elaborado por: El Autor.

RESPONSABLE:

La Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria”
Ltda.

TIEMPO:

El mencionado proyecto se ejecutará inmediatamente durante dos meses.

RESULTADOS ESPERADOS:

Con la aplicación del presente plan, se espera que los productos y servicios financieros de la Cooperativva sean conocidos por los socios y por el público en general; para que de esta manera el ciudadano tenga otra opción de ahorro e inversión en el mercado financiero del sector.

Gráfica 38

**DISEÑO DE AFICHE PROMOCIONAL PARA LA
PUBLICIDAD**



**COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO "INTEGRACIÓN
SOLIDARIA" LTDA.**

SERVICIOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS

**CUENTA AHORROS, CUENTA SOLIDARIA "KANGURITO", AHORRO EN
CERTIFICADOS, AHORRO ENCAJE, PLAZO FIJO, CRÉDITO EMERGENTE
MICROCREDITO, CRÉDITO CONSUMO, PAGO BONO DESARROLLO
SEGURO VIDA Y DESGRAVAMEN, SERVICIO EXEQUIAL**

PROMOCIÓN DE TEMPORADA

**POR CADA DEPÓSITO DE \$500,00 RETIENE
GRATIS UN SOUVENIR:**

CAMISetas,

GORRAS

BOLSOS

, KANGUROS

**DIRECCION: MATRIZ: SALCEDO: 24 DE MAYO SIN NUMERO
Y JUAN LEON MERA, MATRIZ.**

CUADRO 52

RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO CUATRO

OBJETIVO 4: Ejecutar un Plan de Publicidad para mejorar la imagen corporativa, dando a conocer todos sus productos y servicios financieros a las comunidades.								
Problema	Meta	Estrategia	Táctica	Actividad	Financiamiento	Responsable	Tiempo	Resultados
La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Integración Solidaria" Ltda, a objeto de incrementar el posicionamiento en la region central del Ecuador, debe establecer un plan de publicidad que permita a la ciudadanía conocer sobre sus servicios y productos financieros.	Incrementar el reconocimiento institucional de la Cooperativa e incrementar el número de socios hasta el año 2015.	Aplicar un Plan Publicitario dirigido a toda la ciudadanía y a los socios actuales a fin de que conozcan de todos los beneficios que brinda a los sectores comunitarios.	A través de la distribución de Hojas Volantes que publicite sobre los productos y servicios financieros de la Cooperativa, en lugares estratégicos de la ciudad de Salcedo, sede de la matriz.	Elaboración y diseño de las Hojas Volantes. Distribución de las Hojas Volantes en la matriz en varios lugares estratégicos de la ciudad de Salcedo.	El presupuesto para la implementación de un Plan de Publicidad, asciende a: \$920,00	El Gerente de la Cooperativa	Mes de Febrero o del 2015.	Que los productos y servicios financieros de la Cooperativa sean conocidos por los socios y por el público en general.

Fuente: Objetivo Estratégico No. 4

Elaboración: El Autor

CUADRO 53
RESUMEN DE COSTOS DEL PLAN DE ESTRATÉGICO DE MARKETING, PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INTEGRACIÓN SOLIDARIA”

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	ESTRATEGIA	TIEMPO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Incorporar nuevos servicios y productos financieros como: pagos de agua, luz, telefonos, giros y transferencias de dineros, a fin de posicionar la Cooperativa en el mercado local.	Diversificar los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Integración Solidaria", incorporando servicios adicionales como: Pago de Servicio de Agua, Luz, y Teléfono y Transferencia de Dineros hasta el último trimestre del año 2015.	Realizar un <i>PROYECTO DE INVERSIÓN</i> , a fin de incorporar estos nuevos servicios al servicio de la ciudadanía en la Matriz ubicado en el cantón Salcedo.	Último trimestre año 2015.	\$2400,00	Gerenta de la Cooperativa
Desarrollar un Plan de Promociones e Incentivos a los socios, a fin de incrementar el número de cuenta ahorristas en la Cooperativa y la liquidez de la institución.	Incentivar a los clientes de la Cooperativa al ahorro a través del desarrollo de un Plan de Incentivos y se incremente el número de socios cuenta ahorristas hasta el año 2015.	La estrategia consiste en entregar premios como; <i>SOUVENIERS</i> (recuerdos) a los socios por cada depósito por sobre los \$500 dólares.	En el mes de Enero del 2015.	\$2500,00	Gerenta de la Cooperativa
Elaborar un Plan de Capacitación para los empleados a objeto de mejorar la eficiencia del personal en la atención al cliente.	Establecer un Plan de Capacitación de los empleados de la Cooperativa para el Cuarto Trimestre del 2014 y para el año 2016.	Capacitar a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Integración Solidaria" Ltda.	Tres semanas en el año 2016.	\$1750,00	Gerenta de la Cooperativa
Ejecutar un Plan de Publicidad para mejorar la imagen corporativa, dando a conocer todos sus productos y servicios financieros a las comunidades.	Incrementar el reconocimiento institucional de la Cooperativa e incrementar el número de socios hasta el año 2016.	Aplicar un Plan Publicitario dirigido a toda la ciudadanía y a los socios actuales a fin de que conozcan de todos los beneficios que brinda a los sectores comunitarios.	Mes de Febrero del 2015.	\$920,00	Gerenta de la Cooperativa
TOTAL				7570,00	

FUENTE: Cooperativa De Ahorro y Crédito "Integración Solidaria" Ltda.

ELABORADO POR: El Autor.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE
MARKETING PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA.**

Realizado el correspondiente resumen del Plan Estratégico de Marketing propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda, producto del desarrollo de los cuatro objetivos estratégicos, que incluyen diversos factores y enfoques de aplicación en la Cooperativa y que finaliza con el presupuesto correspondiente de cada uno de ellos; podemos indicar de esta manera que el costo total para la implementación del Plan Estratégico que es de: \$7570,00 dólares americanos.

h. CONCLUSIONES

De acuerdo al estudio y al análisis de la información respectiva de la Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda. con sede en la ciudad de Salcedo se determinó las siguientes conclusiones:

- Se determinó que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda, no cuenta con un Plan Estratégico de Marketing, que le permita realizar operaciones óptimas en el área de mercadeo para la su mejor posicionamiento en la Sierra Región Central del Ecuador.
- Pese a que la percepción de los clientes es diferente, podemos indicar que las tasas de interés y los plazos de los créditos son relativamente convenientes; razón por la cual se hace necesario la aplicación de un plan de incentivos, el mismo que se describe con detalles en los objetivos estratégicos.
- Con respecto a la Misión, Visión y Valores Institucionales, si existe en la Cooperativa, sin embargo es necesario que se actualice periódicamente en un tiempo de cinco años, por lo cual para la fecha se debe proponer otra diferente, como consta en las propuestas presentadas en el trabajo.
- De acuerdo al Estudio, los empleados de la Cooperativa no están siendo capacitados adecuadamente a fin de que cumplan su trabajo con eficacia.
- En el análisis de la información se detectó que la percepción de los clientes, es que la Cooperativa maneja altas tasas de interés y plazos no convenientes en sus servicios y productos financieros.

i. RECOMENDACIONES

Considerando las conclusiones a las que se ha llegado me permito realizar las siguientes recomendaciones.

- ➔ Que los accionistas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda, implementen el presente Plan Estratégico de Marketing, a fin de que utilicen en forma pertinente las propuestas derivadas de los objetivos estratégicos, de esta manera el trabajo tenga un impacto positivo en los sectores comunitarios.
- ➔ Que los accionistas de esta entidad empleen un plan de incentivos y promociones a objeto de que los clientes cambien su percepción sobre los servicios y productos financieros que posee actualmente sobre los productos y servicios que ofrece la Cooperativa.
- ➔ Que la Cooperativa atienda la Misión, Visión y Valores institucionales propuestos en el presente trabajo investigativo, a fin de que se cumpla con uno de sus objetivos institucionales que es de posicionarse el mercado local y regional.
- ➔ Que la planificación de la capacitación para el 2016 de los empleados, sobre el “Servicio al Cliente”, sea acogida por los Directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria”, a fin de que esto redunde en la buena atención al cliente.
- ➔ Que se aplique el plan publicitario propuesto a fin de conozcan los clientes cuales son las tasas de interés de los diferentes productos y servicios financieros de la Cooperativa.

j. BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Jean Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, Sallenave, Bogotá, 2008.
- ❖ TOUSLEY R. Clark, Principios de mercadotecnia 1era, Edición en español UTEMA S.A. México, 2003
- ❖ Rafael Muñiz González Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición 2011
- ❖ Corona Funes, Estrategia, Ed. SICCO, México, 1998, p. 33.
- ❖ S. C. Jain, Marketing Planning and Strategy (Southwestern, 2009), p. 69.
- ❖ ARSFF, Decierck, Planteamiento Estratégico, Editorial Trillas, México, 2009.
- ❖ Sverdlik y otros, Administración y Organización, Ed. Harper Collins, EUA, 1991, pp. 90-91.
- ❖ <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/64>.
- ❖ www.cooperativaintegracionsolidaria.com
- ❖ http://www.integracionsolidaria.fin.ec/index.php/solitop2/solisuborga_nigrama.
- ❖ [http:// MAPA+DEL+ECUADOR&sourceapx](http://MAPA+DEL+ECUADOR&sourceapx).
- ❖ politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/enero-2013.pdf.
- ❖ http://www.bbvaopenmind.com/static/4libro/valores_y_etica_esp.pdf
- ❖ [txt/REVESCO N 98.3 María Valle FERNANDEZ, Isidro PENA.htm](http://txt/REVESCO_N_98.3_María_Valle_FERNANDEZ,_Isidro_PENA.htm)

k. ANEXOS

ANEXO Nro 1

Resumen del proyecto

a. TEMA

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA MATRIZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRACIÓN SOLIDARIA LTDA. DEL CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI”

b. PROBLEMATICA

En la ciudad de Salcedo están latentes varios problemas de relevancia que afectan a la población, que requieren ser estudiados para proponer alternativas de solución adecuadas y de aplicación factible; así tenemos: de la realidad social, con características relevantes y trascendentes, para poder transformarlo a la luz de la ciencia y en función de las necesidades sociales. El sistema de cooperativas en general se enfrenta a una creciente competencia debido a la incursión de la banca y otras instituciones financieras en los segmentos de crédito de consumo y microcrédito. A esto se suma la cantidad de cooperativas no reguladas de las cuales no se tiene acceso a estadísticas de mercado pero es apreciable su crecimiento y la importancia que van adquiriendo, además es notorio evidenciar en el medio Alta oferta de Servicios Financieros.

De acuerdo a datos estadísticos de las 981 cooperativas de ahorro y crédito que existen a nivel nacional, el 8.41% es decir 83, cooperativas se encuentran establecidas a nivel de la Provincia, además de 15 Bancos grandes como: Guayaquil, Pichincha, Promerica, Produbanco, Solidario, Bolivariano, Machala, Unibanco, Sudamericano, Capital, Austro, Pacifico, Internacional, Procredit, Fomento; Financieras como Unifinsa, LeasingCoorpy y Corporaciones.

La cooperativa de Ahorro y Crédito "Integración Solidaria" Ltda., es una institución financiera constituida Jurídicamente a partir del mes de Septiembre del 2009 en la Provincia de Cotopaxi , ciudad de Salcedo , su actividad económica es la intermediación financiera, que se traduce en la captación de ahorros de socios que tienen efectivo disponible mediante el pago de una tasa de interés pasiva atractiva y entrega de crédito a socios que cumplen con requisitos establecido obteniendo una tasa de interés activa que permite obtener sostenibilidad, el Microcréditos tiene gran participación en la cartera de crédito , y se entrega en sectores campesinos rurales . Requiere de un eficiente plan de Marketing para ofertar sus productos y servicios, debido la competencia de cooperativas grandes bien posicionadas y pequeñas que operan en el mercado local.

Para la cooperativa Integración Solidaria ha sido un reto mantenerse en el mercado y más uno crecer debido a que las Cooperativas medianas y grandes "Reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria" y el resto de entidades financiera, tienen un sistema de marketing bien definidos y comprobados que les permite continuar creciendo en el mercado, no obstante han logrado un crecimiento muy notable en sus Activos, Pasivos, y patrimonio, llegando a contar con 40 millones en sus Activos.

Cooperativa Integración Solidaria ofrece a sus depositantes tasas pasivas superiores a las referenciales del sistema financiero, estrategia que si bien ha permitido captar recursos contribuye a presionar el margen de interés neto de la cooperativa, el reajuste de tasas pasivas a la baja por parte del nuevo ente de control SEPS, podría implicar una salida de depositantes a futuro, sin embargo será un proceso necesario para mantener los márgenes de la cooperativa.

Con este antecedente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidaria Ltda., requiere aplicar técnicas que le permitan establecer estrategias de Marketing, para incrementar su participación sector cooperativo, dando a conocer a la población de una manera efectiva los beneficios de sus productos y servicios que oferta, que son muy atractivos frente a la competencia, sobre todos frente las cooperativa más grandes, pero también existen cooperativas de menor tamaño que ofertan tasas de Interés Pasivas muy elevadas y han logrado captar **depositantes**.

De este análisis se plantea el problema: *¿Cómo una Plan Estratégico de Marketing influye en el posicionamiento de la Cooperativa en el mercado y el cumplimiento de los objetivos Financieros planteados de Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidariao Ltda., en el año 2014? anteados de Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., en el año 2013?*

c. JUSTIFICACIÓN

Justificación académica

El verdadero sentido de la investigación formativa y de tercer nivel es llegar a un acercamiento de los conocimientos adquiridos en un módulo o la carrera con la realidad circundante. En esta oportunidad el presente proyecto de tesis pretende

topar un aspecto al marketing aplicado a una institución financiera del Ecuador se encuentra en plena controversia con las actuales regulaciones y normas en el sistema financiero ecuatoriano. Por tanto se justifica académicamente por cuanto se pondrán en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas.

Justificación social

Con la implementación del Plan Estratégico de Marketing a corto y mediano plazo, se espera que la cooperativa cuente con estrategias de marketing necesaria para captar recursos de bajo costo y realizar una adecuada intermediación financiera, afianzar su posicionamiento en el mercado con un incremento de número de socios y fidelización de los mismos, consolidar su fortalecimiento institucional con crecimiento en sus Estados Financieros e índices Financieros, además permitirá establecer métodos o mecanismos adecuados y precisos para fortalecer la recordación de marca Cooperativa Integración Solidaria, en la mente *“top of mine”* de los socios, clientes y potenciales clientes de la ciudad de Salcedo y zona central del país, además permitirá competir categóricamente con las grandes cooperativas existentes en el mercado; a fin de que esté en condiciones para integrarse al sistema de cooperativas reguladas por la SEPS, continuar y superar la trayectoria de crecimiento que ha tenido históricamente.

Justificación Económica.

Se evidencia claramente que existe una interrelación vital de la gestión económica que viene desarrollando la cooperativa Integración Solidaria y la instauración de Estrategias de Marketing que permita alcanzar objetivos planteados por la cooperativa. La Estrategia de Marketing de la cooperativa debe materializarse en un

programa de acción que precise objetivos y los medios para poner en marcha en corto plazo. El éxito de una empresa depende esencialmente del equilibrio financiero entre las diferentes actividades realizadas; y, su supervivencia y desarrollo depende de su capacidad de anticiparse oportunamente a la evolución de los mercados “La planificación de lo imprevisible. Se considera que es factible la realización del trabajo planteado ya que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidaria Ltda., facilitará el acceso a las instalaciones, nos suministrará la información requerida de la cooperativa, y permitirá la recopilación de la información del personal administrativo y de socios, además se cuenta con el apoyo de un profesional con amplia experiencia sobre el tema en estudio.

d. OBJETIVOS**OBJETIVO GENERAL:**

- Proponer un plan estratégico de marketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidaria Ltda. De la ciudad de Salcedo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidaria Ltda. de la ciudad de Salcedo.
- Efectuar el estudio de los factores externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidaria Ltda. de la ciudad de Salcedo.
- Realizar el estudio de los factores internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidaria Ltda. de la ciudad de Salcedo.
- Efectuar el análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidaria Ltda. de la ciudad de Salcedo.
- Realizar la matriz de alto impacto para determinar los objetivos y estrategias empresariales
- Proponer la operativización los objetivos propuestos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidaria Ltda. de la ciudad de Salcedo.
- Efectuar el presupuesto de cumplimiento del Plan Estratégico de marketing propuesto.
- Determinar los indicadores de cumplimiento de los objetivos y estrategias propuestas.

ANEXO Nro. 2

ENCUESTA REALIZADA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INTEGRACION SOLIDARIA” LTDA.

1. **¿Indique el tiempo de socio que tiene en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda?**
 - De 1 mes a 1 año
 - De 1 año 1 mes a 3 años
 - De 3 años 1 mes a 5 años
 - De 5 años en adelante.

2. **¿La infraestructura de la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., en la ciudad de Salcedo es la adecuada?**
 - Si
 - No

3. **¿El Horario de su Cooperativa es de su entera satisfacción?**
 - Muy Satisfactorio
 - Medianamente Satisfactorio
 - Poco Satisfactorio
 - No Satisfactorio

4. **¿Indique por cual Medio de Comunicación usted conoció sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria”?**
 - Televisión

- Radio Prensa
- Escrita Vallas Publicitarias Redes Sociales

5. ¿Los productos y servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria”, son de su entera satisfacción?

- Si
- No

6. ¿Las tasas de interés que maneja la Cooperativa es la apropiada a su economía?

- Si
- No

7. Los plazos de los préstamos que otorga la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria”, son los convenientes para sus finanzas?.

- Si
- No

8. ¿La atención que brindan los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda. es?

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Mala

9. ¿Durante la permanencia como socio usted se hecho acreedor a promociones e incentivos de la Cooperativa Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda?

- Si
- No

10. ¿La Imagen Corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda. es?

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Mala

11. ¿Con que persona en la Cooperativa usted tuvo algún inconveniente o dificultad para recibir el servicio.

- Directivos
- Gerencia
- Empleados
- Ninguno

12. ¿Tiene conocimiento de todos los servicios y productos financieros que brinda actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.?

- Si
- No

13. Cuál de las siguientes opciones son importantes para usted de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.? (Escoger una opción).

- Agilidad en la atención
- La atención cordial
- Créditos al instante
- Promociones
- Ubicación de la Agencia

14. ¿Cuál de los productos o servicios le gustaría que se implemente en la Cooperativa. (Puede escoger una o más opciones).

- Créditos Preferenciales
- Pagos de Servicios Básicos
- Sistema de Pagos Interbancarios
- Crédito de Vivienda
- Servicios de Salud y Odontología

15. ¿Si usted es cliente de otras instituciones financieras, cuál de ellas prefiere? (Puede escoger hasta tres opciones).

- SAN MIGUEL
- EL SAGRARIO
- 29 DE OCTUBRE
- OSCUS
- VIRGEN DEL CISNE
- PEQUEÑA EMPRESA
- CACEC
- CACPECO

ANEXO Nro. 3

ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA. DEL CANTÓN SALCEDO

1. ¿Indique el tiempo que trabaja en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.?

- De 1 año a 2 años.
- De 2 años 1 mes a 4 años.
- Mas de 4 años 1 mes

2. ¿El ambiente de trabajo en el interior de la Cooperativa es?

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Mala

3. ¿La comunicación con sus superiores es?

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Mala

4. ¿Recibe usted capacitaciones de la Cooperativa para que cumpla con sus funciones con eficacia en su lugar?

- Si
- No

5. ¿El Sueldo o salario que percibe en forma mensual lo considera aceptable?

- Si
- No
- Poco aceptable

6. ¿Recibe todos los beneficios laborales por parte de la Cooperativa?

- Si
- No

7. ¿Existe un Código de Convivencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria Ltda.?”

- Si
- No
- Desconoce

8. ¿Reciben incentivos o motivaciones por parte de la Cooperativa?

- Si
- No

9. ¿Ha existido estabilidad laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria Ltda.

- Si
- No

10. ¿Usted conoce que actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” posee un Manual de Funciones de cada uno de los cargos de la Cooperativa?

- Si
- No
- Desconoce

11. ¿La infraestructura física de la Cooperativa usted la considera apropiada para el desempeño correcto de sus funciones?

- Si
- No
- Medianamente

12. ¿En la actualidad usted tiene los equipos y herramientas necesarias para realizar sus funciones que le fueron encomendadas?

- Si
- No

13. ¿Qué aspecto usted considera que se tiene que realizar para mejorar el funcionamiento de su Cooperativa?

- Mejorar la publicidad
- Incrementar las capacitaciones
- Motivar el trabajo en equipo
- Innovación en los servicios
- Cumplir los estándares de calidad
- Motivar a los empleados

ANEXO Nro. 4

GUIA DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA.

1. ¿Cuáles son los objetivos generales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda. ?
2. ¿Qué tipo de servicios y productos financieros tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.?
3. ¿Las tasas de interés en los créditos se adaptan a los sectores económicos de la región.?
4. ¿Cuántas Agencias existen actualmente en el Ecuador?.
5. ¿Actualmente cuales son las promociones que existen en la Cooperativa?
6. ¿Poseen información de la competencia para efectos de organización planificación y determinación de estrategias publicitarias?
7. ¿Cómo se sustenta económicamente la Cooperativa.?
8. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda. se alinea a las expectativas, sueños y necesidades, de los socios?

9. **¿Ustedes como administradores de la Cooperativa, manejan y tienen directrices a seguir sobre todas las actividades que se desarrolla en la institución.?**
10. **¿Cómo ustedes miden o perciben las actuales necesidades de los socios de la Cooperativa.?**
11. **¿Cómo se da el proceso de admisión laboral en la Cooperativa.?**
12. **¿Cómo se da el control de personal en el interior de la Cooperativa.?**
13. **¿Como evalua actualmente a la Competencia de la Cooperativa.?**
14. **¿Estan concientes de las dificultades que la Cooperativa tiene que enfrentar a corto, mediano y largo plazo?**
15. **¿Cuáles son las actividades o proyectos más importantes que realizarán a corto, mediano y largo plazo para hacer frente a las dificultades que se presentarán en la Cooperativa?.**

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT	5
c. INTRODUCCIÓN	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	10
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	63
f. RESULTADOS.....	67
g. DISCUSIÓN.....	151
h. CONCLUSIONES.....	175
i. RECOMENDACIONES.....	176
j. BIBLIOGRAFÍA.....	177
k. ANEXOS.....	178
ÍNDICE	193