



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MOLADIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

**“PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO AHORRISTA SOLIDARIO DE LA
CIUDAD DE CUENCA, PROVINCIA DEL AZUAY”**

Tesis previa a la obtención del
Grado de Ingeniera Comercial.

Director:

ING. EDISON ESPINOSA BAILÓN

Autora:

CARMEN MIRIAN CONTENTO JAPÓN

LOJA-ECUADOR

2014

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTORA,
PARA LA CONSULTA **CERTIFICACIÓN** PARCIAL O TOTAL Y

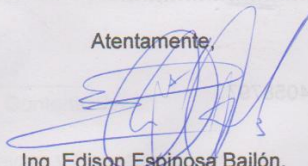
**Ing. Edison Espinosa Bailón Mgs., DIRECTOR DE TESIS, DOCENTE
DE LA MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.**

CERTIFICA:

Que, el presente trabajo de tesis, previo a la obtención del
título de **INGENIERA COMERCIAL**, ha sido dirigido y
revisado durante su ejecución por lo cual autorizo su
presentación.

Loja, Julio de 2014

Atentamente,



**Ing. Edison Espinosa Bailón.
DIRECTOR DE TESIS**

DATOS COMPLEMENTARIOS

Dirección de tesis: Ing. Edison Espinosa Bailón

Tribunal de Grado:

Ing. Laysa Pizarro López

Ing. Carlos Rodríguez Amador

Ing. Gelo Sotelo López

(PRESIDENTE)

(VOCAL)


(VOCAL)

AUTORÍA

Yo Carmen Mirian Contenido Japón, declaro ser autora 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.

AUTORA: Carmen Mirian Contenido Japón

FIRMA: 

CÉDULA: 0104058797

FECHA: Loja, Julio de 2014

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTORA,
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO**

Yo, Carmen Mirian Contenido Japón, declaro ser autora de la tesis titulada:
"PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO AHORRISTA SOLIDARIO DE LA CIUDAD DE
CUENCA, PROVINCIA DEL AZUAY", como requisito para optar al grado de
Ingeniera Comercial; autorizo al sistema bibliotecario de la Universidad
Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la
producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su
contenido de la siguiente manera en el Repositorio digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las
redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la
Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia
de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja a los 10 días del
mes de julio de 2014, firma la autora.

Firma 

Autora: Carmen Mirian Contenido Japón

Cédula: 0104058797

Dirección: Ernesto Guevara y González Suarez

Correo Electrónico: miriande78@hotmail.com

Teléfono: 0988795485

DATOS COMPLEMENTARIOS

Dirección de tesis: Ing. Edison Espinosa Bailón

Tribunal de Grado:

Ing. Lolyta Hualpa Lima	(PRESIDENTA)
Ing. Carlos Rodríguez Armijos	(VOCAL)
Ing. Galo Salcedo López	(VOCAL)

AGRADECIMIENTO

A la UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional, en la **MODALIDAD de ESTUDIOS A DISTANCIA** en la **CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** y en ella a los distinguidos Docentes quienes con su profesionalismo y ética puesto de manifiesto en las aulas enrumban a cada uno de los que acudimos con sus conocimientos que nos servirán para ser útiles en la sociedad.

A mi Director de tesis, Ing. Edison Espinosa Bailón Mgs., por su esfuerzo y dedicación quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito, durante el proceso que ha llevado el realizar esta tesis, me ha brindado el tiempo necesario, como la información par que este anhelo llegue a ser felizmente culminada.

Carmen Mirian Contento Japón

DEDICATORIA

Este trabajo, lo dedico a Dios, por que a sido mi guía mi protección durante todo estos cinco años de mi carrera y por haberme bendecido la vida, la salud, el amor y las fuerzas necesarias para seguir adelante.

A mi adorado hijo Danny quien me prestó el tiempo que le pertenecía para terminar y me motivó siempre con sus notitas, ¡Gracias, mami por ser una triunfadora!

A mis padres, Adolfina y Ángel quienes me enseñaron desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas. Mi triunfo es el de ustedes, ¡los amo!

A mis queridos hermanos quienes siempre me motivaron a seguir adelante los que nunca dudaron que lograría este triunfo y a quienes prometí que terminaría mis estudios. Promesa cumplida.

También a todas las personas que contribuyeron con mi formación y trabajo.

Mirian Contenido Japón

a) TÍTULO

“PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AHORRISTA SOLIDARIO DE LA CIUDAD DE CUENCA, PROVINCIA DEL AZUAY”

b) RESUMEN

ESPAÑOL

En la presente investigación se ha planteado como objetivo General “Realizar la propuesta de un Plan de marketing para la Cooperativa Ahorrista Solidario”, el mismo que permitirá aportar con conocimientos válidos para la Cooperativa en mejorar su aplicación de estrategias de Marketing.

En primer lugar se utilizaron materiales y métodos, dentro de la investigación, dentro de los métodos aplicados se aplicaron el método Deductivo, en la presente investigación se lo aplicó en la determinación de los conceptos teóricos de la planificación de marketing aplicables para la Cooperativa, El método Inductivo, permitió establecer la realidad encontrada en la Cooperativa desde lo particular a lo general, el método Estadístico, facilitó la tabulación de las encuestas aplicadas a los clientes de la Cooperativa, así como a los empleados y Gerente de la Cooperativa; dentro de la técnicas permitió aplicar a una encuesta a los clientes, empleados y una entrevista al Gerente de la Cooperativa, en estas condiciones dichos datos colaboraron para poder formular las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, siempre apoyándose en la investigación de campo, en el diseño de la matriz FODA.

Luego se realizaron el análisis externo, en el cuadro de la evaluación de los Factores Externos, la suma de los totales ponderados entre las

oportunidades y las amenazas, nos da un valor de **2,51** puntos; lo que quiere decir que esta sobre el promedio de las oportunidades, con lo cual se concluye diciendo que en este caso las oportunidades son mayores que las amenazas; y, por consiguiente queda definido que en el ambiente externo hay mayor consistencia de oportunidades que en las amenazas y que la Cooperativa debe aprovechar de la mejor manera estos factores que son favorables para su desarrollo y el análisis interno con la matriz EFI, los Factores Internos, la suma de los totales ponderados entre las fortalezas y las debilidades nos da un valor de **2,42** puntos; lo que quiere decir que está por debajo del promedio aceptable de los factores, con lo cual se concluye diciendo que en este caso las fortalezas son mayores que las debilidades y por consiguiente la Cooperativa debe tener en cuenta esta situación ya que las debilidades pueden hacer daño y limitará significativamente su desarrollo y sostenibilidad, posteriormente se realizó el análisis de la Misión y Visión para en lo posterior replantear la Visión, Misión, Objetivos.

Con estas consideraciones mediante la Matriz de alto Impacto, se plantearon cinco objetivos estratégicos, entre los cuales tenemos, con un valor determinado de \$18.533,00 dólares para su cumplimiento.

Por último se ha llegado a determinar las conclusiones y recomendaciones en base al estudio de mercado y a la propuesta las recomendaciones que deberían realizar frente a la puesta en marcha del Plan de Marketing.

SUMMARY

In the present study we have set targets General "Making a proposed marketing plan for the Cooperative Savers Solidario", allowing it to provide valid for the Cooperative in implementing strategies to improve your marketing skills.

First materials and methods were used in the research methods applied within the Deductive Method, in this investigation it was applied in the determination of the theoretical concepts of marketing planning applicable to the Cooperative were applied, the Inductive Method, allowed to establish the reality found in the Cooperative from the particular to the general, the statistical method facilitated the tabulation of surveys of customers of the Cooperative, as well as employees and Manager of the Cooperative; within the techniques allowed to apply to a survey of customers, employees and interview the manager of the cooperative, in these conditions the data helped to formulate the strengths, weaknesses, opportunities and threats, always relying on field research in SWOT design matrix.

After the external analysis were performed in the frame of the evaluation of the external factors, the sum of total weighted between opportunities and threats, it gives a value of 2.51 points; which means that on average this opportunity, thereby concludes that in this case the opportunities outweigh the threats; and therefore is defined in the external environment that 's more consistent opportunities and threats that the Cooperative should take advantage of the best way these factors are favorable for their development

and internal analysis with the IFE Matrix, the Internal Factors the sum of total weighted between the strengths and weaknesses gives us a value of 2.42 points; meaning that is below the acceptable average factors, thereby conclude saying that in this case the weaknesses outweigh the strengths and therefore the Cooperative must consider this situation as the majority of the weight weaknesses significantly limited their development and sustainability, then the analysis of the Mission and Vision for staked back in the Vision, Mission, Objectives was performed.

With these considerations by High Impact Matrix, five strategic objectives, among which are, at a given value of \$ \$ 18,533.00 raised for compliance.

Finally it has come to determine the conclusions and recommendations based on the market study and proposed recommendations should be made against the implementation of the Marketing Plan.

c) INTRODUCCIÓN

En la actualidad diversas empresas han experimentado cierta preocupación por la implantación de estrategias de mercadotecnia que les permita mantenerse o resaltar su posición dentro del mercado con el fin de sobrevivir a la difícil situación económica que atraviesa Ecuador.

Las organizaciones, deciden la utilización de estrategias para provocar las respuestas deseadas en el mercado meta y para influir sobre la demanda de su producto o servicio, esto es posible a través de cuatro variables controlables de mercadotecnia que prepara la empresa para producir un resultado exitoso en el público meta. Estas variables son: producto, precio, plaza y promoción.

Es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ahorrista Solidario ubicado en la ciudad de Cuenca, que nace como respuesta a todas esas inquietudes recreativas que tiene la Colectividad cuencana, con más de 5 años ofreciendo a la colectividad un servicio de ahorro y crédito.

Hoy en día la Cooperativa Ahorrista Solidario cuenta con un total de 5.500 socios.

En cuanto se refiere a los precios estos son dados por la Súper Intendencia de Compañías, la cual limita el libre mercado de oferta y demanda.

En cuanto se refiere a la plaza, la Cooperativa ha determinado la ciudad de Cuenca, pero al no poseer un plan de marketing limita su mercado a un sector muy escaso, esto por la falta de conocimientos en materia de marketing.

Por otro lado, la Cooperativa ha implementado escasamente planes promocionales que alcancen los objetivos en el mercado, ocasionando una disminución del número de clientes que se beneficien de la Cooperativa. Esto se refleja en la percepción que tiene el ahorrista con respecto al Cooperativismo, lo que ha traído como consecuencia una disminución del posicionamiento de la Cooperativa Ahorrista Solidario en el mercado cuencano.

En relación a la publicidad y promoción, la Cooperativa no posee un plan promocional peor aún una campaña de Publicidad en los medios de comunicación de mayor acogida en la ciudad de Cuenca, lo cual limita su participación en el mercado.

Estas circunstancias hacen que la Cooperativa Ahorrista Solidario no labore en forma normal impidiendo así su desarrollo, desperdiciando sus instalaciones y ocasionando que la Cooperativa deje de ser competitivo en la ciudad de Cuenca, provocando que el mercado potencial se incline hacia la competencia.

En respuesta a esto, se hace necesario el diseño de un plan de marketing que permita reposicionar la imagen de la Cooperativa Ahorrista Solidario en

la ciudad de Cuenca, para captar nuevos clientes y/o hacer que los usuarios asistan continuamente a la Cooperativa Ahorrista Solidario.

Por tal razón se pretende realizar un “PLAN DE MARKETING PARA LA AHORRISTA SOLIDARIO, a través de una investigación seria, que permita satisfacer las necesidades de los clientes

En primera instancia se ha realizado un análisis externo de los factores que intervienen en la Cooperativa Ahorrista Solidario, como son los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, los mismos que permitieron detectar las amenazas y oportunidades que afectan a la empresa, las cuales fueron ponderadas en orden de prioridad. Se han determinado que la empresa no aprovecha las oportunidades externas y que es susceptible a las amenazas de su entorno a más de que es débil internamente.

Se realizó el análisis interno de la Cooperativa Ahorrista Solidario mediante la aplicación de encuestas a los clientes externos e internos; así, como una entrevista al Gerente de la Cooperativa Ahorrista Solidario, lo que permitió determinar las fortalezas y debilidades de la Cooperativa Ahorrista Solidario, las mismas que fueron ponderadas de acuerdo a la importancia, que determinó que la Cooperativa no está aprovechando sus fortalezas que le permitan corregir sus debilidades.

Mediante el análisis interno de la empresa, se realizó el diagnóstico de la Cooperativa Ahorrista Solidario en las condiciones actuales que se encuentra.

Posteriormente se ha realizado la Matriz de alto impacto, la que permitió plantearse los objetivos a ser desarrollados en la propuesta definitiva de la Cooperativa Ahorrista Solidario.

En la propuesta se ha determinado que la falta de una Visión y Misión definida para la empresa, ha originado que esta no tenga un rumbo definido.

Se ha determinado la Visión y Misión de la Cooperativa Ahorrista Solidario lo cual ayudará a enrumbar el destino de la Cooperativa.

La Cooperativa Ahorrista Solidario, carece de un plan de marketing. El plan de marketing a ser implementado en el presente proyecto consiste en seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, proponer un plan de capacitación, mejorar el servicio al cliente y promocionar los servicios que ofrece la Cooperativa Ahorrista Solidario.

d) REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

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 su sigla en inglés, SACCO: Savings and Credit Cooperative.”¹

HISTORIA, REGULACIONES Y ORGANIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

“La preocupación por lograr el desarrollo económico especialmente cuando se vive una crisis, conduce a buscar alternativas. Una de ellas es conseguir la reducción de la pobreza, la cual limita la obtención de tasas de crecimiento altas y sostenidas.

El desarrollo económico se detiene, entre otras causas porque los pobres carecen de acceso a créditos y seguros y una buena parte de la población

¹ [Real Decreto 84/1993, de 22 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley 13/1989, de 26 de mayo, de Cooperativas de Crédito](#)

no puede efectuar inversiones potencialmente rentables para la economía nacional. Se repite

Los países que no logran salir de la pobreza son los que, cuando los hogares pobres, enfrentados a escuelas de menor calidad y restricciones de liquidez, no invierten lo suficiente en la educación de sus hijos y la sociedad se priva así de la contribución potencial de un gran número de talentos. Individuos con mala nutrición y salud aprenden y producen menos que aquellos con acceso a servicios de salud de calidad, de tal manera que en aquellos con alta pobreza, la sociedad como un todo se priva del concurso productivo de muchos de sus miembros.

En el afán de colaborar con propuestas de política pública para lograr el desarrollo económico, el presente estudio se basa en el conocimiento de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas, los principios y objetivos con los que fueron creadas, el crédito que conceden a los sectores más vulnerables y las regulaciones que desde el gobierno se han emitido. Con el análisis de las resoluciones emitidas mediante decretos presidenciales, se encontrará respuesta a la realidad que atraviesan estas organizaciones, y se presentarán propuestas que pueden colaborar con su fortalecimiento a través del planteamiento de mejoras en el tema legal y reglamentario que facilite la prestación de servicios financieros a medianos y pequeños productores, así como a quienes no tienen acceso para solicitar recursos que satisfagan sus requerimientos.”²

² [Real Decreto 84/1993, de 22 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley 13/1989, de 26 de mayo, de Cooperativas de Crédito](#)

MARCO CONCEPTUAL

EMPRESA

Las empresas son, al menos la mayor parte, sociedades, entidades jurídicas, que realizan actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas. La empresa sigue existiendo aunque las acciones cambien de propietarios o éstos fallezcan.

La empresa “es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.”³

“Empresa, organización económica que, en las economías industriales, realiza la mayor parte de las actividades. Son organizaciones jerarquizadas, con relaciones jurídicas, y cuya dimensión depende de factores endógenos (capital) y exógenos (economías de escala)”.⁴

Una empresa o compañía posee una serie de activos; cuando se crea una empresa hay que redactar una serie de documentos públicos en los que se definirá el objetivo de la misma, cuál es su razón social, su domicilio fiscal, quiénes son los socios fundadores, cuál es el volumen de capital social inicial, en cuántas acciones o participaciones se divide el capital social y cuáles son los estatutos de la sociedad, entre otros.

³ Salem Manuel. 2009. Manual de Proyectos de Negocios. pág. 15.

⁴ Microsoft Corporation. 2010. Biblioteca Encarta: la empresa.

EL PLAN DE MARKETING

“Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan de Marketing. Este debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables: una aproximación realista con la situación de la empresa; que su elaboración sea detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y asequible para todo el personal; de periodicidad determinada, con sus correspondientes mejoras; y, compartido con todo el personal de la empresa.

Un gran reto que se presenta para la gestión de la empresa en este siglo que comenzamos es el factor, aunque impreciso pero productivo, de la Capacidad Gerencial.

De manera que la tendencia a la globalización de los mercados y de la actividad empresarial, surge del impulso omnipresente de la mejora tecnológica y más precisamente de las tecnologías de la información.

Tecnología y Globalización demandan una nueva forma de Gestión y Liderazgo.⁵

Es necesario que los directivos se sientan cómodos para la toma de decisiones en un entorno cambiante, y que acoplen sistemáticamente las

⁵ Salem Manuel. 2009. Manual de Proyectos de Negocios

estrategias funcionales y decisiones operativas con las estratégicas de mayor rango.”⁶

El hecho de que el Marketing esté vinculado a un entorno cambiante que va ofreciendo continuamente nuevos retos a las empresas, obliga a que tanto las tareas a desempeñar por la comercialización como la importancia que se concede a cada una de ellas sean diferentes, en un proceso de adaptación continuo.

Puesto que los problemas que se plantean a las empresas evolucionan en el tiempo, las respuestas que estas ofrecen, se adaptan continuamente en un intento por encontrar nuevas soluciones. Las crisis económicas con sus implicaciones en las cifras de ventas sin que la posibilidad de ganar mercado a costa de los competidores resulte económicamente rentable debido a los elevados costes de estas operaciones.

En consecuencia las empresas deben ajustar sus capacidades de producción a la demanda y buscar nuevos productos en los que se puedan ocupar las capacidades ociosas. Estos problemas son más agudos en las PYME debido, principalmente, a su menor posibilidad de diversificación y a sus limitados recursos de gestión.

Así se va abriendo paso el concepto de *marketing estratégico* en el que las decisiones comerciales tienen un tratamiento preferencial en la dirección

⁶BURGWAL, Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 1999.

estratégica de la empresa. Especialmente en lo refiere a la búsqueda de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y tecnologías productivas.”⁷

“El Marketing Estratégico se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a los largo del tiempo. Como tal, tiene un alto grado de coincidencia con la estrategia de la empresa y puede ser considerada como una parte integral de la perspectiva de estrategia de aquella. Y por esto va de la mano el Plan de Marketing, a modo de que pueda establecerse la forma en que las metas y objetivos de la estrategia se puedan materializar.

La diferencia de las estrategias de marketing es que desempeñan un papel fundamental como frontera entre la empresas y sus clientes, competidores, etc. El desarrollo del marketing estratégico se basa en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno que puedan combinarse con otras variables estratégicas para alcanzar una estrategia integrada empresarial.

El creciente interés en el marketing estratégico, ha conducido a un numero de desarrollos más o menos recientes a partir de los 80's: la aceptación de modelos de estrategia corporativa tales como la matriz de cartera BCG, el

⁷ BURGWAL, Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 1999.

desarrollo de estrategias "checklist" y la conversión simbólica de los conceptos del Marketing de Gestión hacia el área estratégica.”⁸

HACIA UN MARKETING ESTRATÉGICO

“Un plan de marketing 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.

El Plan de Marketing tiene dos cometidos: Interno y Externo. El primero tiene cierto paralelismo con lo que se entiende por proyecto en ingeniería; en este prima el aspecto técnico, mientras que aquel es principalmente económico. Comparten ambos el deseo de ser exhaustivos, no se trata de un bosquejo, de una idea; e ambos casos se trata de un plan sistemático para alcanzar unos fines.

Al contrario de un plan de ingeniería, el Plan de Marketing no está sujeto a ninguna reglamentación. Su redacción concienzuda obliga a un detallado análisis de los factores de todo tipo que inciden sobre el proyecto. Esto implica que algunos análisis que hayan sido aprobados a partir de un

⁸BURGWAL, Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 1999.

análisis somero e intuitivo, no se llevarán a cabo por no estar clara su rentabilidad. Sin embargo, los proyectos aprobados mediante un estudio completo aprovecharán mejor las circunstancias favorables, al haber sido previstas con antelación y haber apuntado a sus posibles soluciones.”⁹

El Plan de Marketing, como se mencionó, tiene también un cometido externo: suele ser el memorando que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto. En este sentido, persigue convencerles, dando la imagen de una idea sólida, bien definida y perfilada según sus objetivos.

Así, un Plan de Marketing ha de reunir dos características fundamentales:

COMPLETITUD: Lo que interesa está en el Plan.

BUENA ORGANIZACIÓN: Lo que interesa es fácil de encontrar.

Según Cohen, se puede hablar de dos tipos de planes de Marketing: El Plan para un Nuevo Producto o Servicio y el Plan Anual. El primero hace referencia al producto o servicio a introducir en el mercado y que aún no está en él; o cuando con un producto particular, ya en producción, intentamos hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El principal problema que surge con los productos nuevos, es la dificultad de recabar

⁹BURGWAL, Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 1999.

información. El Plan debe cubrir, en estos casos, toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado.

En cuanto al Plan de Marketing Anual, se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de una empresa.¹⁰

CONOCIENDO EL PLAN DE MARKETING

FINALIDAD DEL PLAN DE MARKETING

“En el siguiente ítem’s se puede encontrar respuesta al interrogante acerca de cuál debe ser la finalidad de un Plan de marketing:

- Descripción del entorno de la empresa: Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.
- Control de la Gestión: Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.
- Alcance de los objetivos: La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de

¹⁰ BURGWAL, Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 1999.

comprender cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.

- Captación de recursos: De hecho, es para lo que se usa el Plan de Marketing en la mayoría de las ocasiones.¹¹
- Optimizar el empleo de recursos limitados: Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan de Marketing y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.
- Organización y temporalidad: En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la sub optimización o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del Plan y cuando.
- Analizar los problemas y las oportunidades futuras: El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas

¹¹ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.”¹²

ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING

“Un plan de Marketing ha de estar bien organizado y estructurado para que sea fácil encontrar lo que se busca y no se omita información relevante.

El primer fin implica cierta redundancia. Debe haber, por fuerza, varias cuestiones que sean tratadas en otros tantos apartados para que, de este modo, sea posible encontrarlas sin tener que adivinar el lugar de ubicación.

El segundo exige que el Plan recoja todas las posibles cuestiones y alternativas de una manera exhaustiva; así, una organización completa ayuda a no olvidar nada importante.

A continuación, se describirá las partes de que consta un Plan de Marketing:

Sumario Ejecutivo

También llamado resumen global. Es el resumen del conjunto del Plan. Incluye la definición del producto que se pretende comercializar, detallando la ventaja diferencial que se posee sobre otros productos semejantes de la competencia y como se espera mantenerla; la inversión necesaria, tanto al comienzo como a través del tiempo y los resultados esperados, expresados

¹²CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

en cifras de rendimiento de la inversión, ventas, beneficio, cuota de mercado, etc.

El resumen ejecutivo es muy importante cuando se desean obtener recursos para la ejecución del proyecto. Deberá por tanto, resumir la totalidad del Plan de Marketing en unos pocos párrafos, a lo sumo en unas pocas páginas; dejando claro que el tema ha sido estudiado con seriedad y profundidad y que la propuesta tiene futuro y razonables posibilidades de éxito.”¹³

Las razones anteriores obligan a que su redacción sea hecha al final del Plan. No obstante, y por las mismas razones ya expuestas, debe situarse al principio del Plan, ya que la misión ha de ser la de convencer a quien haga las veces de analista del Plan, de que este siga leyendo.”¹⁴

Índice del Plan

El índice es importante aunque el Plan conste de pocas páginas, pues es necesario que quien analice el Plan pueda encontrar inmediatamente lo que busca. Si no lo hace rápidamente, pensará que la información buscada no está recogida en absoluto.

Introducción

Permite explicar las características del proyecto para el que se realiza el Plan. Esta más centrada al producto que a su vertiente económica. El objeto

¹³ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

¹⁴CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

de la introducción es describir el producto de modo tal que cualquier persona, conozca o no a la empresa, comprenda perfectamente lo que se propone. Debe dejar lo suficientemente claro en que consiste el producto y qué se pretende hacer con él.

Viene a ser una definición más o menos formal, del objeto del proyecto: el producto o servicio. Al contrario que el sumario ejecutivo, cuya virtud fundamental (aparte de la claridad de ideas) es la concisión, la introducción puede ser todo lo extensa que sea necesario para dejar bien claros los conceptos.

Análisis de la situación

“Suministra un conocimiento del entorno económico en el que se desenvuelve la empresa y la respuesta de los competidores. Permite, en una palabra, analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar el proyecto.

Este análisis se ha diferenciado en tres partes diferenciadas: las condiciones generales, las condiciones de la competencia y las condiciones de la propia empresa.”¹⁵

- Condiciones generales: Son las que afectan a todo el sistema económico o a todo el sector en el que la empresa está inmerso. Pueden ser tecnológicas, económicas, sociales, del entorno, políticas,

¹⁵ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

legales, culturales, etc. También hay que incluir un análisis de la coyuntura económica, que tendrá que ser examinada brevemente. Las principales líneas de política económica a considerar son las referidas al déficit público y control de la inflación, concertación social, presión fiscal y desgravación de inversiones, facilidades crediticias y fomento de las exportaciones.

- Condiciones de la competencia: Su importancia deriva del hecho de ser los únicos integrantes del entorno que van a actuar deliberadamente contra los intereses de la empresa. Se presenta con detalle a los principales posibles competidores, sus productos, sus debilidades, puntos fuertes, cuotas de mercado proveedores y estrategias y tácticas actuales y previsibles en el futuro.
- Condiciones de la propia empresa: Como para los competidores, describe los productos actuales, experiencia, know – how, relaciones con los proveedores y agentes financieros, para finalmente, agrupar toda esta información en una serie de puntos fuertes y débiles.”¹⁶

Análisis del Mercado Objetivo

Una vez considerado el entorno económico y los factores externos que en el futuro pueden afectar la marcha de la empresa, el paso siguiente consiste en analizar la situación y perspectivas del sector concreto en el que la empresa se ubicará. Esto se consigue definiendo, a su vez, al cliente del producto a

¹⁶CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

colocar en el mercado, donde compra, con qué frecuencia y por qué, tanto para los consumidores finales, como para aquellos que utilizan el bien como intermedio para producir, a partir de él, otros bienes.

Es importante resaltar los motivos por los que el mercado objetivo seleccionado esta mejor dispuesto a comprar el producto que otros mercados.

Para definir el mercado objetivo, se utilizan criterios demográficos, geográficos, psicológicos, y estilo de vida.

Problemas y Oportunidades

Los planes de marketing frecuentemente señalan como aprovechar las oportunidades, pero en sí, no aportan soluciones convincentes de los problemas, o incluso no los analizan. Un Plan debe resaltar los problemas y determinar la mejor forma de actuar ante ellos, ayudando de esta manera a poner en práctica el Plan.¹⁷

Objetivos y Metas

Entendiendo que objetivos en el Plan de Marketing, son los que se proponen alcanzar con él, las metas son una descripción más precisa y explícita de estos objetivos. Estos últimos han de cumplir ciertos objetivos para ser útiles:

¹⁷ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

Deben ser precisos: Se ha de saber cuantitativamente, si ello es posible y si no, de un modo preciso, si se han alcanzado los objetivos.”¹⁸

- Deben tener un plazo de consecución: Una fecha para saber si han sido alcanzados. Suele ser necesario, también, establecer varias metas intermedias, acompañadas por sus fechas correspondientes, para saber si se va por buen camino para la consecución de los objetivos principales en el plazo previsto. Además ese plazo ha de ser adecuado.
- Deben ser factibles: Su consecución en el plazo previsto debe ser posible, pues en caso contrario se produce un abandono del proyecto por parte de los implicados, cuya consecuencia es que lo realizado sea menos que lo que en condiciones normales se hubiese conseguido.
- Deben constituir un reto para la personas que participen en el Plan: Si son demasiado fáciles de alcanzar o rutinarios, los sujetos implicados perderán motivación y no se aprovechará bien el Talento Humano disponible.

Aquí, se debe también analizar la ventaja diferencial o competitiva que limita competencia directa dentro del sector, asegurando a la empresa, que

¹⁸ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

dispone de ella, un margen de beneficios sobre los competidores a largo plazo si se es capaz de mantener esa ventaja.¹⁹

Desarrollo de las Estrategias de Marketing

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

Una definición que aclara bastante el concepto de estrategia en un entorno empresarial es: "el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo", es decir, el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo.

Se excluyen las políticas coyunturales como precios de promoción, reducción de precios, cambios en la forma de distribución de los productos. Se trata de algo a más alto nivel: en qué mercado hay que estar; si hay que seguir, por ejemplo, una política de liderazgo en costos o, por el contrario, si hay que emprender una política de diferenciación de producto, etc.”²⁰

Desarrollo de las Tácticas de Marketing

Simple y llanamente, los métodos empleados para llevar a cabo las estrategias. Muestran el modo de ejecutar la estrategia definida en el punto

¹⁹ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

²⁰SAPAG, Chain R. Y N. Preparación y Evaluación de Proyectos, tercera edición Mc. Graw-Hill, 1987 pag. 1-9.

anterior. Son descritas mediante el manejo de las variables de marketing, es decir, producto, precio, promoción y plaza.²¹

Ejecución y Control

Hay que analizar todas las cifras relevantes del proyecto a través del tiempo, con objeto de facilitar la puesta en marcha, ejecución y control del proyecto:

- El Potencial del Mercado: Lo que el mercado puede absorber del producto y de productos semejantes del mismo sector.
- El Potencial de Ventas: Capacidad del mercado para absorber las ventas de la empresa, calculado a partir de cuotas de mercado actuales y extrapolaciones. Por supuesto, está incluido dentro del potencial del mercado y es menor, a lo sumo, como aquel.
- La Previsión de Ventas: Parte del potencial de ventas que se puede cubrir con la producción de la empresa. No siempre es posible cubrir todo lo que el mercado demanda, incluso en muchos casos el intentarlo no es ni siquiera aconsejable desde el punto de vista de obtener el máximo beneficio.
- La Gestión del Proyecto: Empleando los métodos PERT o CPM.
- El análisis del Punto de Equilibrio: Número mínimo de unidades vendidas que le permiten a la empresa cubrir sus costos fijos.

²¹ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

- Ratios Económico – Financieros: Cálculo de balances, cuentas de pérdidas y ganancias, de previsión del flujo de efectivo y control del cuadro de mandos de la empresa.

Resumen

Aquí, se vuelven a apuntar las ventajas, costos y beneficios, y se hace constar con toda claridad, la ventaja diferencial que sobre los competidores ofrece nuestro producto o servicio.”²²

MISIÓN / VISIÓN

- “Nos da la amplitud del marco de referencia empresarial en el cual nos vamos a desarrollar y se puede enfocar desde dos sentidos
- El primero ¿Dónde se quiere llegar? Y ¿Cómo estamos para llegar?
- El segundo en sentido inverso ¿Cómo estamos? Y ¿Dónde queremos llegar?”²³

Visión:“ Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo.

²² SAPAG, Chain R. Y N. Preparación y Evaluación de Proyectos, tercera edición Mc. Graw-Hill, 1987 pag. 1-9.

²³SAPAG, Chain R. Y N. Preparación y Evaluación de Proyectos, tercera edición Mc. Graw-Hill, 1987 pag. 11.

Misión: Es concebida como una oportunidad para hacer negocios que una compañía identifica dentro de un contexto de necesidades”²⁴

El Medio Ambiente Externo. Oportunidades y Amenazas.

En el análisis del medio ambiente externo, se deben considerar muchos factores.

Las amenazas podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales. En general, tanto las amenazas como las oportunidades podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, y otros.

Oportunidades para el IPN. Las oportunidades como se ha explicado se generan en un ambiente externo, donde el Politécnico no tiene un control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de la labor académica y administrativa.

Éstas, se podrían presentar como políticas públicas que benefician la actividad politécnica, o como acciones de organismos que aparentemente no se relacionan con la actividad educativa, pero que requieren de un desarrollo educativo para ser concretadas.

²⁴SAPAG, Chain R. Y N. Preparación y Evaluación de Proyectos, tercera edición Mc. Graw-Hill, 1987 pag. 12.

En este sentido, el Programa Nacional de Desarrollo (PND) y los planes sectoriales ofrecen una amplia contribución al análisis de las oportunidades, ya que guían el quehacer nacional y en especial el educativo, dan lineamientos sobre las prioridades nacionales y en consecuencia la aplicación de los presupuestos que al final derivan en planes, programas, proyectos, actividades y metas.²⁵

El PND define en gran medida hacia donde se dirige la educación en el país y en especial las instituciones de nivel superior, se determina cuanto apoyo recibirá en el sexenio, lo que será el alcance de nuestras actividades y sobre todo ofrece la oportunidad de diseñar estrategias claras que permitan al Instituto alcanzar sus objetivos, aún si existiera algún impedimento presupuestal. Esto nos lleva a considerar el análisis de la vinculación del IPN con los sectores productivos; a revisar aquellos órganos internos y externos al IPN que proporcionan recursos, tanto al Instituto, como a cada una de sus Escuelas, Centros y Unidades responsable (ECUs), etcétera.

La importancia de revisar las oportunidades, es de vital trascendencia, ya que en función de la seriedad del análisis se tendrá una ventana clara de lo que el exterior nos puede proporcionar con una adecuada selección de estrategias para su aprovechamiento. Asimismo, cada área del Instituto tiene su percepción del entorno en el cual se desenvuelve. Así, por ejemplo, la Escuela Superior de Medicina, tiene un entorno particular referido a problemática de la salud en México (las enfermedades con mayor índice de

²⁵ SAPAG, Chain R. Y N. Preparación y Evaluación de Proyectos, tercera edición Mc. Graw-Hill, 1987 pag. 15

morbilidad o mortandad, las técnicas terapéuticas más comunes, los últimos avances de la ciencia médica, etcétera), que regula, tanto la formación de sus egresados, como los servicios que proporciona, y debe tener la suficiente capacidad de respuesta para aprovechar las mejoras que en materia médica se den, acumulando para sí las experiencias ajenas que el entorno nos ofrece.²⁶

Amenazas sobre el IPN. Al igual que las oportunidades, las amenazas se encuentran en el entorno de la Institución y de manera directa o indirecta afectan negativamente el que hacer institucional, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpan el que hacer politécnico ni demeriten su función.

El que una amenaza sea la más importante para un área del Instituto e incluso para una escuela del IPN, no quiere decir que lo sea para el resto del politécnico; todo debe evaluarse en función de lo que el Instituto quiere lograr en el futuro. Por ejemplo, el que el PND indique que la matrícula del nivel superior debe crecer, parecería significar, en este momento, una oportunidad; sin embargo hay que considerar que el Politécnico se encuentra actualmente saturado, que la construcción de nuevas instalaciones es lenta y requiere de mayores inversiones, etcétera. Son, todos ellos, diversos elementos que se deben de considerar antes de determinar si se trata o no de una amenaza.

²⁶ SAPAG, Chain R. Y N. Preparación y Evaluación de Proyectos, tercera edición Mc. Graw-Hill, 1987 pag. 19

Al igual que las oportunidades, al analizar las amenazas, se deben considerar los factores económicos, los factores políticos y sociales, los productos y la tecnología, los factores demográficos, la competencia y los mercados, entre otros.²⁷

La situación económica y política del país, por ejemplo, propicia el incremento de la competencia, cada día se generan nuevas escuelas de educación superior, y cada día las demás instituciones educativas, públicas y privadas, se superan en calidad educativa y eficiencia administrativa.

Las amenazas nos dan la indicación de una situación que aunque posiblemente en este momento no afecta al Instituto pero que en un futuro cercano puede ser el elemento que lleve a una crisis al mismo, no debemos permanecer con un logro como si fuera eterno, el Politécnico goza de buena imagen en materia educativa, pero al no considerar esas amenazas, estas se podrían convertir en las causas directas de un descenso fuerte en la captación de alumnos.

Así mismo, las amenazas podrían fungir como contrapesos de las oportunidades, ya que no todo será oportunidad ni amenaza pura, se deberá considerar ese criterio de temporalidad en función de las situaciones, por ejemplo: Si el tipo de cambio del dólar se prevé una tendencia en aumento para fines del 2003, y las necesidades de equipamiento de nuestros talleres y laboratorios es una prioridad de ésta administración, se debe considerar

²⁷ SAPAG, Chain R. Y N. Preparación y Evaluación de Proyectos, tercera edición Mc. Graw-Hill, 1987 pag. 22

que con el paso del tiempo la prioridad debe disminuir al implementar y realizar programas congruentes con la disponibilidad financiera del Instituto - por obvias razones la urgencia debe disminuir, con el avance de los programas -, necesitando nuevamente analizar éstas amenazas en un periodo razonable para medir el impacto de las acciones realizadas.²⁸

Por tanto, el análisis de las políticas públicas, del comportamiento del entorno de cada órgano del IPN, debe contribuir a definir lo que la presente administración debe hacer para impedir que dichas amenazas afecten el desempeño de la institución y sobre todo le impidan lograr los nuevos retos en materia educativa.

Las demandas del medio ambiente externo sobre la institución, deben ser cubiertas con los recursos de la organización. Las fortalezas y debilidades internas varían considerablemente para diferentes instituciones; sin embargo, pueden muy bien ser categorizadas en (1) administración y organización, (2) operaciones, (3) finanzas y (4) otros factores específicos para la institución.

Fortalezas del IPN. Las fortalezas se definen como la parte positiva de la institución de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar y que reflejan una ventaja ante las demás Instituciones de Educación Superior (IES), producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones.

²⁸ SAPAG, Chain R. Y N. Preparación y Evaluación de Proyectos, tercera edición Mc. Graw-Hill, 1987 pag. 23

Las fortalezas se detectan a través de los resultados, por ejemplo, el prestigio de la institución deriva de la calidad académica de sus egresados, de la ocupación de los mejores empleos o la contribución de los egresados en el campo de la investigación y el desarrollo de la tecnología, aun cuando se pueden tener productos intermedios que dan un sello especial a la institución como podría ser el caso de una excelente vinculación que les permite a los egresados tener un nivel mejor de vida y académico.²⁹

Las fortalezas se identifican básicamente a través de la evaluación de los resultados, por lo que resulta trascendente el tener sistemas de evaluación y de diagnóstico que permita de una fuente confiable, evaluar los avances o retrocesos de los planes y programas de cada área y del Instituto en general. Por ello, las ECU's deben aportar la información necesaria para evaluar su desempeño.

Para éste caso, el Diagnóstico del IPN, realizado por la Dirección de Evaluación así como los documentos enviados por las diversas secretarías que conforman el Instituto, han resultado centrales y básicos para la elaboración de las FODAS.³⁰

Debilidades del IPN. Es el caso contrario de las fortalezas, porque la principal característica de las debilidades es el afectar en forma negativa y directa el desempeño de la institución, derivándose en malos productos o servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones

²⁹ SAPAG, Chain R. Y N. Preparación y Evaluación de Proyectos, tercera edición Mc. Graw-Hill, 1987 pag. 24

³⁰ SAPAG, Chain R. Y N. Preparación y Evaluación de Proyectos, tercera edición Mc. Graw-Hill, 1987 pag. 25

correctivas, mientras que una amenaza, para ser reducida, solo se puede realizar acciones preventivas. Así, las debilidades se podrían atacar con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas; por ejemplo, la deserción escolar es un problema con muchas aristas, tales como la situación económica familiar (amenaza), los malos sistemas de orientación vocacional (debilidad), el poco interés de los maestros en los problemas de los alumnos (debilidad), etcétera. Como se puede apreciar hay que determinar claramente cuál es la interrelación que existe entre cada uno de los factores FODA y, en consecuencia, hacer precisamente acciones estratégicas que permitan que con un movimiento se corrijan dos o más debilidades o se amortigüen dos o más amenazas.

Existen debilidades que con el transcurso del tiempo se pueden convertir en fortalezas como es el caso del Campus Virtual, que sigue un proceso de desarrollo

y consolidación y que si bien el día de hoy no es una fortaleza propiamente dicho, el día de mañana lo será. Así pues, las debilidades deberán de ser señaladas con todas sus letras, es decir, no debemos de ocultarlas por intereses diferentes que no sean el proponer y mejorar las políticas y los procesos educativos del instituto.³¹

Del análisis del Diagnóstico Institucional, resultarán unas listas planas (ver Figura 1) de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen

³¹ SAPAG, Chain R. Y N. Preparación y Evaluación de Proyectos, tercera edición Mc. Graw-Hill, 1987 pag. 26

sobre el IPN procedentes del entorno mundial y nacional y para cada una de las funciones sustantivas del Instituto”³²

CUADRO Nº 1

FUNCIÓN SUSTANTIVA

Fortalezas: F1 F2 ... Fn	Debilidades: D1 D2 ... Dr
Oportunidades: O1 O2 ... Os	Amenazas: A1 A2 ... As

FUENTE: Staton Etsel y Walker, Fundamentos de Marketing

ANÁLISIS FODA

“El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo al Instituto Politécnico Nacional, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas

³²SAPAG, Chain R. Y N. Preparación y Evaluación de Proyectos, tercera edición Mc. Graw-Hill, 1987 pag. 26

posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo del Instituto.”³³

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes ventajas:

- Facilitan el análisis del quehacer institucional que por atribución debe cumplir el Politécnico en apego a su marco jurídico y a los compromisos establecidos en las políticas públicas.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de nuestra institución.
- Permiten identificar la congruencia entre la asignación del gasto público y su quehacer institucional.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido

³³ STANTON Etsel y Walker, F. Fundamentos de Marketing

puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión del Instituto.”³⁴

IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL ANÁLISIS FODA

“Como paso previo a la identificación de las FODA, se ha realizado un ejercicio de análisis de la normatividad existente, dónde se incluyen desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, hasta el reglamento interno del IPN y el total de reglamentos, proporcionando el marco normativo en el cual el Instituto se maneja en el contexto nacional.

Este análisis nos permite delinear el alcance del Instituto y soportar bajo un marco jurídico el accionar de los programas internos, así como, evaluar la conveniencia de que sea modificado de acuerdo a las nuevas necesidades sociales, económicas, políticas y culturales que demanda nuestro país, que cada día se encuentra más inmerso en los procesos de globalización y sustentabilidad.

Hay que acotar que el análisis de cada elemento es situacional, es decir, para decidir si nos beneficia o nos perjudica, se debe tener en cuenta que poseemos una Misión, una Visión (aunque sea propuesta) y ciertos objetivos ya dados que debemos cubrir como institución de nivel superior y que en el momento de análisis se debe de dar ese sentido de temporalidad (es decir,

³⁴STANTON Etsel y Walker, F. Fundamentos de Marketing

no siempre una amenaza será una amenaza ni una oportunidad permanecerá siempre aprovechable.”³⁵

LA MATRIZ FODA

“Al tener ya determinadas cuales son las FODA en un primer plano, nos permite determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias a la Misión y la Visión, cómo afecta cada uno de los elementos de FODA. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la institución.”³⁶

Estrategias.

“La Matriz FODA (ver Figura 2), nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada.

Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

(1) La Estrategia DA (Mini-Mini) En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como

³⁵STANTON Etsel y Walker, F. Fundamentos de Marketing

³⁶BURGWAL, Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 1999

las amenazas. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, esa institución podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

(2) La Estrategia DO (Mini-Maxi). La segunda estrategia, DO (Debilidades – vs Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado. Por ejemplo, al IPN se le podría presentar la oportunidad de una gran demanda por sus egresados, pero su capacidad instalada podría ser insuficiente. Una estrategia posible sería adquirir esa capacidad con instalaciones gubernamentales. Una táctica alternativa podría ser obtener mayor presupuesto para construir las instalaciones necesarias. Es claro que otra estrategia sería el no hacer absolutamente nada y dejar pasar la oportunidad y que la aproveche la competencia.”³⁷

³⁷BURGWAL, Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 1999

(3) La Estrategia FA (Maxi-Mini). Esta estrategia FA (Fortalezas vs Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

(4) La Estrategia FO (Maxi-Maxi). A cualquier institución le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Las instituciones exitosas, aún si ellas han tenido que usar de manera temporal alguna de las tres estrategias antes mencionadas, siempre hará lo posible por llegar a la situación donde pueda trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Si tienen debilidades, esas instituciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, ellas las coparán para poder enfocarse en las oportunidades.³⁸

³⁸ BURGWAL, Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 1999

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

CUADRO Nº 2
MATRIZ DE EVALUACION DEL ANÁLISIS EXTERNO

	FACTORES	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO	PONDERACION	CALIFICACIÓN	TOTAL
OPROTUNIDADES						
1						
2						
	Total Oportunidades					
AMENAZAS						
1						
2						
	Total Amenazas					
	Total					

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar la información respecto de los resultados de las matrices del Perfil Estratégico del Entorno General (PEEG) y Perfil Estratégico del Entorno Especifico (PEEE). Estos resultados son ponderados, determinando de esta forma el grado en que las oportunidades son menores a las amenazas del entorno. La calificación más alta que puede obtener la institución es 4,0 que equivale a indicar a una alta reacción de la institución frente a las oportunidades y amenazas, mientras que la calificación más baja posible es de 1,0 que significa que la institución tendrá una deficiente reacción, siendo la calificación promedio ponderado de 2,5.³⁹

³⁹ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).

CUADRO N° 3
MATRIZ DE EVALUACION DEL ANÁLISIS INTERNO

	FACTORES	PREGUNTAS	NIVEL DE IMPACTO	PONDERACION	CALIFICACIÓN	TOTAL
FORTALEZAS						
1						
2						
	Total Fortalezas					
DEBILIDADES						
1						
2						
	Total Debilidades					
	TOTAL					

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) evalúa las principales categorías internas de la institución. Para ello se ponderan las distintas fortalezas y debilidades que se encontraron dentro de las distintas áreas de la institución. El total ponderado más alto que puede obtener una organización es 4,0 y el total ponderado más bajo posible es 1,0. El valor del promedio ponderado es 2,5.⁴⁰

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

“Es un modelo holístico desarrollado por Michael Porter, para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según Porter indicó en 1979, 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 configuradas como sigue:

⁴⁰ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

1. (F1) Poder de negociación de los clientes.
2. (F2) Poder de negociación de los proveedores.
3. (F3) Amenaza de nuevos entrantes.
4. (F4) Amenaza de productos sustitutos.
5. (F5) Rivalidad entre los competidores.

El propio autor explica la herramienta en el vídeo con diversos ejemplos.

El artículo incluye ejemplos, una descripción de la herramienta y una presentación en Power Point con información adicional y con gráficos que podrá reutilizar para sus presentaciones.

LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER.

Cada industria tiene unos análisis fundamentales diferentes pero las 5 fuerzas ayudan a determinar qué elementos impactan en la rentabilidad en cada industria, cuáles son las tendencias y las reglas del juego en la industria, y cuáles son las restricciones de acceso.

Las aerolíneas, por ejemplo han estado en la zona de menor rentabilidad durante décadas. Dichas empresas luchan en un entorno extremadamente competido (F5), indiferenciado y muy disputado en cuanto a precios (F1). Pese a ser un sector tan competido, cualquiera que alquile un avión puede entrar al mercado, y hay nuevas aerolíneas constantemente (F3).⁴¹

Mientras que otros negocios paralelos como la fabricación de aviones (Boeing, Airbus, RollsRoyce, General Electric) o incluso la explotación

⁴¹ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

aeroportuaria son muy rentables, las aerolíneas no lo son por los factores anteriormente mencionados.

Además es fácil encontrar sustitutos a las aerolíneas (F4): viajar en tren, bus o automóvil, o enviar las mercancías por mar.

Otro factor es el gran poder de negociación de los proveedores (F2), pilotos y personal de vuelo muy sindicalizado, capaz de paralizar toda la actividad durante semanas con una huelga. Otras industrias como el software pueden ser muy rentables. Por ello el modelo de las 5 fuerzas de Porter ayuda a identificar qué sectores son atractivos y cuales no lo son.

Sin embargo, el marco de rentabilidad de un negocio cambia, y cada vez más deprisa. Algunos factores tecnológicos como Internet por ejemplo han reconfigurado las cinco fuerzas en muchas industrias (turismo, medios de comunicación, etc.) extinguiendo a muchas empresas y dando lugar a otras nuevas. El modelo de las 5 fuerzas de Porter no aporta una mera fotografía estática de un sector, sino que trata de desentrañar la dinámica de dicho sector, identificando los factores clave para la rentabilidad de la misma.⁴²

LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER EN DETALLE.

Podemos disgregar cada fuerza en varios factores:

1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.

-Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.

⁴² CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

2. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutos.⁴³
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).

⁴³ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.⁴⁴

3. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES.

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.

⁴⁴ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.

- 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.⁴⁵

5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.

- Poder de los compradores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Crecimiento industrial.
- Sobrecapacidad industrial.
- Barreras de salida.
- Diversidad de competidores.
- Complejidad informacional y asimetría.

⁴⁵ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

-Valor de la marca.

-Cuota de coste fijo por valor añadido.

-Estudie el ambiente externo en especial el ambiente industrial.

-Detecte una industria con alto potencial para los rendimientos superiores al promedio.

-Desarrolle o adquiera los activos y habilidades necesarios para poner en práctica la estrategia.⁴⁶

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- Esta etapa debe ser abordada inmediatamente antes de cualquier análisis, general o específico; interno o externo
- Debemos definir cuáles son los elementos necesarios que deben existir para alcanzar la misión definida previamente por los dueños del negocio. Deben ser pocos y de trascendencia estratégica
- Aspectos internos y externos que toda empresa de la misma industria o sector debe reunir para alcanzar el éxito
- Son aquellos elementos cuya presencia constituyen ventajas competitivas y cuya carencia nos impiden el cumplimiento de la misión como por ejemplo:
 - 1 . Economía a escala en producción
 - 2 . Economía a escala en distribución

⁴⁶ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

- 3 . Determinado grado de desarrollo tecnológico
- 4 . Imagen Profesional
- 5 . Calidad del Servicio
- 6 . Servicio Personalizado
- 7 . Abastecimiento oportuno
- 8 . Tener personal de calidad, etc."⁴⁷

VARIABLES AMBIENTALES

- Son las que perfilan el contexto de desarrollo y los elementos de juicio para el desarrollo de estrategias
- Es importante detectar las tendencias en relación con el entorno-mercado en el que nos movemos, detectando las causas motivantes de la situación actual
- Influyen sobre uno o más factores críticos de éxito en forma positiva o negativa

VACI (Variables Ambientales Críticas Internas)

- Están referidas a a la organización, los procesos, los recursos de la empresa, el personal es decir a aquello que se denomina "El Frente Interno", producto del análisis cualitativo de estas se debe identificar las Debilidades y Fortalezas

a. Debilidad: Es un aspecto referido a una variable interna que al

⁴⁷CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002.

ser analizado se verifica que no reúne las características deseadas

- b. Fortaleza:** Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que reúne las características deseadas

VACE (Variables Ambientales Críticas Externas)

- Referidas al contexto que rodea la empresa, el mercado, los competidores, el ambiente económico, ambiente político, ambiente social, acción del estado, la comunidad, los gremios, es decir a aquello denominado "El frente externo", producto de este análisis se debe identificar las Oportunidades y Amenazas⁴⁸

- a. Amenaza:** Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que no reunimos las características deseadas para aprovecharlo y nos deja en una posición de desventaja

- b. Oportunidad:** Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que estamos en capacidad de aprovecharlo y nos deja en una posición de ventaja

⁴⁸ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

DIAGNÓSTICO

- Relativo a su entorno-mercado, deberá contener los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno-mercado, en especial deberán evaluarse las fuerzas de los competidores y sus planes sobre futuras acciones así como una serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la propia empresa en relación con el entorno-mercado en el que se actúa.
- En la elaboración de este diagnóstico se tendrá especial consideración los factores claves de éxito
- En este diagnóstico se debe describir las causas que las han provocado, la situación actual y a la vez se aportan recomendaciones parciales sobre acciones a realizar, que posteriormente volverán a ser analizadas al trazar las alternativas estratégicas.”⁴⁹

ESCENARIOS

- Se debe anticipar los posibles escenarios en los cuales se desarrollaran los negocios, a través de la generación de un cambio de actitud frente al futuro
- Existen dos alternativas

α. La primera, generar este escenario sobre la base de las tendencias predominantes esbozando un "futuro deseado"

⁴⁹ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

β. La segunda trabajar sobre la base de una prospectiva es decir
"Plantear Objetivos en un futuro supuesto"

- El diagnóstico de la etapa precedente debe permitir la realización de un pronóstico en el que se predican la viabilidad y posible evolución de la propia empresa y los competidores más importantes, especificando las conclusiones a las que se ha llegado.

LA ESTRATEGIA

- A esta altura ya tenemos una visión completa de la empresa, su entorno y su posición relativa, el siguiente paso consiste en planear hacia dónde queremos ir y como lograrlo a través de una estrategia general y directrices estratégicas y operativas, estas directrices estratégicas y operativas nos llevaran a la formulación de planes específicos.
- **Directrices Estratégicas:** Líneas de acción o políticas que en su aplicación ayudan al cumplimiento de la estrategia general y a alcanzar los factores críticos de éxito
- **Directrices operativas:** Líneas de acción o políticas que en su aplicación tenderán a superar las debilidades, mantener las fortalezas, aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas.⁵⁰

⁵⁰ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

Para elegir la estrategia general de la empresa previamente es necesario desarrollar un proceso de identificación de objetivos a través de un proceso formal por etapas

OBJETIVOS

- “Tras la realización del diagnóstico y el pronóstico del escenario, se decidirán los objetivos de la empresa que deberán alcanzarse en los próximos años
- Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija

ELECCION DE LOS OBJETIVOS BÁSICOS

- Se elegirán aquellos objetivos a CORTO, MEDIO y LARGO PLAZO que más convengan a los intereses de la empresa, pudiendo optar por:
 - a. Beneficio
 - b. Crecimiento
 - c. Seguridad
 - d. Liquidación de la empresa”⁵¹

ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS POSIBLES

- Para la consecución del objetivo u objetivos básicos (pueden perseguirse dos o más a la vez tal como por ejemplo: crecimiento y beneficio a la vez)

⁵¹ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

se estudiarán las alternativas estratégicas posibles:

- a. Expansión
 - b. Estabilización o consolidación
 - c. Retroceso parcial
 - d. Retroceso total
- Para la implementación de estas alternativas deberá escogerse el ámbito producto-mercado de posible actuación, paralelo se tendrá en cuenta las acciones recomendadas en el diagnóstico.⁵²
 - Se buscará aquel ámbito producto-mercado en el que se posea o se pueda POSEER SUPERIORIDAD SOBRE LOS COMPETIDORES
 - El ámbito seleccionado comportará un estudio de las futuras zonas geográficas y segmentos de actuación, así como el posicionamiento que deberá darse a cada producto
 - Una vez decidido el ámbito producto-mercado de posible actuación se volverá a tener en cuenta los factores clave de éxito decidiendo "cuáles de las ventajas diferenciales de la compañía se utilizarán como fuerza principal de impulsión", así como por ejemplo:
 1. Costos más bajos
 2. Recursos financieros superiores
 3. Amplia y organizada red de distribución
 4. Mejor imagen de productos etc.

⁵²CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002.

5. Esta fuerza principal de impulsión, provocará la realización de una serie de movimientos estratégicos necesarios para el éxito de la estrategia que tendrá lugar.”⁵³

PROBLEMA.- Proposición dirigida a averiguar el modo de obtener un resultado cuando ciertos datos son conocidos.

Problema determinado Aquel que no puede tener sino una solución, o más de una en número fijo.

Problema indeterminado Aquel que puede tener indefinido número de soluciones.

MISIÓN.- Es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impedidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la **misión** es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

VISIÓN.- Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el

⁵³CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002.

impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS.- Se denomina objetivos estratégicos a las metas y estrategias planteadas por una organización para reforzar, a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

META.- Una meta es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos.

Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo.⁵⁴

TÁCTICA.- Una táctica es un método empleado con el fin de tener un objetivo. Originalmente, en el [ámbito milicia](#) se entiende como *táctica* a una acción o método empleado para lograr enfrentarse al enemigo con éxito en batalla. Sin embargo su uso hace tiempo que se ha extendido, con su significado más general, a otros usos y campos tanto teóricos (como por

⁵⁴ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

ejemplo la [economía](#), el [comercio](#) o los [juegos](#)) como prácticos (como la [negociación](#) o la [navegación](#)).

POLÍTICAS.- La política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad.⁵⁵

CUADRO Nº 4

MATRIZ DE OPERATIVIZACIÓN

PROBLEMÁTICA	OBJETIVO ESTRATEGICO	META	RESPONSABLES
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	POLÍTICAS	ESTRATÉGIAS	PRESUPUESTO

⁵⁵ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

e) MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Entre los materiales tenemos: útiles y equipos de oficina

CUADRO Nº 5

Orden	Detalle	Cantidad
1	Lápices	2
2	Esferográficos	2
3	Borrador	1
4	Papel Bond resma	5
5	Libreta de Campo	1
6	Calculadora	1
7	Computadora	1
8	Impresora	1
9	Tinta de Impresora	2
10	CD	4
11	Flash Memory	1

Elaboración: La autora.

MÉTODOS

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación fue indispensable la aplicación de métodos para realizar la propuesta objeto de estudio; es decir, para profundizar el análisis de la problemática existente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ahorrista Solidario de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, a fin de proponer la elaboración del Plan de Marketing para la misma.

EL MÉTODO CIENTÍFICO

El método científico ayudó a describir y analizar los hechos y acontecimientos suscitados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ahorrista Solidario de la ciudad de Cuenca, para realizar el diagnóstico de la situación actual, por la que atraviesa la Cooperativa, que sirvió de base, tanto en lo teórico como en lo práctico durante el proceso de la investigación de la presente tesis.

MÉTODO INDUCTIVO.

Se utilizó para determinar los resultados del proyecto, los mismos que fueron obtenidos a través de las técnicas que se aplicaron, con la finalidad de poder determinar las diferentes funciones y actividades que realizan los funcionarios y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ahorrista Solidario de la ciudad de Cuenca, objeto de estudio.

Además se lo aplicó para formular, analizar e interpretar, la entrevista y encuestas las cuales fueron aplicadas y proporcionaron información confiable para el desarrollo del tema en investigación.

EL MÉTODO DEDUCTIVO.

Sirvió para analizar mediante los datos generales acerca de la Plan de Marketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ahorrista Solidario de la ciudad de Cuenca, y sugerir la propuesta objeto de estudio.

MÉTODO HISTÓRICO.

Comprende las metodologías, técnicas y las directrices que se usaron a través de fuentes primarias en la investigación.

Las principales directrices son, en primer lugar la localización y recopilación de las fuentes documentales, que fueron la materia prima del trabajo de investigación; en segundo lugar la crítica de esas fuentes distinguiendo dos formas de crítica, externa e interna; y por último la síntesis. La cual ayudó a describir los hechos y acontecimientos suscitados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ahorrista Solidario de la ciudad de Cuenca.

MÉTODO DESCRIPTIVO.

El cual permitió describir la situación actual por la que atraviesa la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ahorrista Solidario de la ciudad de Cuenca, al realizar el estudio se pudo conocer los procesos administrativos reales de la Cooperativa y su accionar.

MÉTODO ANALÍTICO

El análisis minucioso de la información obtenida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ahorrista Solidario de la ciudad de Cuenca, así como de los usuarios de los servicios que presta la Cooperativa, permitió establecer las pautas para la propuesta de plan de marketing.

TÉCNICAS

La observación realizada por primera vez la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ahorrista Solidario de la ciudad de Cuenca, sirvió, para conocer su organización y funcionamiento, relacionándolo directamente con el objeto de estudio. Con las técnicas de la entrevista y encuestas aplicadas, permitió investigar la realidad existente en la Cooperativa.

OBSERVACIÓN DIRECTA.

Permitió determinar la localización, situación geográfica y ambiental de la empresa el lugar donde se desenvuelve y desarrolló el proyecto mediante la observación, en los diferentes departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ahorrista Solidario de la ciudad de Cuenca.

LA ENTREVISTA.

La entrevista fue aplicada al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ahorrista Solidario de la ciudad de Cuenca, para conocer la estructura interna de la misma, desde sus inicios de las operaciones mercantiles, misión, visión, objetivos, valores, estrategias e información que resultó de mucha importancia, para el desarrollo del presente proyecto de tesis.

LA ENCUESTA.

Se realizó con el propósito de obtener información necesaria para facilitar el desarrollo y análisis de la información a los clientes del producto.

Procedimientos

La encuesta a los empleados de la Cooperativa que son en un número de 10 empleados, encuesta a los clientes la cual se aplicó a los clientes de la Cooperativa, la misma que cuenta con un total de 5.500 clientes correspondiente al año 2012.

POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN:

Se aplicó encuestas a los clientes de la Cooperativa, la misma que cuenta con un total de 5.500 clientes correspondiente al año 2012, pero para ello se determinará el tamaño de la muestra cómo se determina a continuación:

MUESTRA:

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

Dónde:

n = tamaño de la muestra, o número de encuestas a aplicar.

N = población de estudio, total de clientes.

e = margen de error que generalmente varía entre 0,01 0,09; para nuestro ejemplo se tomará el valor de 0,05 igual al 5%

5.500

$n = \frac{5.500}{1 + (0.05)^2}$

$n = 373$

n = 373. Encuesta a Clientes

f) RESULTADOS

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA AHORRISTA SOLIDARIO

ANTECEDENTES

HISTORIA DE LA COOPERATIVA AHORRISTA SOLIDARIO

En el año 2000 bajo la iniciativa del Lcdo. Luis Saquinaula y de moradores del centro Parroquial de Chaucha en busca del progreso de cada individuo y colectivo, nace:

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "AHORRISTA SOLIDARIO", Ubicada a 4 horas de la ciudad de Cuenca, en la provincia del Azuay, bajo el acuerdo ministerial del Ministerio de Bienestar Social y con el apoyo de la Cooperativa CODESARROLLO de la ciudad de Quito con agencia en Cuenca.

Al ser una cooperativa; que se crea con fondos propios de sus socios, da créditos como cajas solidarias para luego de varias gestiones obtener capital para inversión gracias al apoyo de CODESARROLLO, y que hasta la fecha sigue apoyando la iniciativa; pese a las circunstancias por las que a tenido que pasar esta cooperativa y que es digno de admiración, en la actualidad cuenta con 5500 socios tres ellos 200 niños, 3 agencia, su matriz y una agencia con infraestructura propia.

GRÁFICO N° 1



La cooperativa de ahorro y crédito Ahorrista Solidario, institución creada según Acuerdo Ministerial N°0155 el 21 de diciembre de 2005, en la Parroquia Chaucha del cantón Cuenca, Provincia del Azuay, inscrita en el registro general de cooperativas con N° 6835, el 20 de enero del 2006.

Esta institución inició con 29 socios de la Parroquia con el objeto de crear una institución sin fines de lucro que permitan mejorar su calidad de vida a través del ahorro y la concesión de créditos y que de acuerdo a la investigación realizada es evidente que existe una filosofía empresarial propiamente de los que hacen la Cooperativa, que ha sido reconocido en la Comunidad Azuaya, que por su iniciativa propia del Lcdo. Luis Paulino

Saquinuala Ortiz e amigos se constituye la cooperativa de ahorro y crédito Ahorrista Solidario.

Como toda Institución en sus inicios tuvo muchas debilidades, sin embargo con la buena gestión de los directivos sigue ocupando un buen lugar en el mercado.

En cuanto a la planeación estratégica no se ha realizado, por lo tanto no es utilizado como una herramienta para dar a conocer sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades y de esta manera poder plantear las líneas de acción y así crear una organización solvente.

Su misión es fomentar el desarrollo de una cultura cooperativa, ofreciendo servicios sociales y financieros de acorde a la demanda, con tecnología adecuada, personal comprometida, con sentido de equidad entre los socios.

Su visión ser una sociedad de personas con cultura cooperativa que busca el buen vivir, el de la comunidad y de la sociedad en general, privilegiando a los sectores populares, con una organización solidaria, confiable y solvente.

Actualmente la institución cuenta con 5.500 socios y con tres oficinas: la matriz en Chaucha, una agencia en el recinto Calderón y otra en Balao chico.

Al momento la cooperativa cuenta con 12 empleados, siendo el gerente general quien está a cargo de la parte administrativa.

Además no se ha realizado un análisis de las variables internas y externas que se puedan dar para realizar los planes estratégicos. Entre las variables internas ha determinado una misión, visión, pero no tiene objetivos; posee información confidencial en cuanto a sus finanzas y balances, mostrando que si ha incrementado su rentabilidad. Y en lo referente a las variables externas está realizar un análisis de su entorno macroeconómico es decir los aspectos tecnológicos, sociales, legales, políticos, ambientales.

La cooperativa Ahorrista solidario no recurrirá a financiamiento externo de alto costo, sino que se basara en impulsar el ahorro local, que tiene un costos financiero de 4% anual, que es más barato de si recurriéramos a la banca formal.

Los gastos operativos, están dirigidos a equipar y mejorar el servicio que está ofreciendo la cooperativa.

Los ingresos obtenidos cubren tanto los costos financieros como operativos.

La cooperativa tiene una tasa activa ponderada del 17%, es decir que la cooperativa por cada dólar colocado gana 17 centavos de dólar.

Mientras para captar ahorros y gastos operativos la cooperativa, gasta 6,88 centavos de dólar.

Los créditos que ofrece la cooperativa son ventajosos para los socios de la comunidad.

Las tasas de morosidad de los créditos se espera que sean bajas.

Las proyecciones se han realizado, en base del conocimiento que tiene la administración de la cooperativa de ahorro y crédito ahorrista solidario de la parroquia Chaucha, es una institución que en poco tiempo ha mostrado aceptación en esta parroquia y sus alrededores. Por ello e decidido tomarla como objeto de estudio en la presente tesis sobre el Plan de Marketing en la cooperativa en base de estructura y proponer alternativas para mantener y mejorar su situación en el mercado.

Refiriéndonos al manejo de las finanzas como una función dentro de la empresa debemos entender que es una de las más importantes, dado que cualquier acierto puede llegar a una empresa efectiva y con prometedor, mientras que cualquier desatino nos llevaría al fracaso empresarial.

La cooperativa de ahorro y crédito Ahorrista Solidario. Al ser esta una empresa de servicio sus ingresos son generados por los intereses ganados por créditos y por mora y comisiones por cartera, los mismos que en el año 2008 fueron de \$ 44 231.90 y en el 2009 de \$ 65 489.53.

Los ingresos entre el 2008 y 2009 tuvieron un incremento del 48%, esto se debe principalmente a la implementación de cobro de comisiones por cartera desde el año 2009, aportando de manera significativa a los ingresos de la institución.

En cuanto a los ingresos generados por intereses de créditos se evidencia un crecimiento del 7.6% lo que demuestra que el nivel de colocación de créditos se mantuvo durante este periodo.

La estabilidad política y económica de nuestro país permite que las personas tengan capacidad de endeudamiento para mejorar su calidad de vida, y con el afán de buscar créditos más asequibles acuden a instituciones creadas con fines solidarios como las cooperativas de ahorro y crédito.

Otro factor que influye favorablemente en el crecimiento esta institución, es que al ser la única institución financiera en la parroquia Chaucha abarca un número importante de socios de la región, lo que ha permitido incrementar el número de oficinas en parroquias cercanas.

Dentro del incremento de actividades productivas: varios socios de la cooperativa están incursionando en actividades productivas, por lo que están necesitando de financiamiento

Tasas de interés: Las tasas de interés que ofrece la cooperativa son bajas

Plazos: Los plazos en los créditos que se otorgan en créditos son cómodos, ya que están de 12 a 36 meses plazo.

Productos financieros: La cooperativa ofrece diversidad de créditos, dirigido a diferentes actividades productivas, comerciales y de servicios

Cobertura: La cooperativa ofrece sus servicios en la parroquia Chaucha y comunidades aledañas.

El segmento de mercado: La cooperativa ofrece sus servicios sobre todo a las personas que están realizando actividades productivas, que tienen

ingreso bajos y medio sobre todo, porque en las comunidades de Chaucha hay muy pocas personas que tienen ingresos altos.

Promoción: la cooperativa hace conocer sus productos y servicios a través de trípticos, hojas volantes y sobre todo de manera de directa, a través de dar a conocer los servicios en las Asambleas Generales.

En la entrevista realizada al Gerente de la Cooperativa, manifiesta que todo este proceso es muy importante en la Cooperativa, pero en la práctica no debe ser encargada una sola persona, sino se debe capacitar a todos los miembros que conforman la organización ya que la nueva metodología empresarial se basa en actividades por objetivos, en la cual el control forma parte de la misma.

RAZÓN SOCIAL

La razón social es “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AHORRISTA SOLIDARIO”.

SERVICIOS Y PRODUCTOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA.

APERTURA DE CUENTAS

Para aperturar una cuenta sólo tiene que cumplir los siguientes requisitos:

Persona natural, jurídica/cooperativas, extranjera

INVERSIONES

La mejor forma de invertir su dinero de manera segura es a través de certificados de inversión a plazo fijo de la Cooperativa Ahorrista Solidario, donde puede programar a conveniencia el plazo y el pago de intereses.

BENEFICIOS

- Cancelación mensual **de intereses a partir de 91 días o al vencimiento**
- Atención personalizada
- Crédito con garantía del DPF
- **CRÉDITO PRODUCTIVO PYMES.-** Es aquel crédito dirigido a cubrir diversas actividades productivas, siempre y cuando las ventas anuales sean iguales o superiores a \$ 100.000,00 dólares.
- **CRÉDITOS DE CONSUMO.-** Aquellos créditos que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, otorgado a personas naturales cuya fuente de pago sea el ingreso fijo neto mensual.
- **CRÉDITOS DE VIVIENDA.-** Aquellas operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación ampliación y mejoramiento de vivienda propia.
- **MICROCRÉDITO.-** Aquellos créditos, dirigidos a financiar actividades de pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya

fuente principal de pago constituye el producto de las ventas o ingresos, generados por dichas actividades.

- **CREDITOS GARANTIZADOS CON DEPOSITOS A PLAZO FIJO:** Créditos otorgados hasta un 90% del valor del Certificado de Depósito a Plazo Fijo, sin encaje y de tramitación inmediata y se concederá hasta la fecha de vencimiento del depósito o su renovación.
- **CREDITOS EMERGENTES:** Operaciones con un plazo máximo de 90 días que pueden estar respaldadas con garantías personales, hipotecarias o certificados de depósito a plazo fijo para cubrir necesidades urgentes.
- **CREDITOS BAJO CONVENIO INSTITUCIONAL:** Operaciones de créditos otorgadas a miembros de instituciones públicas o privadas con quienes se haya llegado a un acuerdo interinstitucional sobre la base de la suscripción de convenios.
- **CARTAS GARANTIA:** Documentos emitidos por la Cooperativa para abalizar convenios suscritos por nuestros socios con terceras personas, garantizados con firmas o con bienes inmuebles según los montos solicitados.

Dispensario Médico

- Medicina General
- Medicina Interna
- Ginecología
- Medicina Estética y dermatología

- Odontología
- Medicina Alternativa

Convenios para:

- Laboratorio clínico
- Imagenología
- Endoscopia
- Ortopedia
- Hospitalización
- Partos
- Cesáreas

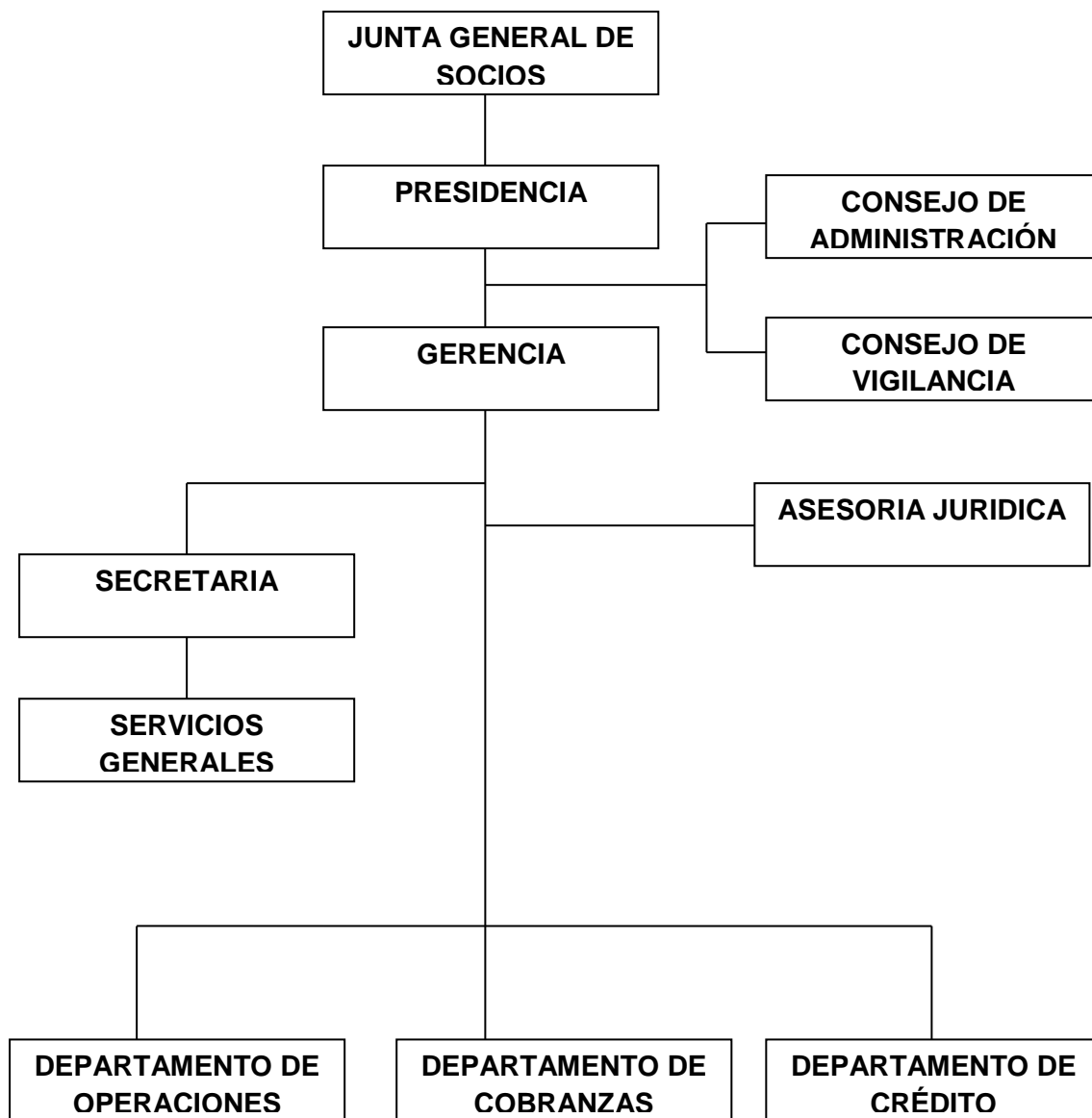
Servicios de farmacia

- 15 % de descuento

FONDO MORTUORIO:**MAUSOLEO**

GRÁFICO Nº 2

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA AHORRISTA



FUENTE: Investigación Directa

ELABORACIÓN: La Autora

ESTRUCTURA ACTUAL DE LA COOPERATIVA AHORRISTA SOLIDARIO

NIVEL DIRECTIVO SUPERIOR:

Está conformado por la Asamblea General de Socios, es un cuerpo colegiado que conoce y resuelve las reformas al estatuto y las que entrarán en vigencia una vez que sea aprobada por la Superintendencia de Bancos, aprueba presupuestos, las políticas, objetivos, estrategias generales de la organización.

Dentro de este nivel también se encuentra el **Consejo de Administración**, éste se reporta con la Asamblea General y el Gerente General está a su mando, ésta se encarga como propósito, definición de políticas, dirigir y supervisar la gestión empresarial, en el marco de la visión y misión, consecuentemente con los objetivos generales de la cooperativa, procurando su permanente desarrollo y tiene funciones específicas.

Seguidamente también tenemos el **Consejo de Vigilancia**, que es el encargado de precautelar los intereses de los socios y la cooperativa, mediante acciones de control en la administración y gestión operacional de la empresa, en el marco de lo que establece la Ley General de Instituciones del sistema financiero y otros de carácter legal.

NIVEL EJECUTIVO:

Este nivel se encuentra conformado por la persona que tiene la autoridad y responsabilidad de ejecutar las políticas y objetivos acordados por el nivel directivo superior y se reporta con el Consejo de Administración.

Este nivel tiene a su cargo a todos los jefes de las diferentes unidades como son: Administración de Marketing, Sistemas, Financiera, Operaciones, Crédito y Cobranzas, secretaria etc., es el representante legal de la empresa, además planifica, coordina, dirige y controla la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa Ahorrista Solidario.

NIVEL ASESOR:

La función de un asesor consiste en dar información y asesoramiento respecto a los planes y a su ejecución; pero sin autoridad para decidir estas son personas altamente capacitadas y con perfiles profesionales excelentes frente a sus actividades.

NIVEL ADMINISTRATIVO AUXILIAR:

Dentro de este nivel se encuentran todas aquellas unidades que tiene por finalidad apoyar a las unidades operativas y administrativas para su correcta gestión, así tenemos secretarías, servicios generales, guardianía, entre otras.

NIVEL OPERATIVO:

Este nivel está constituido para aquellas unidades que representan la naturaleza misma o razón de ser la organización, y tiene como finalidad ejecutar directamente los objetivos propuestos de los directivos.

Este nivel está conformado por el departamento Financiero, Departamento de Operaciones y Departamento de Crédito y Cobranzas.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN:

Es el departamento motor de toda la empresa puesto que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la prestación de los distintos

servicios, al suministrar o coordinar la mano de obra, capacidad de prestación de servicios instalada, equipos modernos, materiales y suministros y otras herramientas requeridas.

DEPARTAMENTO DE FINANZAS:

En este departamento la Cooperativa trabaja a base de constantes movimientos y circulación de dinero, esta área es la encargada de la obtención de fondos y de los suministros de capital que se utiliza para el funcionamiento de la empresa, procurando disponer los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos o áreas de la cooperativa financiera y dar su correcto financiamiento. Los recursos propios de la cooperativa son: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades, recursos financieros ajenos (prestamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados).

DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA:

Este departamento tiene a su cargo la adecuada prestación de servicio al público en general incluyendo entidades de carácter particular y público, los servicios que presta al público son los antes nombrados en los servicios que presta esta entidad, tiene también a su cargo la recuperación de cartera por intermedio de procesos preestablecidos.

JEFATURA DE LA UNIDAD DE MARKETING

Este departamento tiene a su cargo la correcta y oportuna distribución de todos sus productos o servicios, lo cual lo realiza por intermedio del departamento de crédito, los mismos que satisfacen la demanda de sus

usuarios potenciales y establecidos, para que estos a su vez expandan tales productos o servicios a los diferentes contextos del mercado en expansión.

De acuerdo al manual de funciones esta unidad se encarga de planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de promoción, difusión y publicidad que la entidad crediticia desarrolle, como también fortalecer la imagen de la Cooperativa Ahorrista Solidario y difundir los productos y servicios que ofrece y brinda la cooperativa, el encargado tendrá que diseñar planes y programas de marketing que contribuyan al fortalecimiento de la institución, como la imagen que debería alcanzar, claro está que se ha logrado pero no en la magnitud que se debería alcanzar.

Entre otros puntos también es la encargada de realizar los estudios de mercado sobre los productos y servicios financieros que se encuentren presentes en el mercado y proponer planes estratégicos de marketing para aprovechar las oportunidades que nos presta el mercado como aprovecharnos de las debilidades de los competidores que son en un número bastante elevado.

Siguiendo con el análisis de la Cooperativa Ahorrista Solidario vemos que la entidad tiene una visión, misión, valores y objetivos y sus planes correspondientes pero que no se han cumplido en su totalidad como se lo planificó, ya que se ha tenido reclamos progresivos y diarios de algunos socios y terceras personas que hacen uso de los servicios de esta entidad de ahorro y crédito cooperativo como se indica en los diferentes cuadros estadísticos demostrados más adelante con respecto a las encuestas

aplicadas lo que hace pensar que falta realizar una mayor difusión de los servicios que ofrece y presta la entidad.

Estos elementos fundamentales que permiten realizar controles y evaluaciones progresivas han sido diseñados hasta el año 2020, pero vemos que la comunicación tecnológica avanza a pasos agigantados día a día, estos parámetros de medición servirán para realizar las relaciones pertinentes con el cumplimiento de los objetivos, la misión de la entidad y la visión estructurada servirán para buscar estrategias de solución o cambios que permitan mejorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y por ende encaminarse en los nuevos parámetros de la visión, misión y objetivos que se trazarán para el plan estratégico de marketing del proyecto, la Visión, Misión, Objetivos y otros de la empresa crediticia se enuncian a continuación:

ESTADO FINANCIERO ACTUAL

La Cooperativa Ahorrista Solidario, al 31 de diciembre del 2013, cuenta con una acreditación AA-, esto por su incremento desde el año 2012, que la ubica con un fondo disponible de 2.408.549,52, lo que determina un leve incremento de sus ingresos en relación al año 2011 que era de 2.156.849,24. Estas consideraciones me permiten relevar la necesidad de aplicar técnicas y estrategias en aras de ganar mercado y ser competitivos en la banca.

VALORES

HONESTIDAD: En el desarrollo de las operaciones, garantizando el respeto a los derechos, beneficios de socios y clientes.

TRANSPARENCIA: En la gestión y acciones para reafirmar la confianza de los socios y clientes.

LEALTAD: A las necesidades de los socios, clientes, empleados, funcionarios y directivos.

EQUIDAD: En el trato justo a los clientes, socios, empleados, funcionarios y directivos.

SOLIDARIDAD: Que permita fortalecer el movimiento cooperativo, contribuyendo al desarrollo socio – económico en nuestra área de influencia.

RESPONSABILIDAD: En el manejo de los recursos de nuestros socios y clientes, identificándonos y aportando a la consecución de los objetivos institucionales.

OBJETIVOS:

- a.- Promover el desarrollo socioeconómico de sus asociados y de la comunidad.
- b.- Fomentar el ahorro de la comunidad.
- c.- Conceder préstamos a sus asociados y a terceros.
- d.- Fomentar los principios de la autoayuda, autogestión y autocontrol.

- e.-** Promover sus relaciones e integración con otras entidades nacionales y/o extranjeras.
- f.-** Obtener fuentes de financiamiento interna y externa.
- g.-** Establecer otros servicios y actividades que estén encuadradas en las leyes aplicables al sector cooperativo y financiero.
- h.-** Promover la ampliación de la membresía de socios y clientes de la cooperativa.

De acuerdo a los sondeos realizados al personal administrativo como también a los usuarios que hacen uso de los servicios diariamente, han considerado que no existe un eficiente manejo del mercado como también sobre la persuasión al cliente con respecto a su aceptación de sus productos en el mercado.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AHORRISTA SOLIDARIO

Dentro de los Factores externos que se analizan se tiene los siguientes:

- **FACTORES ECONÓMICOS**
- **FACTORES SOCIALES**
- **FACTORES CULTURALES**
- **FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES**
- **FACTORES TECNOLÓGICOS**

FACTORES ECONÓMICOS NACIONALES

PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

“El PIB es el valor monetario de bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. El PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.”⁵⁶

El Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador aumentó el año 2013 en un 5,3 %, uno de los mayores indicadores de la región, pese a la crisis financiera mundial que se desató a finales del año 2012, este crecimiento fue superior

⁵⁶ http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm

al registrado en los 2 últimos años, alcanzando el 3,9 por ciento en 2011 y 2,5 por ciento en 2012, señala un último informe del Banco Central del Ecuador. Uno de los principales factores que intervinieron el aumento del PIB ecuatoriano es la elevación de los precios del petróleo en el mercado internacional, lo que supuso un aumento de ingresos para Ecuador. El Banco Central del Ecuador (BCE) publicó la previsión de crecimiento del producto interno bruto (PIB) para 2013 de \$ 51.106.00 millones de dólares.

ANÁLISIS: La tendencia creciente del PIB en el Ecuador quiere decir que este tiene una mayor capacidad de gasto corriente y de inversión, lo que posteriormente puede reflejar un mejoramiento del nivel de vida de la población. El crecimiento del sector de intermediación financiera mantiene su tendencia de crecimiento con el aporte al PIB, esto constituye una **OPORTUNIDAD** para la Cooperativa Ahorrista Solidario debido a que representa el crecimiento del sector financiero en que se desenvuelve, el nivel de impacto es **alto** (5).

TASA DE INTERÉS

La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo determinada lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero. Para facilitar estas transacciones, existen los intermediarios financieros (los bancos, cooperativas), quienes captan dinero de quienes tienen excedentes y lo colocan entre quienes requieren hacer uso de este recurso. El precio por el cual se captan recursos se llama tasa pasiva y el precio en el cual se colocan, tasa activa. La diferencia entre las

dos tasas corresponde al costo del servicio de intermediación. Las tasas referenciales, activas y pasivas, son calculadas semanalmente por el Banco Central del Ecuador, basadas en los promedios ponderados de las tasas en las cuales se han captado y colocado recursos, cada semana, en los bancos privados de nuestro país.

TASA ACTIVA

Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca. La tasa activa referencial promedio anual para el 2012 fue del 9,79% y para el primer cuatrimestre del 2013 fue de 9,21%.

ANÁLISIS: Se observa una tendencia creciente de la tasa de interés activa para el año 2013 está fue de 9,26%, esto representa para la organización una **OPORTUNIDAD** porque se puede obtener mejores intereses por los créditos otorgados. Codificación impacto **alto** (5).

TASA PASIVA

Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen. La tasa pasiva referencial promedio para 2012 es del 5,54%, mientras para el primer cuatrimestre del 2013 es de 5,24%.

ANÁLISIS: Se evidencia un aumento de las tasas de interés pasivas referenciales en los últimos meses, en abril 2013 por ejemplo se registró en

5,35%, si esta tendencia continua representa una **AMENAZA** para la cooperativa debido a que se tiene que pagar mayores intereses sobre el monto captado de los socios. El nivel de impacto es **alto** (5).

INFLACIÓN

La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo. Ecuador tiene un índice inflacionario mensual del 1,09% y un índice inflacionario anual del 7,44%, al 31 de marzo de 2013. Si aumenta la inflación suben los precios y hay pérdida de la capacidad adquisitiva ocasionando una disminución de la demanda de servicios y por lo tanto la disminución de ventas.

ANÁLISIS: La inflación disminuye la capacidad adquisitiva de los ingresos monetarios de las personas y la posibilidad de ahorro se limita, por lo que no pueden proteger su dinero invirtiendo en otros activos financieros para que no pierda el valor. Si la tendencia se mantiene al alza este factor representa una **AMENAZA** para la cooperativa y el nivel de impacto se codifica como **alto** (5).

RÉGIMEN TRIBUTARIO

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son personas jurídicas inscritas en los Registros Públicos que realizan operaciones comerciales y están sujetas a la legislación tributaria vigente.

Las Reformatorias a la ley de Régimen Tributario interno y la ley de Reformatoria para la equidad tributaria del Ecuador (Suplemento del Registro Oficial No. 497-S del 30 de diciembre del 2010) determinan:

Art. 1.- Sustitúyase el segundo inciso del artículo 37, por el siguiente: "Las sociedades que reinviertan sus utilidades en el país podrán obtener una reducción de 10 puntos porcentuales de la tarifa del Impuesto a la Renta sobre el monto reinvertido, siempre y cuando lo destinen a la adquisición de maquinarias nuevas o equipos nuevos que se utilicen para su actividad productiva y efectúen el correspondiente aumento de capital.

En el caso de instituciones financieras privadas, cooperativas de ahorro y crédito y similares, también podrán obtener dicha reducción, siempre y cuando lo destinen al otorgamiento de créditos para el sector productivo, incluidos los pequeños y medianos productores, en las condiciones que lo establezca el reglamento, y efectúen el correspondiente aumento de capital. El aumento de capital se perfeccionará con la inscripción en el respectivo Registro Mercantil hasta el 31 de diciembre del ejercicio impositivo posterior a aquel en que se generaron las utilidades materia de la reinversión, y en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito y similares se perfeccionará de conformidad con las normas pertinentes."

"La Ley General de Cooperativas en su Numeral 1, del Artículo 66º, establece que las cooperativas están afectas al Impuesto a la Renta solo por los ingresos netos provenientes de las operaciones con terceros no socios, esto quiere decir, si fuera el caso, tuviera inversiones en bienes inmuebles y estos fueran utilizados en operaciones distintas a su actividad principal como por ejemplo el arrendamiento a terceros de estos inmuebles, esta renta si

estaría gravada con el IGV y el ingreso sería considerado renta para fines de cálculo del impuesto”⁵⁷

Las cooperativas de ahorro y crédito a través de gestiones propias del movimiento cooperativo y el apoyo de figuras políticas comprometidas con el desarrollo de la Economía Solidaria, en el mes de Diciembre del 2010, se amplió una vez más la exoneración del Impuesto a la Renta para las Cooperativas de Ahorro y Crédito hasta el 31 de Diciembre del 2011, vía Decreto Legislativo N° 972.

Los impuestos generados en la concesión de créditos equivalente al 1% del total de las operaciones crediticias, distribuidos en 0.5% para Solca y 0.5% a diferentes partícipes.

ANÁLISIS: Con las nuevas reformas al régimen tributario para las cooperativas de ahorro y crédito exoneración del pago del impuesto a la renta, representa una **OPORTUNIDAD** de impacto **alto** (5) debido a que ese monto puede ser destinado a otorgar nuevos créditos.

FACTORES SOCIALES

DESEMPLEO Y SUBEMPLEO

A) DESEMPLEO

El desempleo es el paro forzoso o desocupación de los empleados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo. Para

⁵⁷ Tributos en las cooperativas.pdf. Adobe Reader

identificar esta variable se utiliza la tasa de desempleo que es el porcentaje de la población laboral que no tiene empleo, varía considerablemente por cambios del volumen de movimiento del mercado de trabajo, resultado del cambio tecnológico, además también según la edad y sexo. La tasa global de desempleo en el país se puede ver que en transcurso del anterior año era muy similar, mientras en el lapso de este año la tasa ha aumentado.

ANÁLISIS: Se evidencia un crecimiento de la tasa de desempleo a marzo de 2012 registra el 8,60% mientras en el mes de noviembre de 2013 fue de 7,5%. La tasa de desempleo creciente puede implicar una **AMENAZA** para la cooperativa, de impacto **alto** (5) debido a que, si las personas no cuentan con un trabajo, los ingresos serían menores por lo tanto su capacidad de ahorro es nula.

SUBEMPLEO

El Subempleo ocurre cuando una persona capacitada para una determinada profesión o cargo no puede trabajar por causa del desempleo, por lo que opta por tomar trabajos menores en los que generalmente se gana poco.

Ecuador registró en diciembre de 2012 una tasa de subempleo del 43,75 por ciento, que fue menor a la registrada en el diciembre 2011, esto se debe a que el número de personas trabajan pero que no tienen las condiciones adecuadas, se complementa con el aumento del número de ocupados plenos, que se incrementó desde el 38,3 por ciento al 43,6 por ciento. Además que las personas subempleada reciben una remuneración por debajo del salario mínimo establecido.

ANÁLISIS: Con la tendencia decreciente de la tasa de subempleo representa una **OPORTUNIDAD** para la empresa debido a las personas están trabajando, tienen un sueldo acorde a sus capacidades por lo que al aumentar el ingreso su capacidad de ahorro es mayor y si tuviere un crédito este se cancelará en su totalidad. Nivel de impacto **bajo** (1).

MIGRACIÓN

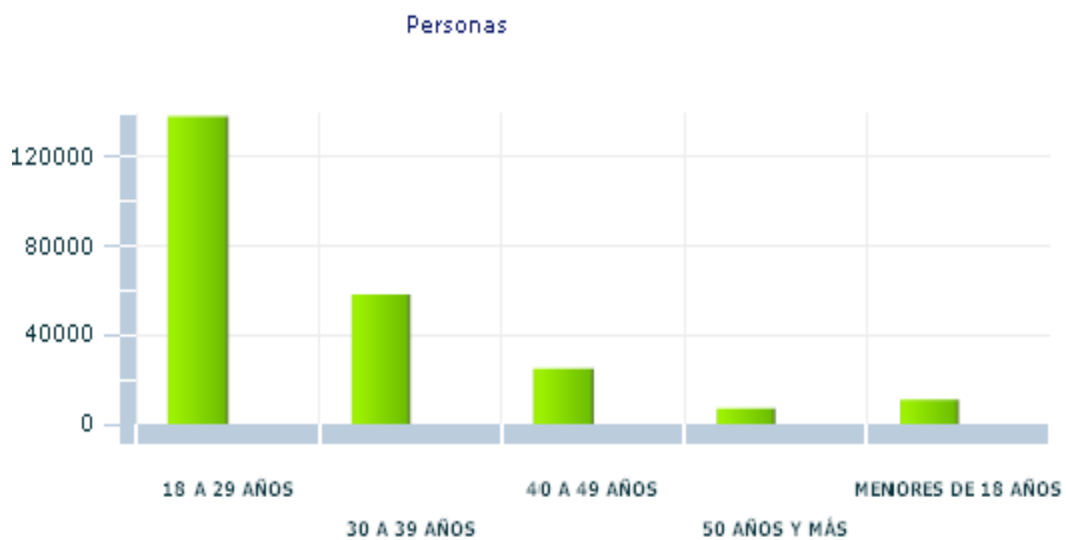
“Dejar una persona una ciudad o país para establecerse en otro.”⁵⁸

El aumento de la migración fue pilar fundamental en Ecuador para la reactivación económica y la disminución del desempleo, durante los últimos 5 años, la migración fuera del país se ha convertido en un fenómeno central tanto desde la perspectiva económica como de la social. Llegando a ser mayor que la inversión extranjera directa y llegando a constituirse las divisas en el segundo rubro de importancia luego del petróleo, pero generando nuevos problemas sociales, psicológicos y culturales que afectan a la estabilidad de las numerosas familias ecuatorianas.

⁵⁸ <http://www.definicion.org/emigrar>

RANGOS DE EDAD DE MIGRANTES

GRÁFICO Nº 3



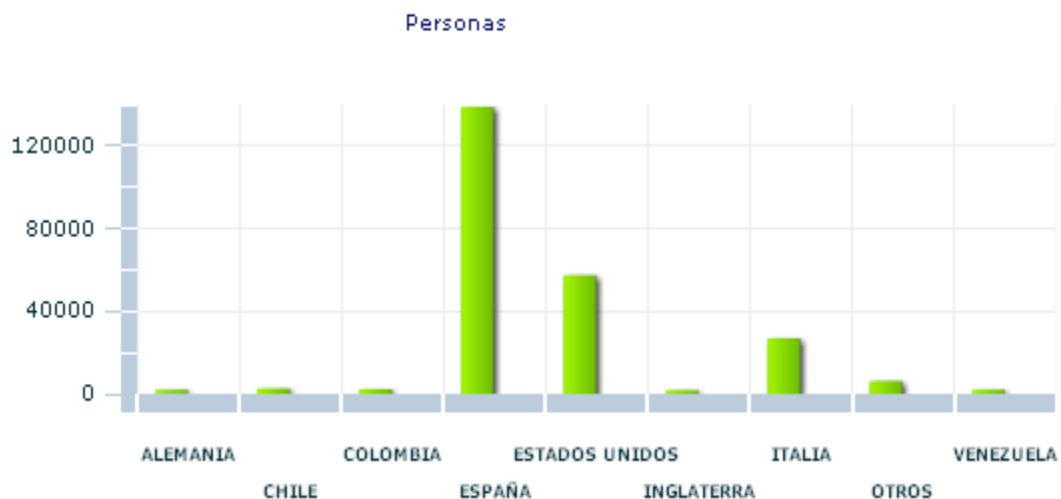
FUENTE: Ministerio de Inclusión Económico y Social

ELABORACIÓN: La Autora

La mayoría de migrantes tienen como lugar de destino a España, le sigue en orden de importancia Estados Unidos y luego Italia.

MIGRACIÓN LABORAL POR DESTINO

GRÁFICO Nº 4



FUENTE: Ministerio de Inclusión Económico y Social

ELABORACIÓN: La Autora

ANÁLISIS: El decrecimiento de la migración de personas, aproximadamente del 49,73%, puede representar una **AMENAZA** con impacto **medio** (3) debido a que disminuiría el uso del servicio que se ofrece la transferencia de dinero desde el exterior. Pero a la vez representa una **OPORTUNIDAD** con codificación **media** porque al retornar las personas va a crecer el mercado.

CLASE SOCIAL

Las investigaciones han revelado que la diferencia entre las clase sociales no es de acuerdo al nivel de ingresos sino en cuanto a los hábitos de vestimenta, decoración del hogar, uso del teléfono, uso del tiempo libre,

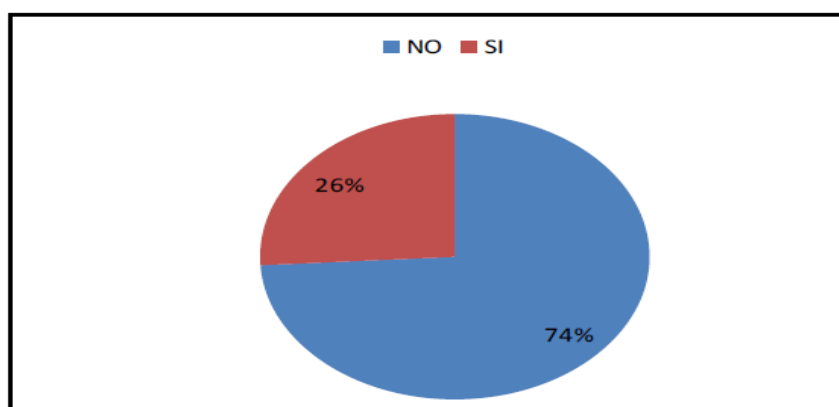
preferencia de los lugares de compra y hábitos de ahorro, gastos y uso de créditos. Todo ello puede utilizarse estratégicamente en comercialización.

NECESIDADES DE CRÉDITOS PARA HOGAR

El crédito básicamente consiste en la entrega de un bien presente a cambio de la promesa de su restitución o pago futuro. Cuando el cliente solicita a una entidad financiera una determinada suma de dinero, previo al otorgamiento, se pacta por escrito las condiciones de la operación (monto, plazo, tasa, garantía, etc.), que dan lugar al uso de fondos por parte del cliente y éste se compromete a restituir a la entidad en las condiciones y formas acordadas. En muchos hogares ecuatorianos tienen la necesidad de realizar un crédito para costear algún gasto del hogar por lo cual optan por diferentes fuentes de financiamiento como: familiares, instituciones financieras, entre otras.

NECESIDAD DE CRÉDITOS PARA EL HOGAR

GRÁFICO Nº 5

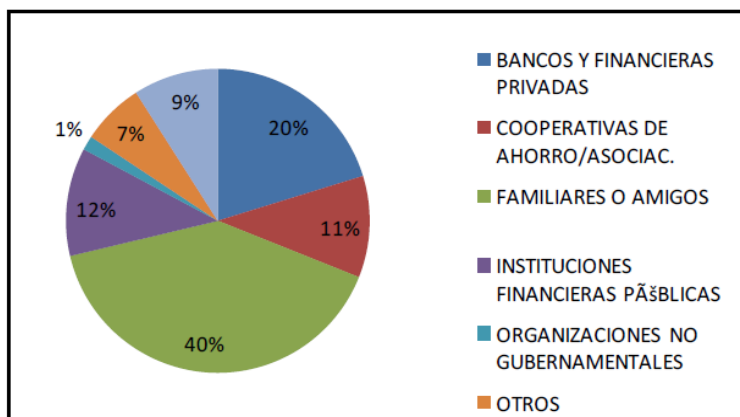


FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORACIÓN: La Autora

PROCEDENCIA DEL CRÉDITO

GRÁFICO Nº 6



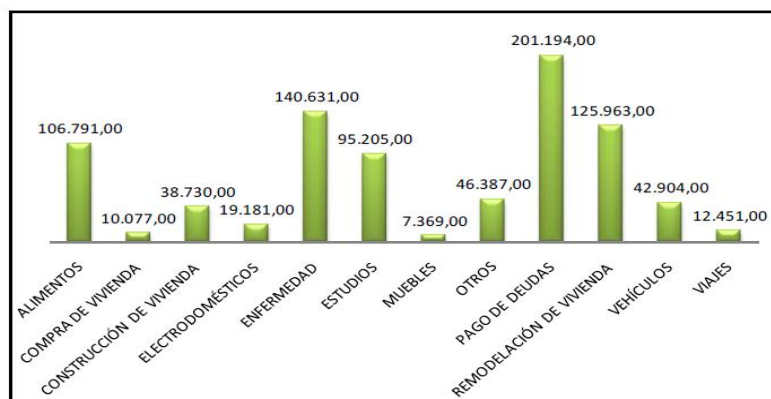
FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORACIÓN: La Autora

El destino principal de los créditos para el hogar es pagar otras deudas, seguido por la de enfermedad, adecuaciones de viviendas entre otras.

DESTINO DEL CRÉDITO

GRÁFICO Nº 7



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORACIÓN: La Autora

ANÁLISIS: La necesidad de crédito es una variable importante y representa una **OPORTUNIDAD** para la organización, con un nivel de impacto **alto** (5), debido a que si aumenta el número de personas que requieren un préstamo de dinero se incrementa el uso de este servicio. Pero también representa una **AMENAZA** de impacto **medio** (3) porque se registra que la mayoría de personas obtienen el préstamo de algún familiar o conocido, es decir, prefieren no acudir a una institución financiera.

FACTORES CULTURALES

El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad. Las personas, al crecer en una sociedad dada, la cual conforma sus valores y creencias fundamentales, absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas. Los individuos, los grupos y la sociedad como un todo cambian constantemente en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento. Tales modificaciones pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos y hacia las actividades de mercadeo.

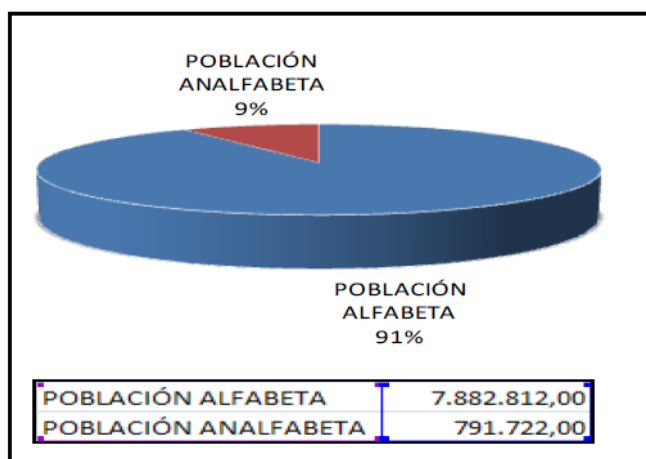
ANALFABETISMO

El analfabetismo es una muestra de las deficiencias, históricas y actuales, del sistema educativo en cuanto a garantizar una mínima educación a la población, para identificar este nivel se calcula la tasa de analfabetismo que es el número de personas que no saben leer y escribir, expresado como

porcentaje de la población. Según el sistema de indicadores sociales del Ecuador (SISE), el analfabetismo bajó en 2 puntos en el país tomando en cuenta los lineamientos establecidos por la Unesco. De acuerdo a las regiones, en la Sierra se registra el 9,32%; en la Costa, 8,71%; Amazonía, 9,34%, e Insular, 2,75%.

ANALFABETISMO

GRÁFICO N° 8



FUENTE: Ministerio de Inclusión Económico y Social

ELABORACIÓN: La Autora

Para suprimir el problema del analfabetismo se han emprendido hasta el momento dos campañas a favor de la alfabetización del sector rural. 1990 y 2010, la segunda recientemente en las provincias de: Azuay, Pichincha, Tulcán, Cotopaxi y Pastaza.

ANÁLISIS: Al tener un país casi libre de analfabetismo, cuya tasa aproximada es del 91% de población alfabetizada, representa una

OPORTUNIDAD con un impacto **medio** (3) porque se puede comprender la importancia que tiene el estar informado de los servicios que brindan las cooperativas.

FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES

El ambiente político se compone de un conjunto interactuante de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad. La existencia de leyes y regulaciones cumple al menos tres propósitos: fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras; asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores; y, salvaguardando los intereses de la sociedad como un todo, y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad. Por eso es importante que las acciones de la empresa vayan encaminadas al cumplimiento de la legislación del país.

LEYES

En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera se rigen de acuerdo a lo dispuesto en la ley de cooperativas de ahorro y crédito, dispuesta en el numeral 5 del artículo 171 de la Constitución Política de la República. Este reglamento rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la superintendencia de bancos y seguros.

SUPERVISIÓN

Las cooperativas de ahorro y crédito son controladas por entes como: Superintendencia de Bancos y Seguros y La Dirección Nacional de Cooperativas dependiendo de su estado, con la finalidad de garantizar de regularizar el funcionamiento de la misma y la seguridad del dinero depositados por los socios, ya que aproximadamente más de dos millones de ecuatorianos son socios de cooperativas, además de reafirmar el sistema cooperativo.

POSICIÓN DEL GOBIERNO

El Ministerio de Inclusión Económica y Social, tiene la firme decisión, no sólo de permitir el funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito, sino de contribuir a su fortalecimiento y desarrollo. Para esto, ha emprendido un proceso de saneamiento de la Dirección Nacional de Cooperativas, con el objetivo de eliminar la corrupción.

Entre las acciones que destacan en este sentido constan: la digitalización del archivo de la Dirección Nacional de Cooperativas; la creación del sistema de información del sistema cooperativo, que permitirá procesar y consolidar la información periódica de todas las cooperativas del país; la descentralización de los servicios de las cooperativas, con facilidades de acceso para los usuarios en cada provincia; un programa de educación y capacitación cooperativa; la producción de un Reglamento General para el sistema cooperativo, que actualiza la aplicación de la Ley de Cooperativas, con un capítulo especial para las cooperativas de ahorro y crédito, cuyo borrador se

ha terminado de discutir con el sistema cooperativo nacional y se espera su aprobación en las próximas semanas, y la preparación de una propuesta de Ley para la economía popular y solidaria, que incluye a las cooperativas.

ANÁLISIS: Representa una **OPORTUNIDAD** para la empresa con un impacto **medio** (3) porque los clientes al conocer que las cooperativas de ahorro y crédito están reguladas por entes públicos y leyes tienen mayor confianza en colocar sus ahorros y solicitar créditos. La política del gobierno actual con respecto a las cooperativas de ahorro y crédito representa una **OPORTUNIDAD** de alta (5) porque desarrolló un plan de apoyo para dicho sector.

FACTORES TECNOLÓGICOS

Uno de los factores más sobresalientes que actualmente determinan el destino de las empresas sin duda es la tecnología, que permite crear nuevos mercados y oportunidades. Las instituciones financieras con el avance de la tecnología han experimentado cambios significativos para ofertar nuevos servicios que han brindando al cliente mayor satisfacción.

ADMINISTRACIÓN DE BASE DE DATOS

En el presente, los bancos están experimentando una gran presión competitiva que los está obligando a revisar sus métodos y herramientas utilizadas para proporcionar sus servicios bancarios. Con el uso de las nuevas tecnologías para mejorar los procesos y servicios, así como también la administración de base de datos ya que sería imposible pensar hoy en día que con todo el volumen de información que manejan las instituciones

financieras lo puedan hacer manualmente. Las bases de datos, de clientes, cuentas, cotizaciones, transferencias, fondos y otros está ligado estrechamente con la información, lo que le hace propicio liderar innovaciones constantes pero con las respectivas seguridades.

ANÁLISIS: Representa una **OPORTUNIDAD** para la empresa con un nivel de impacto **alto** (5) debido a que facilita la transmisión de información y la confiabilidad de la misma, porque se tiene mayor seguridad por la veracidad de esta, manteniendo un control de la cuenta de cada persona.

MEJORAS DEL SERVICIO

Las instituciones financieras constantemente han estado implementando tecnología en las operaciones y el servicio con la finalidad de brindar mayor comodidad, seguridad y rapidez a los clientes, esto lo han llevado a cabo de diversas formas como:

Implementado Red de cajeros automáticos

Servicios bancarios por internet: los portales bancarios aún no sustituyen a las sucursales bancarias; por ahora las complementan, pero es un hecho que la mayoría de bancos cuentan con sus respectivos websites que se han convertido en sus verdaderas vitrinas y constituyen, además, un nuevo medio para captar clientes.

Las empresas invierten grandes cantidades de dinero para hacer los sistemas más rápidos, ágiles y eficientes a la vez que ganar cuotas de mercado, logrando así la automatización, reducción de costos e incremento del control y la seguridad, generando ventajas competitivas.

ANÁLISIS: Constituyen una **OPORTUNIDAD** para la empresa cuyo impacto es **alto** (5) porque facilita un servicio con rapidez y eficiencia.

FUTURAS IMPLEMENTACIONES

La tecnología constantemente sigue avanzando por lo que facilitara las operaciones de las empresas, en el caso del sector financiero se tendrá a mano herramientas o artefactos como:

Una máquina de alta seguridad a la que los usuarios accederán a través de un procedimiento de identificación por medio de la lectura de sus pupilas en lugar del acostumbrado tecleado del número confidencial.

Un cajero multifunciones con un gran número de dispositivos opcionales como impresora de libretas de ahorro, dispensador de tickets, dispositivos multimedia, monedero electrónico y un sistema de reconocimiento del usuario a través de su huella digital.

ANÁLISIS: Los avances tecnológicos son una **OPORTUNIDAD** para la empresa con un impacto **alto**, permite mejorar los servicios y minimizar tiempo en sus operaciones. También representa una **AMENAZA** con impacto **alto** (5) debido a que la tecnología de punta obliga realizar una fuerte inversión.

EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Es un método de análisis muy utilizado e importante para formular estrategias en muchas empresas o industrias. Según Porter, la naturaleza de

la competitividad en una empresa determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas.

1. Rivalidad entre empresas competidores,
2. Entrada potencial de nuevos competidores,
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos,
4. Poder de negociación de los proveedores,
5. Poder de negociación de los consumidores.

1. Rivalidad entre empresas competidores,

Se presenta cuando uno o más competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición y algunas formas de competir son en precios, publicidad, nuevos productos, mejoramiento de servicios.

El mercado competitivo donde se desenvuelve la cooperativa de ahorro y crédito Ahorrista Solidario es muy amplio, debido a que existe actualmente mucha competencia directa como las cooperativas de ahorro y crédito y competencia indirecta como: bancos, mutualistas entre otras.

La rivalidad de la competencia entre las instituciones que se dedican a la intermediación financiera busca constantemente formas de innovar y mejorar para lograr ocupar el primer lugar en cuanto se refiere "Calidad del Servicio" entre ellos: horario de atención (mas horas), rapidez en el servicios. Tasas más bajas y competitivas en los créditos, atención cordial y eficiente, innovación de otros servicios.

Análisis:

La rivalidad de la competencia es una **amenaza** para la empresa con un impacto **alto** (5) ingresan al mercado muchas instituciones dedicadas a ofertar servicios de intermediación financiera por lo que constantemente deben estar innovando y buscando alternativas que le permitan diferenciar los servicios que ofrece.

2. Entrada potencial de nuevos competidores.

Las barreras de entrada se presentan para ingresar en el sector financiero y en el área de cooperativas de ahorro y crédito son:

Legales

En la conformación de una cooperativa de ahorro y crédito deben cumplir con algunos requisitos solicitados por la Superintendencia de Bancos y Seguros en apego a la Ley General de Cooperativas. Las exigencias son:

1. "Presentar una lista de los socios fundadores con la información general.
2. Demostrar los antecedentes de los fundadores que permitan probar su responsabilidad, probidad y solvencia, la que se acreditará con la hoja de vida, sus antecedentes académicos y laborales. Además de una declaración juramentada de los bienes y la certificación de información crediticia expendida por un buro de crédito.
3. Copia certificada del acta de la asamblea constitutiva firmada por todos los fundadores, en la que además, se haya designado un consejo de administración provisional conformado por no más de cinco miembros

4. Estudio de factibilidad económico y financiero de la cooperativa a constituirse.

5. Certificado de integración del capital social, extendido por la institución financiera que haya recibido el depósito

6. Dos ejemplares certificados del proyecto de estatuto aprobado en la asamblea de fundadores, el que contendrá, por lo menos, las siguientes especificaciones:

El nombre o razón social, responsabilidad y domicilio de la cooperativa

El objeto social, debidamente concretado a las actividades previstas en el artículo 2 de este reglamento

El importe del capital social inicial en certificados de aportación, con la determinación del valor de los mismos.

Los requisitos para ser socios, así como sus derechos y obligaciones. La forma en que se organizarán los organismos de gobierno y administración de la cooperativa. La forma de constituir, pagar e incrementar los certificados de aportación. La forma de constituir reservas y distribuir excedentes. La forma de tomar decisiones en la asamblea general, su convocatoria, funcionamiento e instalación. Las causas de disolución y liquidación voluntaria de la cooperativa; El procedimiento para reformar el estatuto social. Los requisitos de designación así como las causales de inhabilidad y remoción de los representantes, miembros del consejo de administración, del gerente general y del funcionario que le subrogue, quienes deberán ser calificados por la Superintendencia.

Las infracciones y sanciones aplicables a los socios, así como las causales de expulsión y el procedimiento para su aplicación.

Las demás disposiciones que considere la cooperativa, en cuanto no se opongan a la Ley, al presente reglamento y a las normas que expida la Junta Bancaria.

Análisis: Es una **amenaza** con un impacto **bajo** (1) debido a que la barrera legal no representa grandes obstáculos para la constitución de una nueva cooperativa de ahorro y crédito, los requisitos solicitados son trámites que demanda de tiempo y no otra actividad.

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.

“Productos sustitutos: son aquellos que siendo técnicamente diferentes tienen la misma utilidad y cubren una mismas necesidad que el producto al que sustituyen.”

La amenaza de sustitución depende de:

El grado de sustitución Los precios relativos El grado de diferenciación de los productos

Para la cooperativa de ahorro y crédito Ahorrista Solidario que se dedica a la intermediación financiera enfrenta presiones de productos sustitutos como:

La empresa entre los servicios que ofrece son créditos para consumo, este servicio puede ser sustituido por una amplia red de negocios y comercios independientes como: negocios de venta de electrodomésticos, muebles, ropa, entre otros. Estos brindan a los clientes un tipo de crédito con

diferencia en el monto que otorgan y las tasas de interés que cobran, para financiar los productos que ofrecen.

Análisis: Los productos sustitutos representan una **amenaza** para la empresa de impacto **alto**(5), los negocios que pueden ser sustitutos son entidades que tienen como actividad primaria la venta de diversos productos pero como actividad secundaria se dedican a financiar esas ventas a través de créditos propios, perjudicando a las empresas de crédito.

4. Poder de negociación con los proveedores.

“Los proveedores son empresas o particulares que proporcionan recursos que necesita la empresa para producir sus bienes y servicios.”

En el caso de la cooperativa no depende de los proveedores debido a que no forman parte directa para la operación de la empresa y la calidad del servicio no se ve afectada.

En la compañía los principales proveedores son los de materiales de oficina y los de servicio de internet, pero en el mercado existen una gran variedad de potenciales proveedores y disponibilidad de sustitutos de los productos, por lo que en el caso de que algún abastecedor decida aumentar su precio se busca otras alternativas de proveedores para beneficio de la cooperativa.

Connotación Gerencial

Este factor es una **oportunidad** para la empresa con un nivel de impacto **medio** (3) porque los proveedores no participan en la operación directa de la empresa

5. Poder de negociación con los clientes del producto.

Los compradores se consideran una amenaza cuando obligan a bajar precios o demandan mayor calidad del servicio ocasionando un aumento en el costo operativo.

En el caso de la cooperativa de ahorro y crédito Ahorrista Solidario el poder de negociación con los clientes es moderado por las siguientes razones:

1. Los socios forman un Consejo que tiene; un presidente, secretario y vocales.
2. El presidente es el encargado de vigilar la operación cotidiana de la empresa y transmitir en las sesiones los aspectos de interés al consejo. Este mantiene reuniones ordinarias mensuales y extraordinarias cuando amerite. De igual manera es a través del consejo que los cooperativistas hacen llegar sus inquietudes y peticiones a la gerencia y estas deben ser atendidas con la mayor rapidez y efectividad posible.
3. No existe poder de negociación de los socios con referencia a las tasas de interés debido a que estas sean activas o pasivas están reguladas bajo la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Análisis: El poder de negociación significa una **amenaza** para la cooperativa con un impacto **medio** (3) porque a través del grupo que representa a los socios se puede exigir algún cambio esto lleva a incurrir en un costo operativo adicional.

CUADRO N° 6

Matriz de Resumen de Oportunidades y Amenazas						
VARIABLE	FUENTE	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO		
				ALTO (5)	MEDIO (3)	BAJO (1)
Tendencia creciente del PIB representa el crecimiento del sector financiero	FACTOR ECONÓMICO	X		X		
Crecimiento de la tasa de interés activa, permite obtener mejores intereses por créditos	FACTOR ECONÓMICO	X		X		
Aumento de la tasa de interés pasiva conlleva a pagar mayores intereses sobre el monto captado	FACTOR ECONÓMICO		X	X		
La inflación disminuye la capacidad adquisitiva de los ingresos monetarios de las personas y la posibilidad de ahorro se limita	FACTOR ECONÓMICO		X	X		
Nuevas reformas al régimen tributario para las cooperativas de ahorro y crédito exoneración del pago del impuesto a la renta	FACTOR ECONÓMICO	X		X		
Crecimiento de la tasa de desempleo	FACTOR SOCIAL		X	X		
Decrecimiento de la migración de personas	FACTOR SOCIAL		X		X	
Aumento de la necesidad de crédito	FACTOR SOCIAL	X		X		
País casi libre de analfabetismo	FACTOR CULTURAL	X			X	
Obligación de las Cooperativas a ser reguladas por los entes de control	FACTOR POLÍTICO	X			X	
Implementación de la tecnología en las operaciones	FACTOR TECNOLÓGICO	X		X		
Avances tecnológicos	FACTOR TECNOLÓGICO	X		X		
Ingreso al mercado de instituciones dedicadas a ofertar servicios de intermediación financiera	FACTOR TECNOLÓGICO		X	X		
Incremento de nuevos competidores en el mercado	FUERZAS DE PORTER		X			X
Prestamistas informales	FUERZAS DE PORTER		X	X		
Proveedores no participan en la operación directa de la empresa	FUERZAS DE PORTER	X			X	
Regulación de las tasas de interés disminuye el poder de negociación de los clientes	FUERZAS DE PORTER		X		X	

FUENTE: Factores Externos

ELABORACIÓN: La Autora

MATRIZ DE VALORACIÓN Y PONDERACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

CUADRO Nº 7

FACTORES	FUENTE	POND.	CALIF.	TOTAL
OPORTUNIDADES				
Tendencia creciente del PIB representa el crecimiento del sector financiero	FACTOR ECONÓMICO	0,06	4	0,20
Crecimiento de la tasa de interés activa, permite obtener mejores intereses por créditos	FACTOR ECONÓMICO	0,05	3	0,24
Nuevas reformas al régimen tributario para las cooperativas de ahorro y crédito exoneración del pago del impuesto a la renta	FACTOR POLÍTICO	0,07	4	0,15
Aumento de la necesidad de crédito	FACTOR SOCIAL	0,05	4	0,28
País casi libre de analfabetismo	FACTOR SOCIAL	0,06	4	0,24
Obligación de las Cooperativas a ser reguladas por los entes de control	FACTOR POLÍTICO	0,07	3	0,21
Implementación de la tecnología en las operaciones	FACTOR TECNOLÓGICO	0,07	3	0,21
Avances tecnológicos	FACTOR TECNOLÓGICO	0,06	3	0,18
Proveedores no participan en la operación directa de la empresa	PORTER	0,06	4	0,24
Total Oportunidades		0,55		1,71
AMENAZAS				
Aumento de la tasa de interés pasiva conlleva a pagar mayores intereses sobre el monto captado	FACTOR ECONÓMICO	0,07	2	0,14
La inflación disminuye la capacidad adquisitiva de los ingresos monetarios de las personas y la posibilidad de ahorro se limita	FACTOR ECONÓMICO	0,06	2	0,12
Crecimiento de la tasa de desempleo	FACTOR SOCIAL	0,05	2	0,10
Decrecimiento de la migración de personas	FACTOR SOCIAL	0,05	2	0,10
Ingreso al mercado de instituciones dedicadas a ofertar servicios de intermediación financiera	FACTOR SOCIAL	0,06	2	0,12
Incremento de nuevos competidores en el mercado	PORTER	0,06	2	0,12
Prestamistas informales	PORTER	0,05	1	0,05
Regulación de las tasas de interés disminuye el poder de negociación de los clientes	PORTER	0,05	1	0,05
Total Amenazas		0,45		0,80
Total		1,00		2,51

FUENTE: Cuadro Nº 2

ELABORACIÓN: La Autora

SUSTENTACIÓN

La matriz de factores externos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa.

DESARROLLO DE LA MATRIZ

Para el desarrollo de la presente matriz, se ha seguido el siguiente procedimiento:

OPORTUNIDADES

1. Tendencia creciente del PIB representa el crecimiento del sector financiero

La tendencia creciente del PIB en el Ecuador quiere decir que este tiene una mayor capacidad de gasto corriente y de inversión, lo que posteriormente puede reflejar un mejoramiento del nivel de vida de la población, por tal motivo se lo califica con 4.

2. Crecimiento de la tasa de interés activa, permite obtener mejores intereses por créditos

Se observa una tendencia creciente de la tasa de interés activa para el año 2013 está fue de 9,26%, esto representa para la organización una oportunidad porque se puede obtener mejores intereses por los créditos otorgados, por tal motivo se lo califica con 3.

3. Nuevas reformas al régimen tributario para las cooperativas de ahorro y crédito exoneración del pago del impuesto a la renta

Con las nuevas reformas al régimen tributario para las cooperativas de ahorro y crédito exoneración del pago del impuesto a la renta, debido a que ese monto puede ser destinado a otorgar nuevos créditos, por tal motivo se lo califica con 4.

4. Aumento de la necesidad de crédito

La necesidad de crédito es una variable importante y representa una oportunidad para la organización, debido a que si aumenta el número de personas que requieren un préstamo de dinero se incrementa el uso de este servicio, por tal motivo se lo califica con 4.

5. País casi libre de analfabetismo

Al tener un país casi libre de analfabetismo, cuya tasa aproximada es del 91% de población alfabetizada, representa una oportunidad, porque se puede comprender la importancia que tiene el estar informado de los servicios que brindan las cooperativas, por tal motivo se lo califica con 4.

6. Obligación de las Cooperativas a ser reguladas por los entes de control

Representa una oportunidad para la empresa porque los clientes al conocer que las cooperativas de ahorro y crédito están reguladas por entes públicos

y leyes tienen mayor confianza en colocar sus ahorros y solicitar créditos, por tal motivo se lo califica con 3.

7. Implementación de la tecnología en las operaciones

Las empresas invierten grandes cantidades de dinero para hacer los sistemas más rápidos, ágiles y eficientes a la vez que ganar cuotas de mercado, logrando así la automatización, reducción de costos e incremento del control y la seguridad, generando ventajas competitivas, por tal motivo se lo califica con 3.

8. Avances tecnológicos

Los avances tecnológicos son una oportunidad para la Cooperativa, ya que permite mejorar los servicios y minimizar tiempo en sus operaciones, por tal motivo se lo califica con 3.

9. Proveedores no participan en la operación directa de la empresa

Este factor es una oportunidad para la Cooperativa porque los proveedores no participan en la operación directa de la empresa, por tal motivo se lo califica con 4.

AMENAZAS

1. Aumento de la tasa de interés pasiva conlleva a pagar mayores intereses sobre el monto captado

Se evidencia un aumento de las tasas de interés pasivas referenciales en los últimos meses, si esta tendencia continua representa una amenaza para la cooperativa debido a que se tiene que pagar mayores intereses sobre el monto captado de los socios, por tal motivo se lo califica con 2.

2. La inflación disminuye la capacidad adquisitiva de los ingresos monetarios de las personas y la posibilidad de ahorro se limita

La inflación disminuye la capacidad adquisitiva de los ingresos monetarios de las personas y la posibilidad de ahorro se limita, por lo que no pueden proteger su dinero invirtiendo en otros activos financieros para que no pierda el valor. Si la tendencia se mantiene al alza este factor representa una amenaza para la cooperativa, por tal motivo se lo califica con 2.

3. Crecimiento de la tasa de desempleo

Se evidencia un crecimiento de la tasa de desempleo, la tasa de desempleo creciente puede implicar una amenaza para la cooperativa, debido a que, si las personas no cuentan con un trabajo, los ingresos serían menores por lo tanto su capacidad de ahorro es nula, por tal motivo se lo califica con 2.

4. Decrecimiento de la migración de personas

El decrecimiento de la migración de personas, representará una amenaza debido a que disminuiría el uso del servicio que se ofrece la transferencia de dinero desde el exterior, por tal motivo se lo califica con 2.

5. Ingreso al mercado de instituciones dedicadas a ofertar servicios de intermediación financiera

La rivalidad de la competencia es una amenaza para la empresa ya que ingresan al mercado muchas instituciones dedicadas a ofertar servicios de intermediación financiera por lo que constantemente deben estar innovando y buscando alternativas que le permitan diferenciar los servicios que ofrece, por tal motivo se lo califica con 2.

6. Incremento de nuevos competidores en el mercado

Es una amenaza debido a que la barrera legal no representa grandes obstáculos para la constitución de una nueva cooperativa de ahorro y crédito, los requisitos solicitados son trámites que demanda de tiempo y no otra actividad, por tal motivo se lo califica con 2.

7. Prestamistas informales

Los productos sustitutos representan una amenaza para la empresa, ya que los negocios que pueden ser sustitutos son entidades que tienen como actividad primaria la venta de diversos productos pero como actividad

secundaria se dedican a financiar esas ventas a través de créditos propios, perjudicando a las empresas de crédito, por tal motivo se lo califica con 1.

8. Regulación de las tasas de interés disminuye el poder de negociación de los clientes

El poder de negociación significa una amenaza para la cooperativa porque a través del grupo que representa a los socios se puede exigir algún cambio esto lleva a incurrir en un costo operativo adicional, por tal motivo se lo califica con 1.

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

Una vez asignada la ponderación para cada uno de los factores externos que influyen en la Cooperativa, se obtuvo el resultado ponderado de 2,51.

Esto significa que en la Cooperativa Ahorrista Solidario, existe predominio de las oportunidades tenemos 1,71, sobre las amenazas que es de 0,80; es decir, diferencia de 0,91, lo que en la Cooperativa, tiene muchas oportunidades para desenvolverse de mejor forma dentro de su entorno externo y por lo tanto debe aprovechar las oportunidades con mayores expectativas que existen en el mercado para fortalecer su crecimiento, como son Aumento de la necesidad de crédito, Avances tecnológicos, etc.

ANÁLISIS INTERNO

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA.

1. Tiene la Cooperativa una MISION y VISION definida

Según la información brindada por el Gerente de la Cooperativa en esta interrogante nos indica que si tiene Visión y Misión definida, pero no ha sido revisada desde el año 2000, que fue cuando se las hizo.

2. ¿Conoce usted la misión de la Cooperativa?

En esta interrogante el Gerente indica que si conoce cuál es la Misión de la Cooperativa, la misma que es entregar productos y servicios financieros efectivos con responsabilidad social, con la participación de personal comprometido, para contribuir al desarrollo socioeconómico y productivo de la Zona Austral del Ecuador.

3. ¿Conoce la visión de la Cooperativa?

De igual manera en esta interrogante informa que la Visión de la Cooperativa es ser la mejor institución dentro del segmento de Cooperativas Pequeñas del sistema Financiero Nacional, con un mejoramiento continuo que coadyuvara a posicionarnos dentro de la Zona Austral del Ecuador.

4. Conoce los Objetivos de la Cooperativa.

Analizando esta pregunta el Gerente de la Cooperativa indica que los Objetivos de la institución es la participación integra de los socios, y de una administración sistemática con resultados.

5. ¿Cuenta la Cooperativa con una estructura orgánica funcional?

Referente a esta interrogante el Gerente indica que la Cooperativa si cuenta con una estructura funcional.

6. ¿Ha afectado la situación económica a los objetivos del Cooperativismo?

Continuando con nuestro análisis en esta interrogante, el Gerente Administrativo indico que si le ha afectado la situación económica a los objetivos de la institución, principalmente la aportación de los socios.

7. ¿Cuenta la Cooperativa con el presupuesto adecuado para cumplir sus objetivos?

Según informe del Gerente Administrativo en esta interrogante indica que la Cooperativa Si cuenta con el presupuesto adecuado para cumplir sus objetivos.

8. ¿Cómo se financia el presupuesto?

De acuerdo a la respuesta obtenida en esta interrogante el Gerente de la institución indica que el financiamiento lo realiza con capital propio.

9. ¿Se ha cumplido con los objetivos planteados para el periodo?

Analizando esta interrogante el Gerente indica que la Cooperativa no ha cumplido con los objetivos planteados para el periodo por la razón se debe plantear mejorar la calidad del servicio con la finalidad de aumentar sus clientes y por ende su capital.

10. ¿Qué objetivos o metas están inconclusas?

De acuerdo a la respuesta obtenida por el Gerente en esta interrogante indica que la Cooperativa no ha podido cumplir con los objetivos planteados por el mismo.

11. Se cuenta con programas o proyectos de autogestión?

Refiriéndonos al análisis de esta interrogante la Cooperativa no cuenta con programas o proyectos de autogestión.

12. La institución posee una adecuada toma de decisiones para el desarrollo de sus actividades?

En esta interrogante la respuesta fue positiva ya que la institución si aplica una adecuada toma de decisiones.

13. Como participa usted en la planificación estratégica?

En esta interrogante el Gerente de la institución indico que si realiza la planificación estratégica de la Cooperativa, el mismo analiza el comportamiento de los socios y toma en cuenta las aportaciones.

14. ¿Cuál es su nivel de conocimiento de planificación estratégica?

En esta interrogante, el nivel de conocimiento de planificación estratégica del Gerente es aceptable, e indica que requiere de un plan estratégico que le permita evaluar el desarrollo de las actividades de su Cooperativa, que le servirá como guía para la toma de decisiones y de mejoramiento continuo.

ENCUESTA CLIENTES DE LA COOPERATIVA AHORRISTA SOLIDARIO

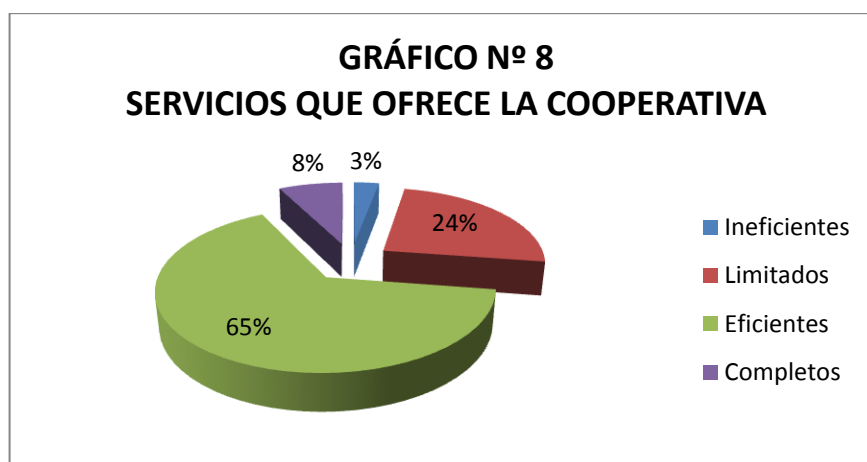
1. ¿Qué le parecen los servicios que ofrece la Cooperativa Ahorrista Solidario?

CUADRO Nº 8
SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ineficientes	11	3
Limitados	91	24
Eficientes	243	65
Completos	28	8
TOTAL	373	100

FUENTE: Encuesta Clientes Cooperativa

ELABORACIÓN: El Autor



INTERPRETACIÓN:

En esta pregunta se presentaba 4 opciones de respuesta: Ineficientes, limitados, eficientes y completos, teniendo un 65% de los encuestados que consideran eficientes los servicios que ofrece la cooperativa, seguidos con el 24% de los clientes que consideran limitados los servicios que ofrece la cooperativa. Esto nos indica que un poco más de 1 de cada 4 clientes no están satisfechos con los servicios que ofrece la Cooperativa.

2. ¿Presta la Cooperativa la suficiente seguridad como para proteger a sus clientes, colaboradores y activos?

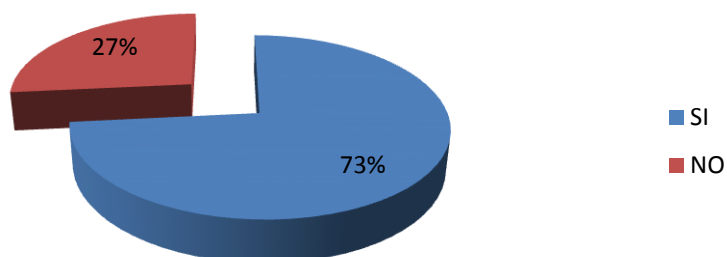
CUADRO N° 9
SEGURIDAD DE LA COOPERATIVA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	274	73
NO	99	27
TOTAL	373	100

FUENTE: Encuesta Clientes Cooperativa

ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO N° 9
SEGURIDAD DE LA COOPERATIVA



INTERPRETACIÓN:

En lo referente a si la Cooperativa presta la seguridad necesaria a sus clientes y socios, el 73% manifiestan que si; mientras, que el 27% consideran que no ya que al ser una Cooperativa pequeña tiene sus riesgos.

3. ¿Los principios éticos y morales han sido contemplados en todas las actividades desarrolladas por los responsables de la Institución?

CUADRO N° 10
PRINCIPIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	291	78
NO	82	22
TOTAL	373	100

FUENTE: Encuesta Clientes Cooperativa

ELABORACIÓN: El Autor



INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los encuestados, el 78% tiene plena confianza en el personal de la Cooperativa y el 22% indican que estos principios se han contemplados en parte. Esto nos indica que la mayoría del público percibe en el personal que labora en la institución valores de honradez y seriedad, esto se debe a que al ser una Cooperativa mediana no existe tanta rotación del personal, lo cual es percibido por los clientes como un signo de confianza en el personal que labora en la institución.

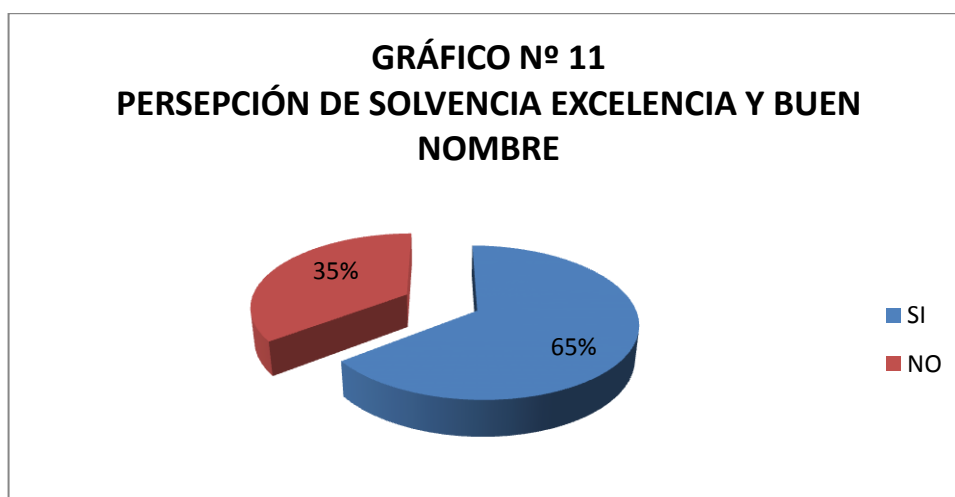
4. ¿Se ha mantenido y fortalecido la percepción de solvencia, excelencia, buen nombre e integridad institucional?

CUADRO N° 11
PERSEPCIÓN DE SOLVENCIA EXCELENCIA Y BUEN NOMBRE

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	241	65
NO	132	35
TOTAL	373	100

FUENTE: Encuesta Clientes Cooperativa

ELABORACIÓN: El Autor



INTERPRETACIÓN:

El 65% de los encuestados, se sienten seguros de la solvencia y prestigio de la institución, y el 35% indica que la percepción de solvencia, excelencia e integridad de la Cooperativa se ha mantenido en parte. Esto se debe a que siendo la Cooperativa Ahorrista Solidario el pionero del Cooperativismo en la provincia del Azuay, siempre ha sabido responder ante sus clientes, aún en los más duros momentos que ha vivido la política económica del país.

5. ¿Se dan respuestas rápidas a los reclamos de los clientes?

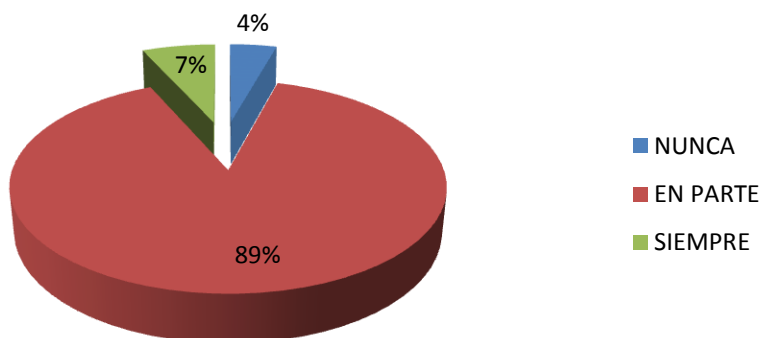
CUADRO N° 12
SE DAN RESPUESTAS A LOS RECLAMOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	16	4
EN PARTE	332	89
SIEMPRE	25	7
TOTAL	373	100

FUENTE: Encuesta Clientes Cooperativa

ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO N° 12
SE DAN RESPUESTAS A LOS RECLAMOS



INTERPRETACIÓN:

Esta pregunta demuestra claramente, que los sistemas de respuestas a las reclamaciones de los clientes, no son de lo más eficientes, ya que el 89% de los encuestados indican que la agilidad en solucionar sus reclamos es cubierta con poca agilidad y en cambio el 7% consideran si recibir rapidez en la solución a sus reclamos.

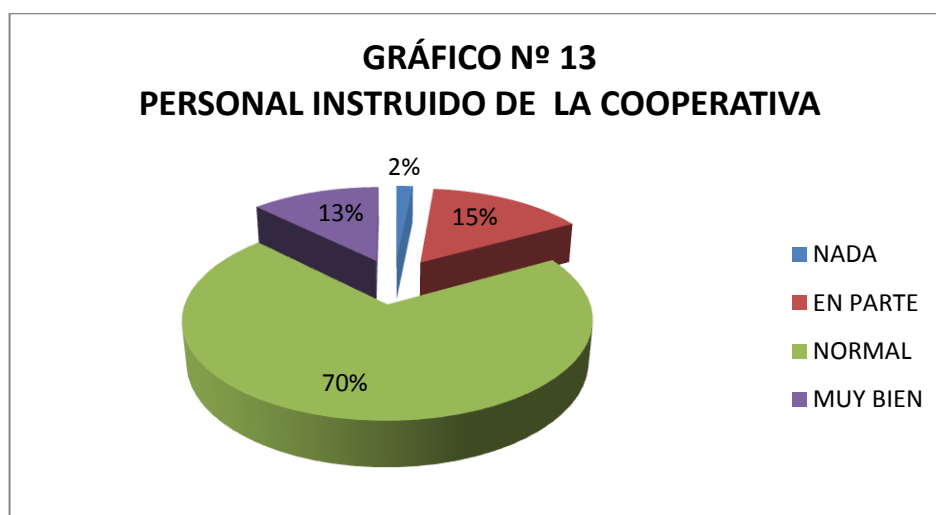
6. ¿Está nuestro personal bien instruido en el ámbito de los productos y servicios que presta la Cooperativa?

CUADRO N° 13
PERSONAL INSTRUIDO DE LA COOPERATIVA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NADA	6	2
EN PARTE	57	15
NORMAL	263	71
MUY BIEN	47	13
TOTAL	373	100

FUENTE: Encuesta Clientes Cooperativa

ELABORACIÓN: El Autor



INTERPRETACIÓN:

El 70% de los encuestados encuentra al personal con un nivel de instrucción y capacitación normal sobre los servicios y productos que ofrece la institución, el 15% lo considera en parte, el 13% está muy satisfecho con el personal de la Cooperativa, considerando que están muy bien capacitados. Si bien es cierto las respuestas aparentemente indican normalidad en la capacitación, no es menos cierto que la Cooperativa hace muy poco en cuanto a cursos de capacitación y/o actualización de conocimientos de los empleados que laboran en la institución.

7. ¿Cree usted que se podría desarrollar nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes?

CUADRO N° 14
DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	358	96
NO	15	4
TOTAL	373	100

FUENTE: Encuesta Clientes Cooperativa

ELABORACIÓN: El Autor



INTERPRETACIÓN:

Aquí fueron dos las opciones: si y no, pero con una variante en caso de una respuesta fuera afirmativa, indicar: ¿Cuáles? En este caso se detalló 4 opciones, pudiendo el encuestado tomar las opciones que quisiera, los servicios que se detalló fueron los siguientes:

- a) Créditos hipotecarios a largo plazo
- b) Transferencias entre cuentas de otras Instituciones Financieras

- c) Transferencia de dinero a bajo costo para los migrantes
- d) Banca en línea (Internet) y,
- e) Otros

Al tabular esta pregunta encontramos que un 96% de los encuestados si consideran que se debería incrementar los productos y servicios de la Cooperativa teniendo la opción d), la banca en línea, por Internet mayor solicitud con un 29%, seguida casi a la par con un 28% la transferencia entre cuentas de otras instituciones Financieras, el 26 %, consideran la necesidad de incrementar los créditos hipotecarios a largo plazo para la construcción de viviendas y por ultimo con el 17% el servicio de transferencia de dinero desde el extranjero a bajo costo para los migrantes.

Para tomar en cuenta estas respuestas, se debe evaluar la capacidad tecnológica de las redes y equipos de cómputo de la institución, lo cual implica adquirir tecnología de punta para estar acorde a la era moderna.

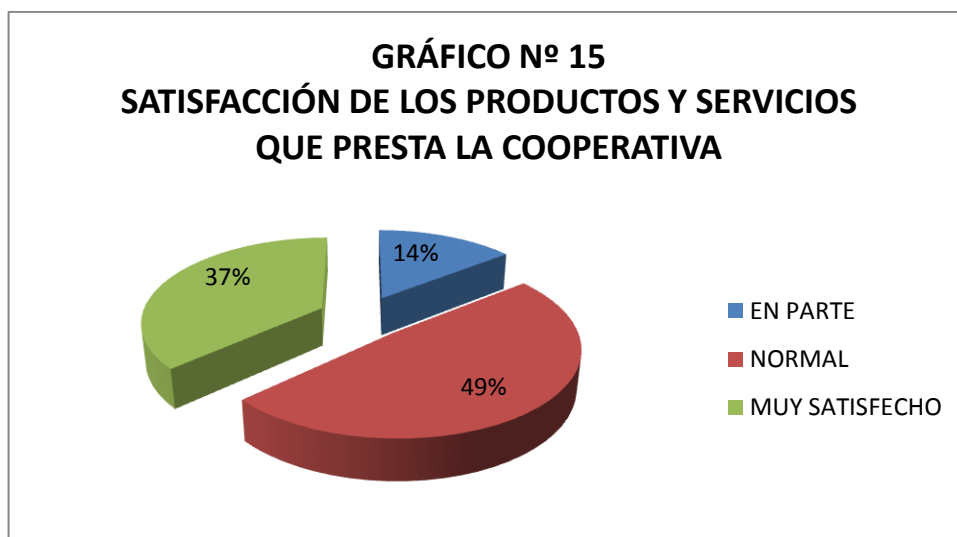
8. ¿En qué medida, usted como cliente está satisfecho de los productos y servicios que se prestan?

CUADRO N° 15
SATISFACCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE PRESTA LA COOPERATIVA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EN PARTE	54	14
NORMAL	182	49
MUY SATISFECHO	137	37
TOTAL	373	100

FUENTE: Encuesta Clientes Cooperativa

ELABORACIÓN: El Autor



INTERPRETACIÓN:

El 49% de los encuestados está satisfecho y encuentra normal los productos y servicios que ofrece la Cooperativa, el 37% considera que los productos y servicios que ofrece la institución es normal; y, el 14% consideran que en parte.

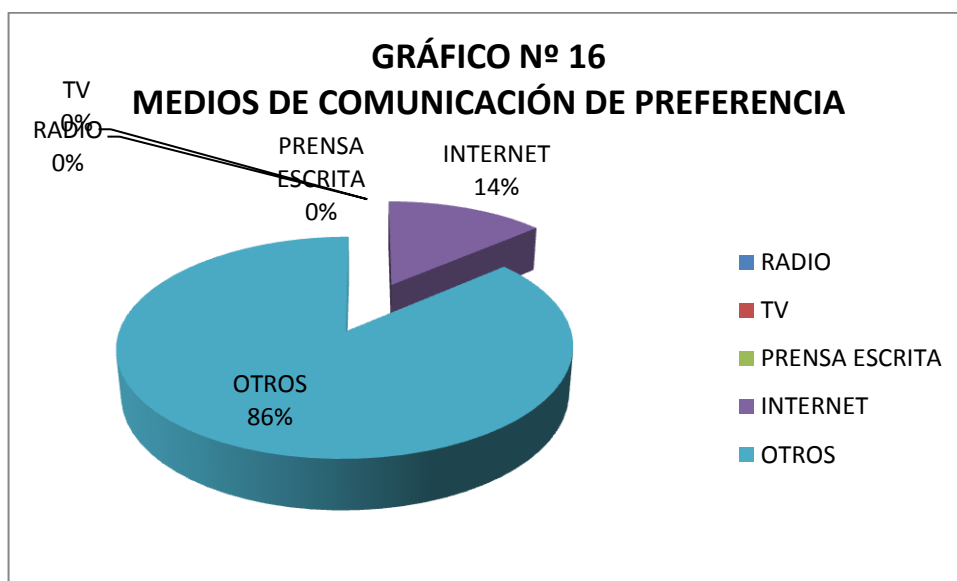
9. ¿Por qué medios de comunicación se enteró de la existencia de la Cooperativa?

CUADRO N° 16
MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE PREFERENCIA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RADIO	0	0
TV	0	0
PRENSA ESCRITA	0	0
INTERNET	51	14
OTROS	322	86
TOTAL	373	100

FUENTE: Encuesta Clientes Cooperativa

ELABORACIÓN: El Autor



INTERPRETACIÓN:

Como se puede determinar en la presente interrogante sobre los medios de comunicación por los cuales se informó de la existencia de la Cooperativa, el 14% por Internet; y, el 86% considera que por otros medios como folletos y hojas volantes.

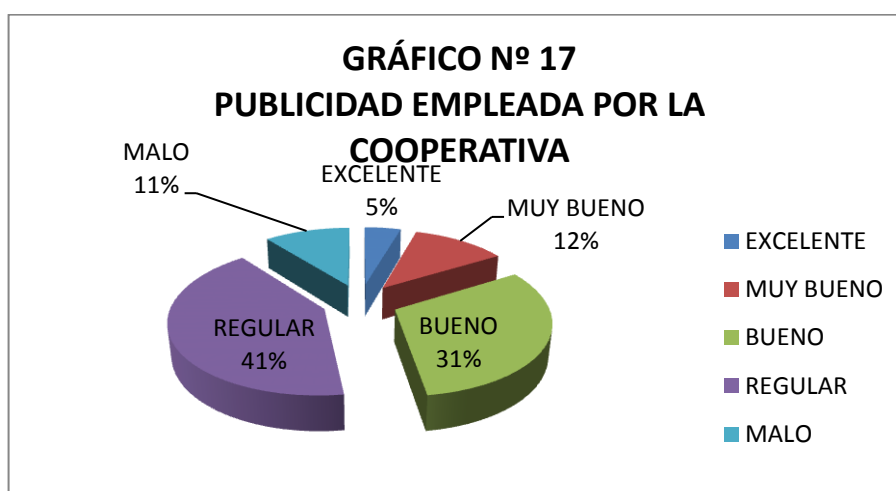
10. ¿Cómo considera usted la publicidad que emplea esta empresa para atraer clientes?

CUADRO N° 17
PUBLICIDAD EMPLEADA POR LA COOPERATIVA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	17	5
MUY BUENO	44	12
BUENO	117	31
REGULAR	155	42
MALO	40	11
TOTAL	373	100

FUENTE: Encuesta Clientes Cooperativa

ELABORACIÓN: El Autor



INTERPRETACIÓN:

Como se puede determinar los encuestados dan contradicciones en sus respuestas sobre la publicidad que emplea la Cooperativa, siendo esta el 41% que manifiesta que es Regular, el 31% considera que es Buena la publicidad empleada, el 12% la considera Muy Buena, el 11% Mala; y, únicamente el 5% Excelente.

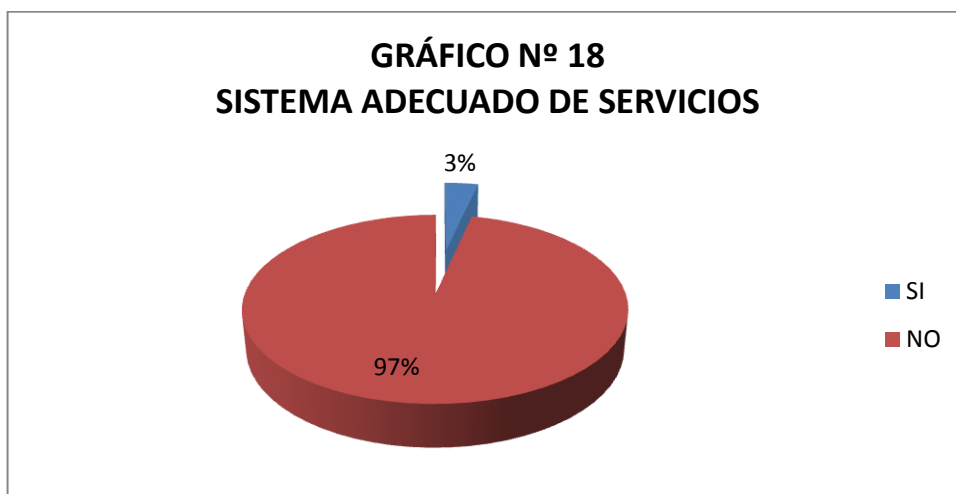
11. ¿Posee la Cooperativa un sistema adecuado de entrega de estados de cuenta, avisos de vencimiento, y demás notificaciones para sus clientes?

CUADRO N° 18
SISTEMA ADECUADO DE SERVICIOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	3
NO	360	97
TOTAL	373	100

FUENTE: Encuesta Clientes Cooperativa

ELABORACIÓN: El Autor



INTERPRETACIÓN:

El 3% considera que la Cooperativa si posee un adecuado sistema de entrega de documentación a sus clientes, en cambio la mayoría de los encuestados 97% consideran que a este servicio le hace falta mejorarlo, debido a que tanto avisos de vencimiento, estados de cuenta, notificaciones, no llegan con la oportunidad que el caso amerita.

12. ¿Está usted conforme con los costos por servicios que tiene la Cooperativa?

**CUADRO N° 19
CONFORME CON LOS COSTOS**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	294	79
NO	79	21
TOTAL	373	100

FUENTE: Encuesta Clientes Cooperativa

ELABORACIÓN: El Autor



INTERPRETACIÓN:

Encontramos que la mayoría de los encuestados están conformes con los costos que pagan por los servicios que ofrece la Cooperativa (79%), en cambio encontramos también un grupo pequeño de clientes que no están satisfechos por los costos de estos servicios (21%). Como se pudo observar anteriormente en los Cuadros Comparativos de Costos Financieros y Operativos, la Cooperativa es el que ofrece los más bajos costos financieros y de servicios, lo cual es percibido con satisfacción por parte de los clientes.

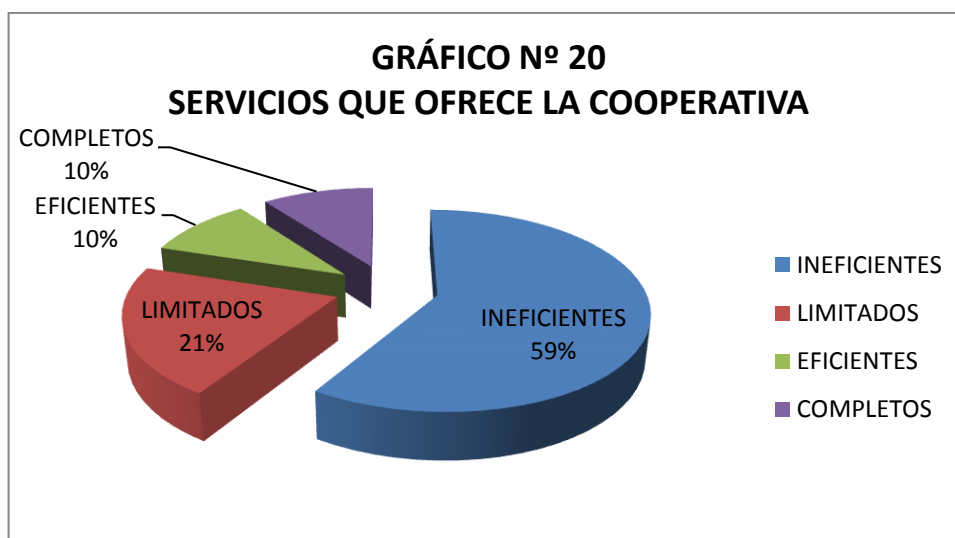
13. ¿Qué le parecen los servicios que ofrece la Cooperativa Ahorrista Solidario, en comparación con otras entidades financieras de la localidad y región?

CUADRO N° 20
SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INEFICIENTES	220	59
LIMITADOS	78	21
EFICIENTES	37	10
COMPLETOS	38	10
TOTAL	373	100

FUENTE: Encuesta Clientes Cooperativa

ELABORACIÓN: El Autor



INTERPRETACIÓN:

El 59% de los clientes encuestados consideran ineficientes los servicios que ofrece esta entidad en comparación con otras de la localidad, en cambio un 21% consideran limitados todos los servicios que oferta la Cooperativa, el 10% consideran eficientes y completos respectivamente los servicios que ofrece la Cooperativa.

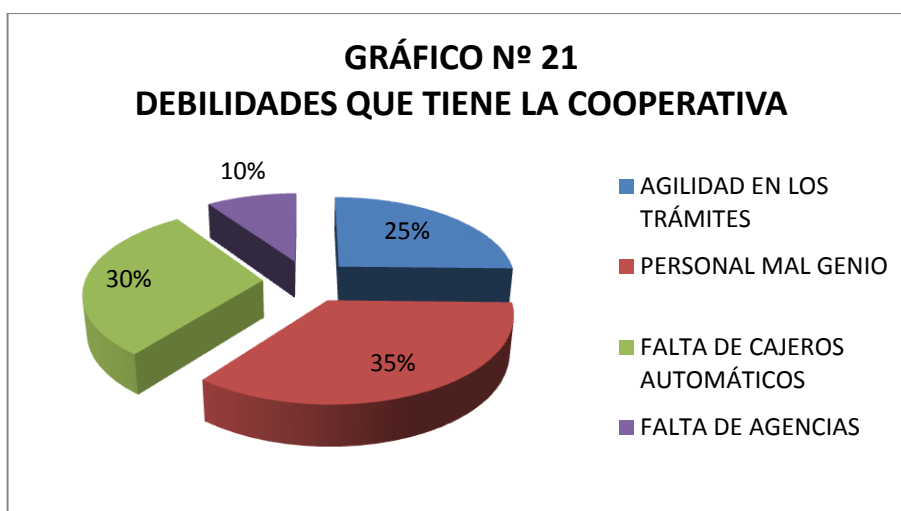
14. ¿Indique algunas debilidades que usted crea que tiene la Cooperativa Ahorrista Solidario?

**CUADRO N° 21
DEBILIDADES QUE TIENE LA COOPERATIVA**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AGILIDAD EN LOS TRÁMITES	145	25
PERSONAL MAL GENIO	201	35
FALTA DE CAJEROS AUTOMÁTICOS	171	30
FALTA DE AGENCIAS	55	10
TOTAL	572	100

FUENTE: Encuesta Clientes Cooperativa

ELABORACIÓN: El Autor



INTERPRETACIÓN:

Cuando preguntamos sobre las debilidades que consideran que tienen la Cooperativa, el 35% de ellos consideran que el personal tiene un mal genio, el 30% la falta de Cajeros Automáticos, el 25% de ellos la agilidad en los trámites, especialmente en los préstamos; y, el 11% la falta de agencias y sucursales de la Cooperativa.

ENCUESTA EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA AHORRISTA SOLIDARIO

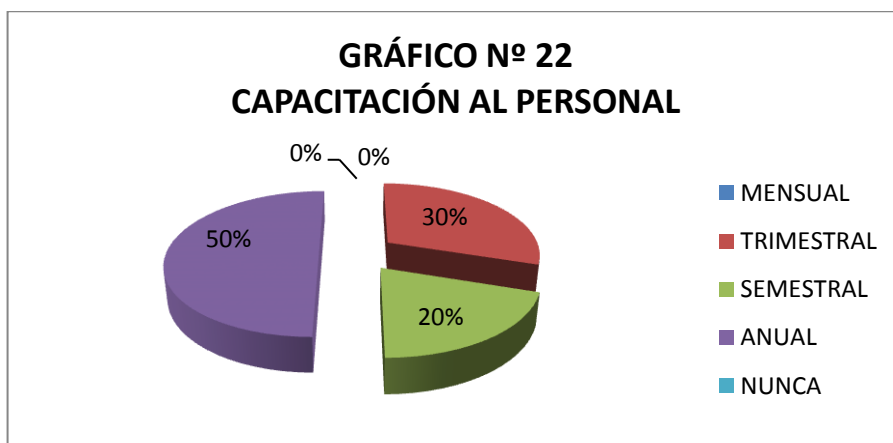
1. ¿Con que frecuencia recibe capacitación para el desempeño de su puesto de trabajo?

CUADRO N° 22
CAPACITACIÓN AL PERSONAL

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENSUAL	0	0
TRIMESTRAL	3	30
SEMESTRAL	2	20
ANUAL	5	50
NUNCA	0	0
TOTAL	10	100

FUENTE: Encuesta Empleados de la Cooperativa

ELABORACIÓN: El Autor



INTERPRETACIÓN:

Con respecto a que si reciben capacitación para el desempeño de su puesto de trabajo, el 50% de ellos manifestaron que anualmente, mientras únicamente el 30% manifestaron que trimestralmente, el 20% semestralmente, esto determina que la Cooperativa no capacita a su personal frecuentemente.

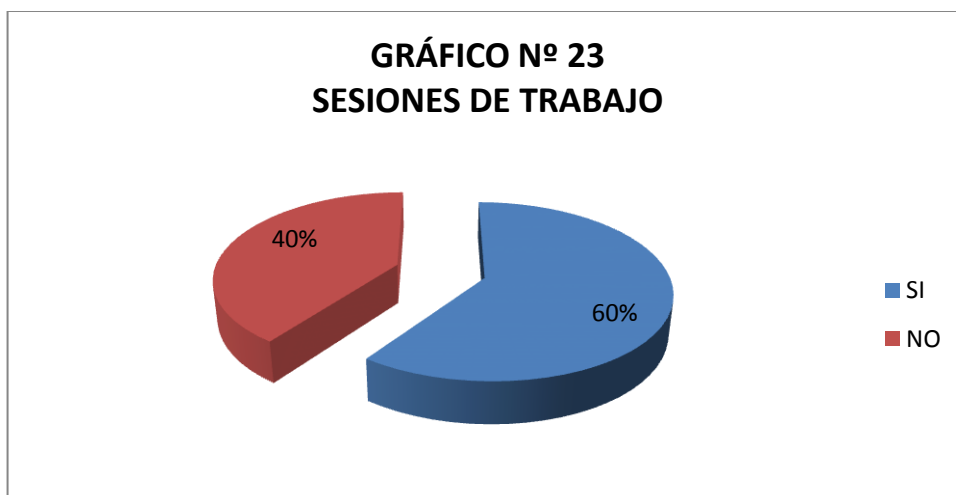
2. En el Área en el que usted trabaja se realizan sesiones de trabajo encaminadas a evaluar el desempeño laboral?

CUADRO N° 23
SESIONES DE TRABAJO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	60
NO	4	40
TOTAL	10	100

FUENTE: Encuesta Empleados de la Cooperativa

ELABORACIÓN: El Autor



INTERPRETACIÓN:

Con respecto a si la Cooperativa realiza sesiones de trabajo encaminadas a evaluar el desempeño laboral del personal, el 60% de ellos manifestaron que sí, mientras que el 40% manifestaron que no, esto determina que la Cooperativa viene realizando un trabajo conjunto.

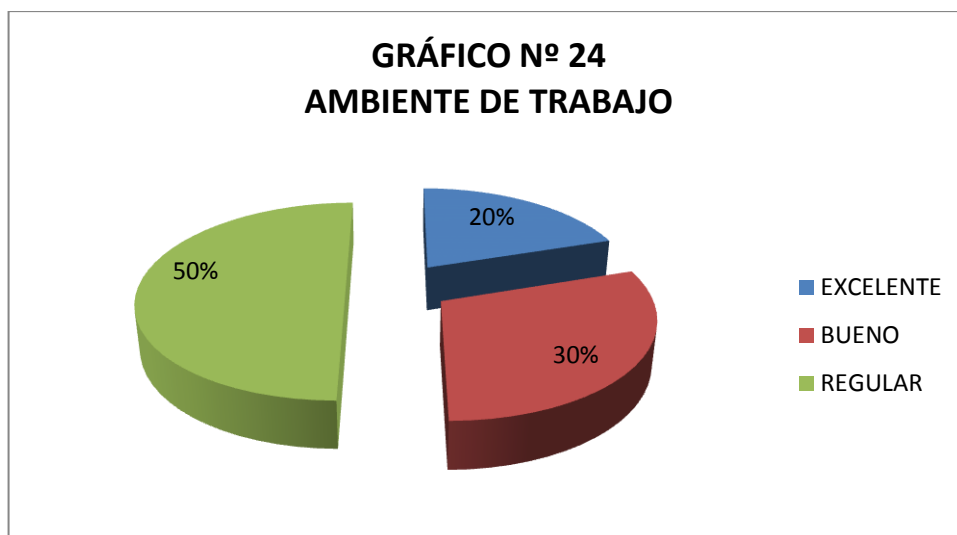
3. ¿A su criterio el ambiente de trabajo en la Cooperativa es?

CUADRO N° 24
AMBIENTE DE TRABAJO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	2	20
BUENO	3	30
REGULAR	5	50
TOTAL	10	100

FUENTE: Encuesta Empleados de la Cooperativa

ELABORACIÓN: El Autor



INTERPRETACIÓN:

El personal que labora en la Cooperativa, el 50% de ellos manifestaron que el ambiente de trabajo existente en la Cooperativa es Regular, el 30% Bueno; y el 20% excelente, esto determina que no existe un buen ambiente de trabajo en la Cooperativa.

4. ¿Cuenta usted con Equipos, material e insumos para el desempeño de sus actividades diarias?

**CUADRO N° 25
INSUMOS NECESARIOS**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90
NO	1	10
TOTAL	10	100

FUENTE: Encuesta Empleados de la Cooperativa

ELABORACIÓN: El Autor



INTERPRETACIÓN:

El 90% de los empleados manifiestan que cuentan con los materiales e insumos necesarios para el cumplimiento de sus actividades; mientras que el 10% manifiestan que no, esto es porque no llegan los materiales de oficina a tiempo.

5. ¿Considera que el espacio físico para el desempeño de sus actividades es el adecuado?

CUADRO N° 26
ESPACIO FÍSICO NECESARIO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	20
NO	8	80
TOTAL	10	100

FUENTE: Encuesta Empleados de la Cooperativa

ELABORACIÓN: El Autor



INTERPRETACIÓN:

Se les preguntó sobre el criterio del espacio físico para el desempeño de sus actividades si es el adecuado, el 80% de ellos manifiestan que no es el adecuado ya que es demasiado reducido para el desarrollo de sus actividades; y, el 20% de ellos que si son adecuados.

6. ¿El horario de trabajo lo considera adecuado?

CUADRO N° 27
HORARIO DE TRABAJO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	30
NO	7	70
TOTAL	10	100

FUENTE: Encuesta Empleados de la Cooperativa

ELABORACIÓN: El Autor



INTERPRETACIÓN:

El 70% de los encuestados consideran que el horario de trabajo es el adecuado; mientras que el 30% de ellos manifiestan que el horario no es el más adecuado por cuanto tienen turnos que no son reconocidos por los directivos de la cooperativa.

7. ¿Está de acuerdo con la remuneración que percibe?

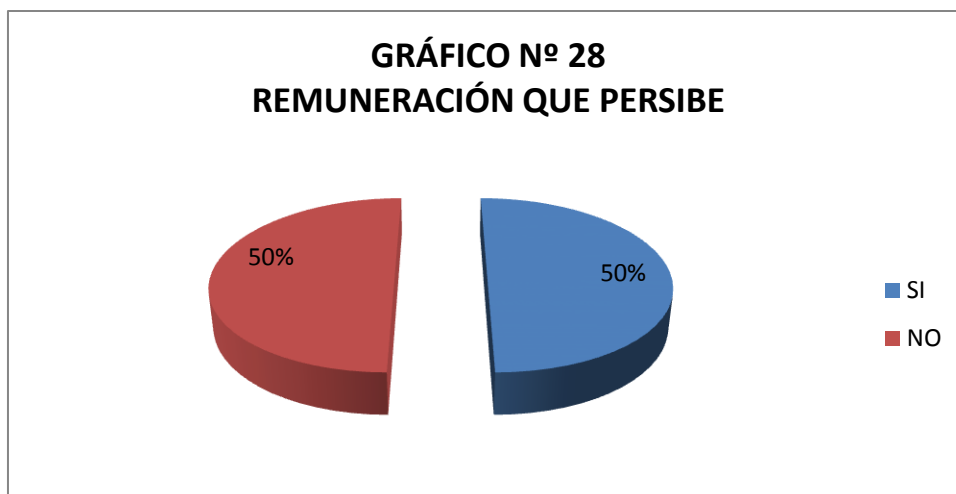
CUADRO N° 28
REMUNERACIÓN QUE PERSIBE

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	50
NO	5	50
TOTAL	10	100

FUENTE: Encuesta Empleados de la Cooperativa

ELABORACIÓN: El Autor

GRÁFICO N° 28
REMUNERACIÓN QUE PERSIBE



INTERPRETACIÓN:

En cuanto se refiere a si están de acuerdo o no con la remuneración que perciben en la Cooperativa las respuestas fueron divididas, es decir el 50% si están conforme y el otro 50% no; claro está que los que están de acuerdo son los que están en puestos directivos y jefes departamentales, mientras que los otros no están en esos puestos.

8. ¿En la Cooperativa se otorgan incentivos económicos por el cumplimiento de metas propuestas?

CUADRO N° 29
INCENTIVOS ECONÓMICOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	10
NO	9	90
TOTAL	10	100

FUENTE: Encuesta Empleados de la Cooperativa

ELABORACIÓN: El Autor



INTERPRETACIÓN:

El 90% de los empleados manifiestan que la Cooperativa si ofrece y otorga incentivos por metas cumplidas; mientras, que el 10% manifiestan que no, esto determina una fortaleza para la Cooperativa en el incentivo que realiza a sus empleados.

MATRIZ EFI

CUADRO N° 30

MATRIZ DE EVALUACION DEL ANÁLISIS INTERNO

	FACTORES	PREGUNTAS	NIVEL DE IMPACTO	PONDERACION	CALIFICACIÓN	TOTAL
FORTALEZAS						
1	Adecuada toma de decisiones por parte de Directivos	Pregunta 12 Gerente	5	0,08	3	0,24
2	Buen ambiente de trabajo	Pregunta 3 empleados	5	0,08	4	0,32
3	Socios aportan con cantidades de dinero que convierten a la Cooperativa en estable financieramente	Pregunta 8 Gerente	5	0,08	3	0,24
4	El personal de la Cooperativa conoce los servicios que presta la Cooperativa	Pregunta 6 Clientes	5	0,09	3	0,27
5	Bajos costos de los servicios en relación a otras Cooperativas	Pregunta 9 Clientes	5	0,09	4	0,36
6	Tecnología adecuada para el cumplimiento de objetivos	Pregunta 6 Empleados	5	0,08	3	0,24
Total Fortalezas				0,5		1,67
DEBILIDADES						
1	Demora en los reclamos de los clientes	Pregunta 5 Clientes	5	0,09	1	0,09
2	Mala publicidad empleada por la Cooperativa	Pregunta 10 Clientes	5	0,08	2	0,16
3	Mala entrega de notificaciones al cliente	Pregunta 11 Clientes	3	0,09	2	0,18
4	Ineficientes servicios que ofrece la Cooperativa en comparación a la competencia	Pregunta 13 Clientes	3	0,08	1	0,08
5	Falta de cajeros automáticos	Pregunta 14 Clientes	3	0,08	2	0,16
6	Falta de espacio físico	Pregunta 5 Empleados	5	0,08	1	0,08
Total Debilidades				0,5		0,75
TOTAL				1,00		2,42

Fuente: Entrevista realizada al Gerente de la Coop. Encuestas realizados a los clientes, y la encuesta a los Empleados de la Cooperativa

Elaboración: La Autora

SUSTENTACIÓN:

Para la determinación de la matriz EFI, se siguió el siguiente procedimiento.

PASO 1:

Se realizó un listado de los factores internos identificados en el trabajo de campo realizado, en el cual se determinó las fortalezas y debilidades detalladas a continuación.

- **FORTALEZAS.**

- ✓ **Adecuada toma de decisiones por parte de Directivos**

Se realizaron una serie de preguntas tanto a los empleados, clientes y Gerente de la Cooperativa, en la cual en la pregunta N° 12 que se le formuló al Gerente, considera que la institución posee un nivel adecuado en la toma de decisiones, ya que tanto la dirección como los empleados pueden tomar decisiones en beneficio de los clientes.

- ✓ **Buen ambiente de trabajo**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta N° 3 a los empleados de la Cooperativa ellos manifiesta que es excelente el ambiente de trabajo; otros considera que es Bueno, lo importante es que no existe ningún empleado que considere que el ambiente de trabajo es malo.

- ✓ **Socios aportan con cantidades de dinero que convierten a la Cooperativa en estable financieramente**

El análisis resultado de la pregunta N° 8 al Gerente de la Cooperativa, manifiesta que la Cooperativa cuenta con el presupuesto necesario para cumplir sus objetivos,

lo que determina una seguridad financiera para los clientes, esto también por lo que la Cooperativa está regida por la Superintendencia de Bancos.

✓ **El personal de la Cooperativa conoce los servicios que presta la Cooperativa**

De acuerdo a la información obtenida en la pregunta No.6 realizada a los clientes de la Cooperativa, manifiestan que el personal que labora en la Cooperativa está bien instruido en los servicios que ofrece la misma.

✓ **Bajos costos de los servicios en relación a otras Cooperativas**

El 80% de los clientes consideran que los costos de los servicios que presta la Cooperativa son adecuados en comparación de las demás instituciones financieras existentes en la localidad.

✓ **Tecnología adecuada para el cumplimiento de objetivos**

El 90% de los empleados de la Cooperativa concuerdasn que poseen la tecnología adecuada tanto en equipos como en maquinaria, para el cumplimiento de las actividades cotidianas.

• **DEBILIDADES.**

✓ **Demora en los reclamos de los clientes.**

Este factor se determina en base a la pregunta No. 5 formulada a los clientes de la Cooperativa en lo cual el 70% de ellos manifiestan que existe una ineficiente respuesta a los reclamos de los clientes, ya que por lo general le dan largas a los problemas.

✓ **Mala publicidad empleada por la Cooperativa.**

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes en la pregunta N° 10, manifiestan que la publicidad realizada por la Cooperativa es regular, ya que casi no se escucha

diariamente publicidad de la Cooperativa en la cual de a conocer los servicios que ofrece la Cooperativa.

✓ **Mala entrega de notificaciones al cliente.**

En la pregunta No. 11 formulada a los clientes ellos manifiestan que existe una mala entrega de las diferentes notificaciones por parte de la Cooperativa, ya que ellos no reciben a tiempo y se retrasan muchas veces en los pagos a realizar.

✓ **Ineficientes servicios que ofrece la Cooperativa en comparación a la competencia.**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta No. 13, los encuestados manifiesta que la Cooperativa realiza ineficientes servicios en comparación a la competencia.

✓ **Falta de cajeros automáticos.**

Los clientes considera que falta cajeros automáticos, siendo estos necesarios en diferentes partes de la ciudad, ya que los mismos garantizan un retiro de sus dineros en forma agil y oportuna.

✓ **Falta de espacio físico**

De acuerdo a la pregunta No. 5 formulada a los empleados, ellos manifiestan que el espacio físico para desarrollar sus actividades no son las más adecuadas por lo que limitan su trabajo.

PASO 2:

Se asignó valores a cada factor entre 0.0 (no tiene importancia) a 1.0 (muy importante). Sin importar el número de factores el valor total no puede ser mayor de 1.

Para el presente caso, se establece que el factor interno "Personal instruido en los servicios que presta la Cooperativa" representa una buena fortaleza de la Cooperativa, por lo que se le asigna un peso de 0.44, y de igual forma la debilidad mas importante que afecta a la Cooperativa es la debilidad "Mala entrega de notificaciones al cliente", al cual se le asignado un valor de 0.44.

PASO 3:

Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada factor dependiendo de la importancia o no de la misma.

En el presente estudio se establece que la fortaleza denominada "Personal instruido en los servicios que presta la Cooperativa", es muy importante ya que de acuerdo a los resultados de las encuestas reflejados en el cuadro N° 6, el 89% de los encuestados conocen a la perfección los servicios a ofrecer a la clientela, por lo que a este factor se le asigna un valor de 4, y así mismo la debilidad mas importante "Mala entrega de notificaciones al cliente", se le asignado una calificación de 3, ya que el no atender bien al cliente se está cometiendo un error grave ya que el es el factor más importante de la Cooperativa .

PASO 4:

Se multiplicó los valores por las calificaciones.

PASO 5:

Se sumó los totales ponderados y se obtuvo el total ponderado de la empresa. Sin importar cuántos factores se incluyan, la calificación total ponderada no puede ser menor a 1 ni mayor a 4.

El puntaje promedio se ubica en 2.5. Un puntaje por debajo de 2.5 caracteriza a

empresas que son débiles internamente, mientras que, un puntaje total por encima de 2.5 indica que la empresa mantiene una posición interna fuerte. De acuerdo a la matriz EFI obtenida, la calificación ponderada de la Cooperativa es de 2.46, lo cual implica que la empresa es débil internamente.

MATRIZ FODA.

La matriz FODA es una herramienta que permite determinar cuatro tipos de estrategias:

- FO = fortalezas / oportunidades.
- FA = fortalezas / amenazas.
- DO = debilidades / oportunidades.
- DA = debilidades / amenazas.

Para el desarrollo de la matriz FODA se procedió con la aplicación de los siguientes pasos.

PASO 1.

La información a ser utilizadas en los cuadrantes de la matriz FODA proviene de aquellos factores que obtuvieron los totales ponderados mas altos de la matriz EFI y matriz EFE.

Para el presente estudio, los factores considerados para el análisis en la matriz FODA, se resumen en cuadro siguiente, se optó por trabajar con todos los factores ya que de esta forma se tendrá un análisis más detallado de la matriz.

CUADRO N° 31

Resumen de factores externos e internos a ser utilizados en la matriz FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Adecuada toma de decisiones por parte de Directivos	Ineficientes respuestas a los reclamos de los clientes
Buen ambiente de trabajo	Mala publicidad empleada por la Cooperativa
Socios aportan con cantidades de dinero que convierten a la Cooperativa en estable financieramente	Mala entrega de notificaciones al cliente
El personal de la Cooperativa conoce los servicios que presta la Cooperativa	Ineficientes servicios que ofrece la Cooperativa en comparación a la competencia
Bajos costos de los servicios en relación a otras Cooperativas	Falta de cajeros automáticos
Tecnología adecuada para el cumplimiento de objetivos	Falta de espacio físico
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tendencia creciente del PIB representa el crecimiento del sector financiero	Aumento de la tasa de interés pasiva conlleva a pagar mayores intereses sobre el monto captado
Crecimiento de la tasa de interés activa, permite obtener mejores intereses por créditos	La inflación disminuye la capacidad adquisitiva de los ingresos monetarios de las personas y la posibilidad de ahorro se limita
Nuevas reformas al régimen tributario para las cooperativas de ahorro y crédito exoneración del pago del impuesto a la renta	Crecimiento de la tasa de desempleo
Aumento de la necesidad de crédito	Decrecimiento de la migración de personas
País casi libre de analfabetismo	Ingreso al mercado de instituciones dedicadas a ofertar servicios de intermediación financiera
Obligación de las Cooperativas a ser reguladas por los entes de control	Incremento de nuevos competidores en el mercado
Aumento de la administración de la base de datos	Prestamistas informales
Implementación de la tecnología en las operaciones	Regulación de las tasas de interés disminuye el poder de negociación de los clientes
Avances tecnológicos	
Proveedores no participan en la operación directa de la empresa	

PASO 2:

Se realizó una combinación entre fortalezas y oportunidades, debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas y debilidades amenazas, y con estos factores se ideó estrategias tipo FO – FA – DO- DA.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. Las organizaciones por lo general empiezan por llevar a cabo las otras estrategias hasta lograr una posición en la cual usar las estrategias FO.

Como estrategia tipo FO, se ha propuesto el de “Ofrecer un Servicio de calidad, mejorando la atención del servicio al cliente”, la Cooperativa ofrecerá un servicio de calidad. Esta estrategia resulta de analizar que la Cooperativa tiene personal instruido en los servicios que presta y al existir en el mercado posibilidades de seguir expandiendo paulatinamente la venta de servicios en la provincia del Azuay y otros lugares del país; otra estrategia FO, es Crear una nueva imagen, resultado de aprovechar la Tecnología adecuada que posee la Cooperativa para el cumplimiento de sus objetivos, para aprovechar con mayor dinamismo, la pérdida de la confianza de la Banca Nacional por parte del usuario, todo esto para el aprovechando las fortalezas que posee la Cooperativa y las oportunidades presentes en el medio externo.

Las estrategias FA Lograr un desarrollo competitivo y sostenible a través de la aplicación de métodos y procesos de mercadotecnia.

Como estrategias tipo FA, se han planteado las siguientes:

Lograr un desarrollo competitivo y sostenible a través de la aplicación de métodos y procesos de mercadotecnia. Estas estrategias permitirán a la Cooperativa utilizar todas sus fortalezas para minimizar las amenazas, es decir que con la

implementación de métodos y procesos de mercadotecnia la Cooperativa logre un desarrollo competitivo y sostenible, podrá enfrentar amenazas como el libre ingreso de mercadería (otras Cooperativas), competencia interna existente en el lugar.

Las estrategias DO se enfocan en mejorar las debilidades al tomar ventajas de las oportunidades del entorno. Algunas veces existen las oportunidades pero las debilidades de la empresa le previenen aprovecharlas. Como estrategias tipo DO, se han planteado las siguientes:

1. Diseñar un plan de capacitación para el personal de la Cooperativa.
2. Promocionar los servicios adicionales que presta la Cooperativa.

Estas dos estrategias, permitirán mejorar las debilidades de la empresa como son los de tener personal poco capacitado y desmotivado y que no prestan un servicio acorde a las exigencias del mercado, lo cual incide directamente en los niveles de producción de la Cooperativa, en función de que las ventajas que brindan las oportunidades del entorno como son la creación de convenios con empresas locales para fortalecer las actividades financieras, ya que al implementarse estas estrategias, se optimizará el nivel productivo de la empresa.

Las estrategias DA utilizan tácticas defensivas las mismas que van dirigidas a reducir las debilidades y evitar las amenazas externas.

Una empresa con muchas debilidades y numerosas amenazas debería luchar por sobrevivir en un entorno muy competitivo. Como estrategias del tipo DA, se plantea Optimizar la infraestructura existente en la Cooperativa.

En el análisis interno realizado a la Cooperativa se ha podido detectar que la misma cuenta con una infraestructura adecuada, pero que se hace necesario

optimizarla para sacarle mayor beneficio, ya que los empleados no trabajan adecuadamente en espacios reducidos, en cambio existen espacios que están mal utilizados.

Los propósitos del FODA es generar estrategias alternativas factibles, más no seleccionar o determinar cuales son las estrategias a utilizar. No todas las estrategias desarrolladas por la matriz FODA se implementarán.

CUADRO Nº 32

MATRÍZ DE ALTO IMPACTO Y COMBINACIÓN DEL ANÁLISIS, FO, DO, FA, DA

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Tendencia creciente del PIB representa el crecimiento del sector financiero	1. Aumento de la tasa de interés pasiva conlleva a pagar mayores intereses sobre el monto captado
	2. Crecimiento de la tasa de interés activa, permite obtener mejores intereses por créditos	2. La inflación disminuye la capacidad adquisitiva de los ingresos monetarios de las personas y la posibilidad de ahorro se limita
	3. Nuevas reformas al régimen tributario para las cooperativas de ahorro y crédito exoneración del pago del impuesto a la renta	3. Crecimiento de la tasa de desempleo
	4. Aumento de la necesidad de crédito	4. Decrecimiento de la migración de personas
	5. País casi libre de analfabetismo	5. Ingreso al mercado de instituciones dedicadas a ofertar servicios de intermediación financiera
	6. Obligación de las Cooperativas a ser reguladas por los entes de control	6. Incremento de nuevos competidores en el mercado
	7. Aumento de la administración de la base de datos	7. Prestamistas informales
	8. Implementación de la tecnología en las operaciones	8. Regulación de las tasas de interés disminuye el poder de negociación de los clientes
	9. Avances tecnológicos	
10. Proveedores no participan en la operación directa de la empresa		
FACTORES INTERNOS		
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
1. Adecuada toma de decisiones por parte de Directivos	F4, O6. Captar nuevos mercados con el fin de aumentar las ventas y mejorar las utilidades.	F6, A3. Diseñar una estrategia de imagen corporativa de la Cooperativa.
2. Buen ambiente de trabajo		
3. Socios aportan con cantidades de dinero que convierten a la Cooperativa en estable financieramente		
4. El personal de la Cooperativa conoce los servicios que presta la Cooperativa		
5. Bajos costos de los servicios en relación a otras Cooperativas		
6. Tecnología adecuada para el cumplimiento de objetivos		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Ineficientes respuestas a los reclamos de los clientes	D4, O5. Diseñar un plan de capacitación para mejorar el servicio de atención al cliente.	D4, A5. Publicitar a la Cooperativa Ahorrista Solidario
2. Mala publicidad empleada por la Cooperativa		
3. Mala entrega de notificaciones al cliente		
4. Ineficientes servicios que ofrece la Cooperativa en comparación a la competencia		
5. Falta de cajeros automáticos		
6. Falta de espacio físico		

g. DISCUSIÓN

Después de haber elaborado la matriz de alto impacto se procedió a realizar la combinación FO, FA, DO, DA obteniendo como resultado los siguientes objetivos estratégicos:

CUADRO N° 33
CUADRO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

OBJETIVO 1	Aumentar las ventas y mejorar las utilidades
OBJETIVO 2	Mejorar la imagen de la Cooperativa ante la ciudadanía
OBJETIVO 3	Diseñar programas de mejoramiento de atención al cliente
OBJETIVO 4	Promocionar los servicios que ofrece la Cooperativa

MATRIZ DE CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN DE LA COOPERATIVA AHORRISTA SOLIDARIO

CUADRO N° 34

QUE SOMOS Y QUE QUEREMOS O DESEAMOS SER	QUE NECESIDADES SE REQUIEREN SATISFACER	QUIENES SE BENEFICIARÁN	QUE OFRECE LA COOPERATI VA	COMO SE VA A OFRECER LOS SERVICIOS
Ahorrista Solidario es una Cooperativa dedicada a la comercialización de servicios financieros que para el año 2016 será la Cooperativa que lidere el mercado de ciudad de Cuenca	Necesidades de ahorro y crédito	La población de la ciudad de Cuenca	Servicios financieros, ahorro y crédito	Servicio y atención personalizada. Entrega rápida y oportuna.

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

ELABORACIÓN: La Autora

MATRIZ DE CONSTRUCCIÓN DE MISIÓN

CUADRO N° 35

QUE SOMOS COMO COOPERATIVA	SU FILOSOFÍA ES	EL OBJETIVO ES	ÁREA O CAMPO DE ACCIÓN
Cooperativa dedicada a la comercialización de productos básicamente relacionados con el Sistema Financiero.	Ofrecer productos de calidad a excelentes precios.	Ofrecer productos de calidad, garantizados y con excelentes precios.	Cantón Cuenca

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

ELABORACIÓN: La Autora

MISIÓN

Es la necesidad genérica que la Cooperativa pretende satisfacer, el propósito y contribución a la sociedad, desde el más alto nivel organizacional, de qué funciones, bienes y servicios específicos que va a comercializar, con qué tecnología y para qué demandas sociales.

DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN

Actualmente la administración de la Cooperativa Ahorrista Solidario se la efectúa en forma superficial, sin aplicar correctamente los parámetros y lineamientos básicos que conducen al éxito de un comercio.

Por ello es que el propietario como quienes laboran en éste, sienten la necesidad de que se efectúe un plan de Marketing que haga que se dé una mejor organización interna y un excelente servicio a su posible clientela potencial.

Planteándose una nueva misión capaz de abarcar y cumplir con las nuevas metas que se ha propuesto tanto a corto, mediano y largo plazo.

MISIÓN

Somos una institución financiera, fomentamos la cultura del ahorro y administramos los recursos con transparencia y honestidad, mejorando la calidad de vida de nuestros socios y clientes, con personal capacitado y competente que brinda sus productos y servicios con agilidad, calidad y calidez.

VISIÓN

Lograr hasta fines del año 2016 ser líderes a nivel local y provincial con reconocimiento en el sistema cooperativo provincial, comprometidos con la comunidad, promoviendo la integración cooperativa, aplicando calidad en el servicio, tecnología innovadora y una cultura social responsable.

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 01: AUMENTAR LAS VENTAS Y MEJORAR LAS UTILIDADES.

PROBLEMA: En la Cooperativa Ahorrista Solidario se pudo determinar que una de las debilidades de importancia para la Cooperativa es que no cuenta con el suficiente mercado a nivel provincial.

META: Hasta fines del año 2014 se incrementar un 40% de nuevos mercados, ventas y utilidades.

ESTRATEGIA: Crear una excelente cadena de distribución, con promociones y buena publicidad

TÁCTICA:

- Mejorar la atención y cordialidad al cliente
- Ofrecer mejor calidad

Actividades.

- Realizar un estudio de mercado para lograr una correcta ubicación del centro de acopio y distribución de los productos
- Llegar con el producto donde el cliente lo necesite

Presupuesto. Los costos para implementar el presente objetivo estratégico para la Cooperativa Ahorrista Solidario, serán los siguientes:

CUADRO N° 36

DETALLE	UNIDA D	CANTIDA D	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Estudio de mercado para lograr una correcta ubicación del centro de acopio y distribución de los productos	Glb	1,00	800,00	800,00
TOTAL				800,00

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: La autora.

Financiamiento. Lo realizará la Cooperativa Ahorrista Solidario, en su totalidad.

Responsable. Gerente de la Cooperativa Ahorrista Solidario.

CUADRO N° 37

Objetivo 1: AUMENTAR LAS VENTAS Y MEJORAR LAS UTILIDADES.					
ESTRATEGIA	TACTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE	META
Crear una excelente cadena de distribución, con promociones y buena publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la atención y cordialidad al cliente • Ofrecer mejor calidad 	La Cooperativa deberá exigir más a su unidad de comercialización y marketing para que se cumplan los objetivos propuestos por la misma, a fin de que se pueda optimizar las actividades en esta Cooperativa.	El presente objetivo genera \$800,00 dólares de costos, por costos de la realización de un estudio de mercado	El responsable de estas actividades será el Gerente de la Cooperativa.	Hasta fines del año 2014 se incrementará un 40% de nuevos mercados, ventas y utilidades.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 02: MEJORAR LA IMAGEN DE LA COOPERATIVA ANTE LA CIUDADANÍA.

PROBLEMA: Con la aparición de nuevas Cooperativas en la ciudad de Cuenca y provincia del Azuay, es necesario que el Cooperativismo mejore su imagen y crea un poder de negociación importante con los clientes, ahí que la Cooperativa Ahorrista Solidario deba mejorar su imagen, creando una estrategia de expectativa hacia el cliente y ciudadanía en general.

META: Hasta fines del año 2014 se realizará una renovación del 100% en la imagen de la Cooperativa, creando nueva folletería, un nuevo sistema de señalética, renovando muebles y equipos de computación, etc., la cual deberá realizarse dentro del primer año de ejecución del plan.

ESTRATÉGIA: Crear una imagen renovada y moderna que vaya de acuerdo con los actuales cambios tanto en el campo físico, tecnológico, así como con las políticas gubernamentales y de la Institución misma, la cual nos lleve a consolidar la buena imagen y percepción que tienen los clientes de la Cooperativa Ahorrista Solidario.

TÁCTICA: Contratar una empresa especializada en publicidad para crear nuevos diseños de la folletería y señalética. Realizar una renovación en

muebles y equipos de computación. Las instalaciones representan uno de los principales elementos del servicio al cliente, el exterior e interior del edificio, la recepción, las oficinas, pueden hacer de la estadía del cliente en la institución lo más placentero o desagradable posible. Obviamente habrá que respetar la estética y arquitectura local, contemplando la complejidad urbana no muy desarrollada en nuestra ciudad.

POLÍTICA: Los nuevos diseños de la folletería, señalética y mobiliario, deberán ir acorde a lo exigido por nuestro departamento de Marketing, de tal manera que se adapten a los requerimientos de nuestros clientes internos y externos.

En cuanto a los equipos de computación deberá coordinarse con el departamento de Sistemas de la Cooperativa Ahorrista Solidario, para realizar las adquisiciones que más se adapten a nuestras necesidades, requerimientos, y a la plataforma de sistemas; ya que la actual tecnología es obsoleta por su lentitud de respuesta en cada transacción procesada.

COSTOS: El costo del diseño de una nueva imagen institucional se detalla a continuación:

CUADRO Nº 38**COSTOS DE PUBLICIDAD**

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR
Flyers	1.500	\$ 315
Dípticos	1.500	\$ 214
Trípticos	1.500	\$ 214
Sobres	1.500	\$ 100
Señalética	1	\$ 1.000
TOTAL		\$ 1.843

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La Autora

En cuanto a mobiliario y equipos de oficina se detallan a continuación:

CUADRO Nº 39**COSTOS DE MUEBLES DE OFICINA**

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR
Escritorios	3	\$ 900
Counter	1	\$ 300
Separadores de ambientes	3	\$ 750
Archivadores	5	\$ 1.400
Sillas tipo gerente	2	\$ 240
Sillas tipo secretaria	2	\$ 200
Sillas tipo cajera	5	\$ 400
TOTAL		\$ 4.190

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La autora

El detalle de los equipos de computación se encuentra a continuación:

CUADRO N° 40

COSTOS DE EQUIPOS DE COMPUTACION

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR
Computadores	10	\$ 7.500,00
Impresora matricial	2	\$ 300,00
Impresora inyección tinta	5	\$ 400,00
TOTAL		\$ 8.200,00

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La autora

CUADRO N° 41

RESUMEN DE COSTOS

DESCRIPCION	COSTO TOTAL
Folletería y señalética	\$ 1.843
Muebles de Oficina	\$ 4.190
Equipos de Computación	\$ 8.200
TOTAL	\$ 14.233,00

Fuente: Cuadros 31, 32 y 33

Elaboración: La Autora

FINANCIAMIENTO: El presente objetivo representa un costo para la empresa de \$ 14.233,00, el cual se divide en 3 rubros: el de la empresa de

publicidad en folletería y señalética que es de \$ 1.843, que será amortizado en los 3 años de duración del presente plan, el de los muebles de oficina cuyo costo es de \$ 4.190 y los equipos de computación cuyo costo asciende a \$ 8.200, los cuales al ser activos de la Institución, se contabilizarán como tales y se depreciarán en los plazos previstos en la ley para cada tipo de activo, es decir, los muebles a 10 años plazo y los equipos de computación a 3 años.

RESPONSABLE: El responsable de estas actividades en cuanto a la publicidad y compra de muebles será el Jefe de comercialización y marketing en coordinación con la gerencia de la Cooperativa, y para la renovación tecnológica será el Jefe Operativo en coordinación con el departamento de sistemas.

CUADRO N° 42

Objetivo 2: MEJORAR LA IMAGEN DE LA COOPERATIVA ANTE LA CIUDADANÍA.					
ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE	META
Crear una imagen renovada y moderna que vaya de acuerdo con los actuales cambios tanto en el campo físico, tecnológico, así como con las políticas gubernamentales y de la Institución misma, la cual nos lleve a consolidar la buena imagen y percepción que tienen los clientes de la Cooperativa Ahorrista Solidario	Contratar una empresa especializada en publicidad para crear nuevos diseños de la folletería y señalética. Realizar una renovación en muebles y equipos de computación	Los nuevos diseños de la folletería, señalética y mobiliario, deberán ir acorde a lo exigido por nuestro departamento de Marketing, en cuanto a los equipos de computación deberá coordinarse con el departamento de Sistemas de la Cooperativa Ahorrista Solidario.	Folletería y señalética \$ 1.843,00. Muebles de oficina \$ 4.190,00 Equipos de Computación \$ 8.200,00. ----- TOTAL \$ 14.233,00	El responsable de estas actividades, el Jefe de comercialización y marketing y Jefe Operativo	Hasta fines del año 2014 se realizará una renovación del 100% en la imagen de la Cooperativa, creando nueva folletería, un nuevo sistema de señalética, renovando muebles y equipos de computación, etc., la cual deberá realizarse dentro del primer año de ejecución del plan.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 03: DISEÑAR PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

PROBLEMA: Uno de los problemas más graves que pueden tener las empresas, es que su personal no esté capacitado, para la atención al cliente y en sí al trabajo que realiza, de ahí que la Cooperativa Ahorrista Solidario, no ha venido capacitando a su personal constantemente, ya que lo consideran un gasto, por lo que no saben es que es una inversión que se recupera con el incremento de clientes.

META: Hasta fines del año 2015 se capacitará al 100% del personal de la institución sobre los productos y servicios que ofrece la Cooperativa y sobre las herramientas tecnológicas que posee, con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto asignado con toda la eficiencia y rapidez con que el caso lo amerite.

ESTRATEGIA: Las operaciones de una Cooperativa comprenden una amplia variedad de metas que incluyen personal de todos los niveles, desde la inducción de los nuevos empleados hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, se deberá ofrecer capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se deberá seguir un enfoque sistemático de acuerdo a los pasos que se describe a continuación:

1. Evaluación de necesidades
2. Diseño de programas
3. Instrumentación
4. Evaluación

TÁCTICA: La capacitación en la Cooperativa será oportuna y deberá ir dirigida a los aspectos prioritarios de acuerdo a una evaluación sistemática previa. Los principales medios que se utilizarán para la determinación de necesidades de capacitación son: observación; cuestionarios y análisis de cargos.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

POLÍTICA: De acuerdo a lo observado en la determinación de las necesidades de capacitación, se ha podido establecer que es prioritario tener un programa de entrenamiento, el cual incluya:

- Productos y Servicios de la Cooperativa Ahorrista Solidario,
- Prevención en lavado de activos y narcotráfico
- Nivel básico e intermedio de Microsoft Office

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los resultados, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la Cooperativa.

Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación, la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos totalmente.

CUADRO N° 43

COSTOS DE CAPACITACIÓN

Nombre del curso	Periodicidad	Instructor	Costo Anual
Productos y Servicios de la Cooperativa Ahorrista Solidario	Bimensual	Asesor de Marketing	\$ 1.000
Prevención en lavado de activos y narcotráfico	Bimensual	Jefe Operativo	\$ 1.000
Nivel básico e intermedio de Microsoft Office	Anual	Personal de Sistemas	\$ 600
Total			\$ 2.600

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La Autora

FINANCIAMIENTO: El costo de éste objetivo será asumido por la institución, puesto que sus beneficios se verán reflejados en una mejor y más eficiente atención al cliente y la consecución de nuevos clientes.

RESPONSABLE: El Jefe operativo de la sucursal en coordinación con el Asesor de marketing, serán los responsables del cumplimiento de éste objetivo.

CUADRO N° 44

Objetivo 3: DISEÑAR PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.					
ESTRATEGIA	TACTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE	META
Brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, se deberá ofrecer capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.	La capacitación en la Cooperativa será oportuna y deberá ir dirigida a los aspectos prioritarios de acuerdo a una evaluación sistemática previa.	<ul style="list-style-type: none"> • Productos y Servicios de la Cooperativa Padre Julián Lorente, • Prevención en lavado de activos y narcotráfico • Nivel básico e intermedio de Microsoft Office. 	Productos y Servicios \$ 1000,00. Prevención en lavado de activos y narcotráfico \$ 1000,00 Nivel básico e intermedio de Microsoft Office \$ 600,00. ----- TOTAL \$ 2.600,00	El Jefe operativo de la sucursal en coordinación con el Asesor de marketing, serán los responsables del cumplimiento de éste objetivo	Hasta fines del año 2015 se capacitará al 100% del personal de la institución sobre los productos y servicios que ofrece la Cooperativa y sobre las herramientas tecnológicas que posee, con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto asignado con toda la eficiencia y rapidez con que el caso lo amerite

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 04: PROMOCIONAR LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA

PROBLEMA: La Cooperativa Ahorrista Solidario, en los dos últimos años ha perdido un 20% de clientes, los que cuenta manifiestan que la Cooperativa no realiza publicidad sobre los servicios que realmente presta, siendo esto un problema de estrategia de gran impacto.

META: Establecer un sistema mediante el cual se pueda llegar a por lo menos al 80% de nuestros clientes de forma mensual, para poder informarles y hacerles conocer de una manera adecuada todos los servicios que presta la Cooperativa, ya sea mediante su respectiva correspondencia y/o publicidad en los medios locales.

ESTRATEGIA: Promocionar a través de formularios impresos y publicidad en los medios locales, los productos y servicios tradicionales, además los nuevos servicios recientemente creados como la “Banca en línea”, entre los cuales podríamos citar:

1. Certificación de Cheques

Puede solicitar este servicio que le permite realizar transacciones de pago de obligaciones con sus propios cheques garantizando debidamente la existencia de fondos.

2. Cobros

Es un servicio que se ofrece a las empresas que demandan de recaudaciones y cobros a sus clientes y que disminuirá sus costos operativos. Se brinda este servicio a través de ventanilla o débito a cuenta:

- Recaudación de Agua, Luz, Teléfonos
- Recaudación de Aportes Patronales
- Recaudación de Escuelas, Colegios y Universidades
- Recaudación de Impuestos Fiscales
- Recaudación de Matriculación Vehicular
- Cobro de lotería
- Cobros de servicios de Internet, televisión pagada, metro,
- Telefonía celular y,
- Otras órdenes de cobros

3. Pagos

Es un servicio desarrollado para las empresas que demandan pagos a sus empleados, clientes, accionistas y que disminuirán sus costos operativos.

Se brinda este servicio a través de ventanilla o créditos a cuenta.

- Pago a proveedores
- Pago de nómina
- Pago a accionistas
- Pagos a jubilados
- Pagos interbancarios
- Otras órdenes de pagos

4. Cheques de Gerencia o Exterior

Usted puede solicitar la emisión de Cheques de Gerencia con cargo a los fondos en su cuenta de Ahorros o cheques del exterior sobre un banco corresponsal.

5. Transferencias a cuentas propias

Puede realizar transferencias de dinero entre sus cuentas o a cuentas de terceros sin necesidad de hacer retiros de efectivo y posteriores depósitos.

6. Transferencias a cuentas de terceros

Usted puede solicitar transferencias de fondos desde sus cuentas en la Cooperativa Ahorrista Solidario a sus cuentas o a cuentas de terceros en cualquier institución del sistema financiero para realizar sus pagos a cualquier persona natural o jurídica.

7. Transferencias al Exterior

Si hace negocios internacionales, el servicio de transferencias al exterior le resultará una manera rápida y fácil de enviar a proveedores o terceros.

8. Western Unión

Si desea enviar o recibir dinero de sus familiares en el exterior, se brinda el servicio de envío-recepción de dinero por montos hasta \$ 5,000 de forma rápida y oportuna.

9. Tarjeta de Débito

Con la apertura de su cuenta de Ahorros le proporciona la tarjeta de débito que le permite obtener dinero las 24 horas del día en la red de cajeros automáticos y de los cajeros de Banred. Además usted puede realizar consultas de saldos de sus cuentas. El cupo de retiro diario es de USD \$300.

TÁCTICA: Impresión de dípticos, trípticos y más tipos de publicidad para dar a conocer los servicios y beneficios que representa ser cliente de la Cooperativa Ahorrista Solidario. Publicidad mediante los medios de comunicación locales (2 radioemisoras, 1 canal local de televisión).

POLÍTICA:

Distribución sistemática y periódica a los clientes que acuden a la Institución a realizar sus transacciones, y además se hará llegar también a los clientes a través de sus estados de cuenta, estados de cuenta Visa y cualquier otro tipo de notificación al cliente.

COSTOS:

Los costos referentes a folletería ya están incluidos en el Objetivo # 2, en cuanto a la publicidad local, tenemos los siguientes costos:

- | | |
|--|------------------|
| • 2 radioemisoras (8 cuñas al día por mes) | \$ 300.00 |
| • Televisión local | \$ <u>600.00</u> |
| Total mensual | \$ 900.00 |

FINANCIAMIENTO: Los costos serán asumidos por la Cooperativa, tomando en cuenta que no es un valor demasiado elevado se cargarán al gasto de forma mensual.

RESPONSABLE: El Gerente de la Cooperativa en coordinación con el Asesor de marketing, serán los responsables del cumplimiento de éste objetivo.

CUADRO N° 45

Objetivo 4: PROMOCIONAR LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA.					
ESTRATÉGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE	META
Promocionar a través de formularios impresos y publicidad en los medios locales, los productos y servicios tradicionales, además los nuevos servicios recientemente creados como la "Banca en línea"	Impresión de dípticos, trípticos y más tipos de publicidad para dar a conocer los servicios y beneficios que representa ser cliente de la Cooperativa Ahorrista Solidario	Distribución sistemática y periódica a los clientes que acuden a la Institución a realizar sus transacciones.	2 radioemisoras (8 cuñas al día por mes) \$ 300.00 Televisión local \$ 600,00 ----- TOTAL \$ 900,00	El Gerente de la Cooperativa en coordinación con el Asesor de marketing, serán los responsables del cumplimiento de éste objetivo	Establecer un sistema mediante el cual se pueda llegar a por lo menos al 80% de nuestros clientes de forma mensual, para poder informarles y hacerles conocer de una manera adecuada todos los servicios que presta la Cooperativa.

CUADRO Nº 46
MATRIZ DE CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN CON INDICADORES

	OBJ. 1	OBJ. 2	OBJ. 3	OBJ. 4
ESTRATEGIA	Crear una excelente cadena de distribución, con promociones y buena publicidad	Crear una imagen renovada y moderna que vaya de acuerdo con los actuales cambios tanto en el campo físico, tecnológico, así como con las políticas gubernamentales y de la Institución misma, la cual nos lleve a consolidar la buena imagen y percepción que tienen los clientes de la Cooperativa Ahorrista Solidario	Brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, se deberá ofrecer capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar	Promocionar a través de formularios impresos y publicidad en los medios locales, los productos y servicios tradicionales
TACTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la atención y cordialidad al cliente • Ofrecer mejor calidad 	Contratar una empresa especializada en publicidad para crear nuevos diseños de la folletería y señalética	La capacitación en la Cooperativa será oportuna y deberá ir dirigida a los aspectos prioritarios de acuerdo a una evaluación sistemática previa	Impresión de dípticos, trípticos y más tipos de publicidad para dar a conocer los servicios y beneficios que representa ser cliente de la Cooperativa Ahorrista Solidario. Publicidad mediante los medios de comunicación locales (2 radioemisoras, 1 canal local de televisión)
ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio de mercado • Llegar con el producto donde el cliente lo necesite 	Realizar publicidad de folletería, renovación de muebles de oficina y renovación de equipos de informática	Cursos de: Productos y Servicios de la Cooperativa Ahorrista Solidario, Prevención en lavado de activos y narcotráfico, Nivel básico e intermedio de Microsoft Office	Impresión de dípticos, trípticos y más tipos de
INDICADOR	Incrementar un 40% de nuevos mercados, ventas y utilidades	Una renovación del 100% en la imagen de la Cooperativa	Se capacitará al 100% del personal de la institución sobre los productos y servicios que ofrece la Cooperativa	Establecer un sistema mediante el cual se pueda llegar a por lo menos al 80% de nuestros clientes de forma mensual
CRONOGRAMA	Hasta fines del año 2014	Fines del año 2014	Hasta fines del año 2015	Hasta fines del año 2016

RESUMEN DE COSTOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CUADRO Nº 46

OBJETIVO ESTRATÉGICO	COSTOS
1. Captar nuevos mercados con el fin de aumentar las ventas y mejorar las utilidades	\$ 800
2. Mejorar la imagen de la Cooperativa mediante un plan de publicidad, muebles de oficina, equipos de computación	\$ 14.233
3. Diseñar un plan de capacitación para el personal de la Cooperativa	\$ 2.600
4. Establecer un sistema informativo de los servicios adicionales que presta la Cooperativa	\$ 900
TOTAL	\$ 18.533,00

Fuente: Objetivos Estratégicos

Elaboración: La Autora

h. CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos se determina que:

1. La institución carece de programas de capacitación y motivación al personal, lo cual se ve reflejado en el trato al cliente y en la manera de direccionarlo para la solución de sus necesidades.
2. Las instalaciones, muebles y equipos de oficina de la Institución no son las más adecuadas para que los clientes se sientan totalmente cómodos debido a que casi en su totalidad ya ha cumplido con su vida útil y se encuentran totalmente depreciados. El propio edificio no presta las facilidades para la movilización externa e interna de personas con discapacidad.
3. Es imprescindible reglamentar los requisitos y condiciones que deben observarse al tiempo de presentar una consulta o reclamo a la Cooperativa, y su resolución a efectos de brindar un buen servicio a los clientes y evitar errores que puedan perjudicar en su momento a la institución o al cliente.

4. Los directivos de la Cooperativa Ahorrista Solidario, siempre han sido muy cautelosos al momento de invertir para promocionar los productos y servicios que ofrece la Cooperativa, por lo que es necesario un cambio radical en éste aspecto, lo cual redundará en mejores posibilidades de expansión de la Institución.

5. Impulsar y reforzar la comercialización de productos financieros en la ciudad de Cuenca, la misma que permitirá optimizar los recursos y ganar mayor mercado en la ciudad de Cuenca y provincia del Azuay.

i. RECOMENDACIONES

1. La Cooperativa debe propender a la capacitación del personal para que exista una mejora en el nivel de satisfacción tanto de los clientes internos como externos, lo cual a su vez redundará en la consecución de nuevos clientes y por lo tanto mejor rendimiento para la Institución.

2. La institución debe cambiar la percepción que tienen los clientes de una Cooperativa antigua, por una imagen actualizada y moderna que vaya acorde a los constantes cambios tecnológicos, realizando una renovación de mobiliarios, equipos e impresión de folletería que promocióne la nueva visión de la Cooperativa sin descuidar la percepción de solvencia y seriedad de que siempre ha gozado.

3. La Cooperativa debe iniciar una campaña publicitaria permanente en los medios de comunicación locales, con el objeto de mantener en la mente de los clientes actuales y potenciales la imagen de liderazgo, solvencia, garantía y seguridad que brinda la institución, ya que no se puede descuidar ante la constante y agresiva amenaza publicitaria de la competencia.

4. La infraestructura actual debe ser re-acondicionada a las necesidades actuales y proyectadas a los cambios que se darán en el futuro, esto incluye mantenimiento periódico del edificio y sus sistemas de suministro de energía eléctrica, telefonía, red satelital, agua potable, sistemas acondicionadores de aire, etc.

5. Es necesario que la Institución de paso a la aplicación de un Plan Estratégico de Marketing, para de ésta manera consolidarse como la principal institución financiera de la ciudad de Cuenca, apoyados en el buen nombre, prestigio, solvencia y liquidez, ante la amenaza constante de sus principales competidores.

j. BIBLIOGRAFÍA

- BALBUCA William, BENÍTEZ Edison, Manual Práctico para Desarrollar Proyectos de Investigación y Tesis, Surgrafic's, Segunda Edición, Loja, 1999.
- KOTLER y ARMSTRONG, Fundamentos de Marketing, Prentice Hall, 6ta. Edición, México, 2003.
- LAMB, Charles y otros, Marketing, 4º edición, Idevore@ba.net México, 1998.
- SCHIFFMAN, León y otros Comportamiento del consumidor, México, 1997.
- STANTON, ETZEL y WALKER, Fundamentos de Marketing, McGraw Hill – Interamericana, 13ª Edición, México, 2003.
- www.bancomachala.com
- www.bce.fin.ec
- www.bnf.fin.ec
- www.eclac.org
- www.eluniverso.com
- www.expreso.ec
- www.fmi.org
- www.hoy.com.ec
- www.inec.gov.ec
- www.mef.gov.ec

k. ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MOLADIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
AHORRISTA SOLIDARIO DE LA CIUDAD DE
CUENCA, PROVINCIA DEL AZUAY”**

Proyecto de tesis previa a la
obtención del Grado de Ingeniera
Comercial.

Autora:

CARMEN MIRLAN CONTENUTO JAPÓN

LOJA-ECUADOR

2014

FICHA RESUMEN

TITULO

“PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AHORRISTA SOLIDARIO DE LA CIUDAD DE CUENCA, PROVINCIA DEL AZUAY”

PROBLEMA

En la actualidad diversas empresas han experimentado cierta preocupación por la implantación de estrategias de mercadotecnia que les permita mantenerse o resaltar su posición dentro del mercado con el fin de sobrevivir a la difícil situación económica que atraviesa Ecuador.

Las organizaciones, deciden la utilización de estrategias para provocar las respuestas deseadas en el mercado meta y para influir sobre la demanda de su producto o servicio, esto es posible a través de cuatro variables controlables de mercadotecnia que prepara la empresa para producir un resultado exitoso en el público meta. Estas variables son: producto, precio, plaza y promoción.

Es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ahorrista Solidario ubicado en la ciudad de Cuenca, que nace como respuesta a todas esas

inquietudes recreativas que tiene la Colectividad cuencana, con más de 5 años ofreciendo a la colectividad un servicio de ahorro y crédito.

Hoy en día la Cooperativa Ahorrista Solidario cuenta con un total de 5.500 socios.

En cuanto se refiere a los precios estos son dados por la Súper Intendencia de Compañías, la cual limita el libre mercado de oferta y demanda.

En cuanto se refiere a la plaza, la Cooperativa ha determinado la ciudad de Cuenca, pero al no poseer un plan de marketing limita su mercado a un sector muy escaso, esto por la falta de conocimientos en materia de marketing.

Por otro lado, la Cooperativa ha implementado escasamente planes promocionales que alcancen los objetivos en el mercado, ocasionando una disminución el número de clientes que se beneficien de la Cooperativa. Esto se refleja en la percepción que tiene el ahorrista con respecto al Cooperativismo, lo que ha traído como consecuencia una disminución del posicionamiento de la Cooperativa Ahorrista Solidario en el mercado cuencano.

En relación a la publicidad y promoción, la Cooperativa no posee un plan promocional peor aún una campaña de Publicidad en los medios de comunicación de mayor acogida en la ciudad de Cuenca, lo cual limita su participación en el mercado.

Estas circunstancias hacen que la Cooperativa Ahorrista Solidario no labore en forma normal impidiendo así su desarrollo, desperdiciando sus instalaciones y ocasionando que la Cooperativa deje de ser competitivo en la ciudad de Cuenca, provocando que el mercado potencial se incline hacia la competencia.

En respuesta a esto, se hace necesario el diseño de un plan de marketing que permita reposicionar la imagen de la Cooperativa Ahorrista Solidario en la ciudad de Cuenca, para captar nuevos clientes y/o hacer que los usuarios asistan continuamente a la Cooperativa Ahorrista Solidario.

Por tal razón se pretende realizar un “PLAN DE MARKETING PARA LA AHORRISTA SOLIDARIO., a través de una investigación seria, que permita satisfacer las necesidades de los clientes. Con todo esto se puede delimitar el problema como:

PROBLEMA.

“LA FALTA DE CONOCIMIENTO Y TÉCNICAS DE MARKETING EN LA COOPERATIVA AHORRISTA SOLIDARIO DE LA CIUDAD DE CUENCA NO HA PERMITIDO QUE ESTA SE DESARROLLE ADECUADAMENTE Y GANE MERCADO PARA LA SATISFACCIÓN DE SUS CLIENTES”.

JUSTIFICACIÓN.

JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA.

El presente trabajo de investigación, con el fin de poner todo en práctica

JUSTIFICACIÓN SOCIAL

todos los conocimientos adquiridos en la Universidad Nacional de Loja, en especial en la Modalidad de Estudios a Distancia, la cual viene realizando esfuerzos tendientes a fortalecer el desarrollo intelectual, tecnológico y científico del futuro profesional.

Mediante la elaboración del presente proyecto se cumple con un requisito para optar por el grado de Ingeniera Comercial.

El plantearse estrategias de Marketing, para la empresa la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ahorrista Solidario, se estará aportando con conocimientos valederos en la solución de sus problemas, a la vez permitirá que la población acceda a productos de calidad con servicio eficiente en la empresa en estudio; motivo por el cual me he propuesto emprender el presente trabajo investigativo, con la finalidad de brindar alternativas de solución de los problemas que tiene la Cooperativa, siendo ellos la base fundamental para el éxito en este tipo de empresas.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- Realizar la propuesta de un Plan de marketing para la Cooperativa Ahorrista Solidario.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa y de su entorno.

- Determinar un análisis interno y externo de la Cooperativa Ahorrista Solidario.
- Realizar un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.
- Diseñar objetivos de marketing.
- Elaborar la Visión, Misión, objetivos estratégicos y las estrategias de la Cooperativa.

METODOLOGÍA

Para desarrollar el presente proyecto será necesario la aplicación de los distintos métodos que la investigación permite utilizar, con la ayuda de las herramientas técnicas y metodológicas que permitirán recabar información lógica objetiva y precisa con la finalidad de cuantificar con exactitud los datos requeridos para diagnosticar y proponer soluciones que lleven al mejoramiento de las actividades con respecto a la aplicación del Marketing.

MÉTODOS

MÉTODO DESCRIPTIVO.- Permitirá realizar análisis matemáticos y estadísticos con la representación gráfica de cuadros estadísticos, histogramas, pasteles, etc. Apoyados de modelos matemáticos que servirán para la demostración objetiva de todo y cada uno de los datos e información recabada a los largo de las etapas del desarrollo de la investigación, para el estudio de campo se aplicara la técnica de la encuesta.

MÉTODO DEDUCTIVO.- Se realizará los análisis correspondientes a recabar información pertinente a los cuadros estadísticos, análisis de la

matriz FODA deducción de la Misión y Visión, planteamiento de objetivos, estrategias, tácticas, metas que permitan llegar a establecer las conclusiones y recomendaciones que el proyecto tiene y las soluciones que se pueda establecer para los parámetros descritos en la propuesta del plan de marketing

MÉTODO COMPARATIVO.- Ayudará a determinar las ventajas y desventajas de la Cooperativa Ahorro Solidario, con respecto a la competencia.

MÉTODO ANALÍTICO SINTÉTICO.- Permitirá realizar las conclusiones y recomendaciones por su particularidad de descripción.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

Se utilizará técnicas de investigación para recopilar información veraz de la situación actual de la Cooperativa y la competencia, entre las que tenemos:

TÉCNICAS

OBSERVACIÓN

La observación directa, se la aplicará en la observación a la Cooperativa Ahorro Solidario de la ciudad de Cuenca.

ENCUESTA.- La encuesta a los empleados de la Cooperativa que son en un numero de 10 empleados, encuesta a los clientes la cual se aplicará a los clientes de la Cooperativa, la misma que cuenta con un total de 5.500 clientes correspondiente al año 2012.

ENTREVISTA.- Se la realizará al gerente de la Cooperativa Ahorro Solidario, la cual permitirá conocer la gestión actual de la Cooperativa, tener una idea del ambiente en el cual se desenvuelve el personal de la misma; las relaciones con el cliente, la infraestructura de la empresa, los recursos humanos, financieros, los proveedores, etc.

POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN:

Se aplicará encuestas a los clientes de la Cooperativa, la misma que cuenta con un total de 5.500 clientes correspondiente al año 2012, pero para ello se determinará el tamaño de la muestra como se determina a continuación:

MUESTRA:

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

Donde:

n = tamaño de la muestra, o número de encuestas a aplicar.

N = población de estudio, total de clientes.

e = margen de error que generalmente varía entre 0,01 0,09; para nuestro ejemplo se tomará el valor de 0,05 igual al 5%

5.500

n = -----

$$1 + (0.05)^2 (5500)$$

n = 373. Encuesta a Clientes







REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 0190333612001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO AHORRISTA SOLIDARIO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 20/01/2006
NOMBRE COMERCIAL: AHORRISTA SOLIDARIO			FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS			

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: CHAUCHA Calle: SIN NOMBRE Número: SIN Referencia: FRENTE A LAS CANCHAS DE USO MULTIPLE Camarero: CUENCA - IBERIA Kilómetro: 100 Teléfono Trabajo: 072454452 Fax: 072454452 Celular: 0985365985

No. ESTABLECIMIENTO: 002	ESTADO: ABIERTO	LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.: 02/01/2011
NOMBRE COMERCIAL: AHORRISTA SOLIDARIO			FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.			

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: MOLLETURO Barrio: RECINTO GALDERON Número: SIN Referencia: FRENTE AL PARQUE CENTRAL Telefono Trabajo: 072454522 Fax: 072454522 Celular: 0985365985

No. ESTABLECIMIENTO: 003	ESTADO: ABIERTO	LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.: 01/04/2011
NOMBRE COMERCIAL: AHORRISTA SOLIDARIO			FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.			

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GUAYAS Cantón: BALAO Parroquia: BALAO Calle: COMERCIO Número: SIN Intersección: 9 DE OCTUBRE Referencia: JUNTO A LA FISCALIA Telefono Trabajo: 042746007 Fax: 042746007 Celular: 0985365985

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



Usuario: CRBM020810

Lugar de emisión: CUENCA/W, REMIO

Fecha y hora: 30/05/2013 18:37:32



I. INDICE

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de Autorización	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria	vi
a. Título	1
b. Resumen – Summary	2
c. Introducción	6
d. Revisión de Literatura	10
e. Materiales y métodos	59
f. Resultados	65
g. Discusión	153
h. Conclusiones	180
i. Recomendaciones	182
j. Bibliografía	184
k. Anexos	185
l. Índice	197