



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN MERCADOTECNIA**

**TEMA: “ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE
LAS EMPRESAS FINANCIERAS BAJO LA MODALIDAD DE
ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL CANTÓN
RUMIÑAHUI.”**

AUTORA: ORTIZ GUERRERO, DIANA CAROLINA

DIRECTOR: ING. FARID MANTILLA

ECUADOR-SANGOLQUÍ


2015

CERTIFICADO

Sangolquí, Agosto del 2015

Por medio de la presente certificamos que la Señorita Diana Carolina Ortiz Guerrero portadora de la cedula de identificación No. 1721022661, ha desarrollado y concluido el proyecto de grado “Análisis de satisfacción del cliente de las empresas financieras bajo la modalidad de economía popular y solidaria del cantón Rumiñahui.”, bajo nuestra dirección, de acuerdo con el plan aprobado previamente por el Consejo Directivo de la Carrera de Ingeniería en Mercadotecnia

Atentamente,



ING. FARID MANTILLA



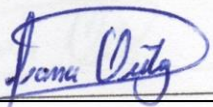
ING. VICTOR H. PACHACAMA

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Sangolquí, Agosto del 2015

Yo; Diana Carolina Ortiz Guerrero portadora de la cedula de identificación No. 1721022661, declaro que:

El presente proyecto titulado “Análisis de satisfacción del cliente de las empresas financieras bajo la modalidad de economía popular y solidaria del cantón Rumiñahui.”, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado el derecho intelectual de terceros considerándolos en citas a pie de página y como fuentes en el registro bibliográfico. Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance del proyecto en mención.




Diana Carolina Ortiz Guerrero

AUTORIZACIÓN

Yo, Diana Carolina Ortiz Guerrero portadora de la cedula de identificación No. 1721022661, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE” a publicar en la biblioteca virtual de la institución el presente trabajo “Análisis de satisfacción del cliente de las empresas financieras bajo la modalidad de economía popular y solidaria del cantón Rumiñahui.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, abril del 2015



Diana Carolina Ortiz Guerrero

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico con mucho amor:

A mi Padre Rodrigo Ortiz por estar a mi lado en todo momento, por su amor, porque por él, hoy cumpla mi sueño.

A mi madre Marcelina Guerrero que desde el cielo me cuida y me guía.

A mi hermana Verónica Ortiz por ser mi mejor amiga, mi confidente, por darme las dos más grandes alegrías, Scarlett y Christopher.

AGRADECIMIENTO

Por este logro agradezco:

A Dios por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi maestro Ing. Farid Mantilla MSC por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis; al Dr. Marco Soasti por su apoyo incondicional durante mi carrera universitaria.

A mi padre por apoyarme en todo momento, aun en los momentos donde no estaba de acuerdo conmigo, por su amor infinito, por todo lo que hace por mí.

A mi hermana por estar conmigo en los momentos más difíciles de mi vida, por escucharme, por tener siempre una palabra de aliento para mí

A mi novio, por enseñarme el verdadero amor, por creer en mí, hasta cuando yo no lo hago.

A mis sobrinos por entregarme su amor desinteresado y sacarme una sonrisa hasta en el momento más triste.

A Maritza Gavilanes por ser una amiga incondicional y que junto con Alejandra son parte de mi familia.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
RESUMEN	xv
ABSTRAC	xvi
CAPÍTULO 1	1
1.1. Introducción	1
1.2. Problematización	3
1.2.1. Diagrama de Ishikawa	3
1.2.2. Planteamiento del problema	4
1.2.3. Formulación del problema.....	5
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Preguntas de investigación	6
1.5. Hipótesis	6
1.6. Justificación del proyecto	6
1.7. Alcance del proyecto.	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	9
2.1. Servicio:	9
2.1.1. Concepto de servicio:	9
2.1.2. Características de los Servicios	10
2.1.3. Marketing Mix de Servicios	12

2.1.4. El Triángulo de Servicio.....	12
2.2. Cliente:.....	14
2.2.1. Concepto de Cliente:.....	14
2.2.2. Aspectos esenciales del cliente:.....	14
2.3. Satisfacción del cliente:	15
2.3.1. Concepto de Satisfacción del cliente	16
2.3.2. Beneficios de lograr la Satisfacción del cliente.....	16
2.3.3. Elementos que conforman la satisfacción del cliente	17
2.4. Economía popular y solidaria:	20
2.4.1. Definición de Economía popular y solidaria:	20
2.4.2. Formas de organización de Economía popular y solidaria:.....	20
2.4.3. Características de la economía popular y solidaria.....	22
2.4.4. Valores y principios de la Economía popular y solidaria:	23
2.4.5. Interés público en Economía popular y solidaria:	23
2.4.6. La Economía Solidaria en la Economía Mixta	24
2.5. Mercado:	25
2.5.1. Definición de Mercado:	26
2.5.2. Definición de Demanda:	27
2.5.3. Análisis Estructural de la Definición de Demanda:	27
2.5.4. Definición de Oferta:	28
2.5.5. Análisis Estructural de la Definición de Oferta:.....	30
2.6. Balanced Scorecard	31
2.6.1. Definición de Balanced Scorecard:	31
2.6.2. Beneficios del Balanced Scorecard:	32
2.6.3. Perspectivas del de Balanced Scorecard:.....	34
2.6.4. Mapa Estratégico:	34
CAPÍTULO 3: SITUACIÓN ACTUAL.....	37
3.1. Antecedentes del sector económico popular y solidario.....	37
3.2. Superintendencia de Economía Popular y solidaria	39

3.2.1. Creación de la SEPS	39
3.2.2. Transición hacia una nueva institución de supervisión y control.	39
3.2.3. Definición de la SEPS	42
3.2.4. Visión de la SEPS	42
3.2.5. Misión de la SEPS	42
3.2.6. Atribuciones de la SEPS	43
3.3. Formas de organización de la SEPS	43
3.3.1. Sector no Financiero	44
3.3.2. Sector Financiero	45
3.4. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito	46
3.4.1. Definición	46
3.4.2. Requisitos para su constitución	47
3.4.3. Segmentación de las Cooperativas	48
3.4.4. Actividades financieras de las cooperativas de ahorro y crédito.	53
3.5. Cooperativas de ahorro y crédito en el cantón Rumiñahui	55
3.5.1. Listado de cooperativas	55
3.6. Cooperativas de Ahorro y crédito objeto de estudio	56
3.6.1. Cooperativa De Ahorro Y Crédito Luz Del Valle	56
3.6.2. Cooperativa De Ahorro Y Crédito Juan de Salinas	58
3.6.3. Cooperativa De Ahorro Y Rumiñahui Ltda.	59
CAPÍTULO 4: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	61
4.1. Problema	61
4.2. Necesidad	61
4.3. Justificación e Importancia	61
4.4. Propósito de la implementación del proyecto	62
4.5. Definición del problema	63
4.6. Objetivos de la Investigación de mercados	64
4.6.1. Objetivo General	64
4.6.2. Objetivos Específicos	64
4.7. Hipótesis	64

4.8 Metodología de la investigación.....	64
4.8.1. Tipos de Investigación.....	65
4.8.2. Técnica de Investigación.....	66
4.8.3. Fuentes de Investigación.....	66
4.8.4. Técnicas de muestreo.....	67
4.8.5. Diseño de la encuesta.....	68
4.8.6. Prueba Piloto.....	72
4.8.7. Tamaño de la muestra.....	76
4.9. Análisis de datos.....	77
4.9.1. Análisis Univariado.....	77
4.9.2. Análisis Bi variado.....	90
CAPÍTULO 5: PROPUESTA.....	99
5.1. Balanced Scorecard- Cuadro de mando integral.....	99
5.1.1. Introducción.....	99
5.1.2. Ventajas.....	100
5.1.3. Objetivos.....	100
5.2. Metodología del Balanced Scorecard.....	101
5.2.1. Elementos del Balanced Scorecard.....	101
5.3. Construcción de BSC.....	103
5.3.1. Proceso de construcción, medición y evaluación según el BSC.....	103
5.3.2. Esquema de construcción del BSC.....	104
5.3.3. Algunos objetivos e indicadores genéricos.....	105
5.4. Balanced Scorecard.....	106
5.5. Análisis.....	108
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110
6.1. Conclusiones.....	110
6.2. Recomendaciones.....	111
Bibliografía.....	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Segmentación de las COAC.....	49
Tabla 2. Segmentación de las COAC 2015.....	50
Tabla 3. Segmentación de las COAC 2015.....	50
Tabla 4. Promedio de socios	51
Tabla 5. COAC abiertas y cerradas	52
Tabla 6. Listado de Cooperativas de ahorro y crédito del cantón Rumiñahui	55
Tabla 7. Matriz de Cuestionario.....	69
Tabla 8. Análisis Univariado: Edad del Encuestado	77
Tabla 9. Análisis Univariado: Ocupación del Encuestado.....	78
Tabla 10. Análisis Univariado: Ingresos mensuales del Encuestado	80
Tabla 11. Análisis Univariado: ¿Qué servicios utiliza más en la Cooperativa de Ahorro y Crédito?	81
Tabla 12. Análisis Univariado: ¿Cuánto ahorra mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted es cliente?	83
Tabla 13. Análisis Univariado: ¿Qué le motivó a elegir la cooperativa donde hoy usted es cliente?	84
Tabla 14. Análisis Univariado: La atención al cliente prestada en la Cooperativa es: .	85
Tabla 15. Análisis Univariado: Los empleados demuestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio y resolver sus inquietudes	86
Tabla 16. Análisis Univariado: ¿Se le comunica sobre promociones y beneficios que la empresa le ofrece?	88

- Tabla 17.** Análisis Univariado: ¿Qué sugeriría usted para mejorar el servicio89
que brinda la Cooperativa?
- Tabla 18.** Análisis Bivariado: Crosstabs - Ingresos mensuales del Encuestado89
Vs ¿Cuánto ahorra mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y crédito
donde usted es cliente?
- Tabla 19.** Análisis Bivariado: Crosstabs -¿Con qué frecuencia acude a su90
Cooperativa de Ahorro y crédito? Vs La atención al cliente prestada en la
Cooperativa es:
- Tabla 20.** Análisis Bivariado: ANOVA - Edad del Encuestado Vs ¿Cuánto91
ahorra mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted
es cliente?
- Tabla 21.** Análisis Bivariado: ANOVA - ¿Cuánto ahorra mensualmente en la92
Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted es cliente? Vs ingresos
mensuales del encuestado.
- Tabla 22.** Análisis Bivariado: CHI Cuadrado - ¿Cómo conoció sobre los servicios...94
que brinda la Cooperativa? / ¿Qué le motivó a elegir la cooperativa
donde hoy usted es cliente? / ¿Se le comunica sobre promociones y
beneficios que la empresa le ofrece?
- Tabla 23.** Análisis Bivariado: CHI Cuadrado - La atención al cliente prestada95
en la Cooperativa es: / Los empleados demuestran estar capacitados para
ofrecer un pronto servicio y resolver sus inquietudes: / ¿Recomendaría la
Cooperativa a sus conocidos?
- Tabla 24.** Análisis Bivariado: Correlación - Edad del Encuestado VS Ingresos.....97
mensuales del Encuestado
- Tabla 25.** Análisis Bivariado: Correlación - Edad del Encuestado VS ¿Cuánto97
ahorra mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted
es cliente?

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Triángulo de los servicios.....	13
Figura 2. "Sistema económico del Ecuador"	25
Figura 3. “relación entre perspectivas”	36
Figura 4. Transición SEPS	39
Figura 5. Transición SEPS – Dirección Nacional de Cooperativas.....	40
Figura 6. Transición SEPS – Superintendencia de Bancos y Seguros.....	41
Figura 7. Formas de Organización.....	44
Figura 8. Organizaciones que integran la SEPS.	45
Figura 9. COAC abiertas y cerradas	53
Figura 10. Cooperativas de ahorro y crédito por cada 100 PET	55
Figura 11. Tipos de Investigación.....	65
Figura 12. Técnicas de Investigación.....	66
Figura 13. Fuentes de Investigación	67
Figura 14. Técnicas de muestreo	67
Figura 15. Análisis Pregunta filtro.....	72
Figura 16. Análisis Univariado: Edad del Encuestado	77
Figura 17. Análisis Univariado: Ocupación del Encuestado	79
Figura 18. Análisis Univariado: Ingresos mensuales del Encuestado	80
Figura 19. Análisis Univariado: ¿Qué servicios utiliza más en la Cooperativa de Ahorro y Crédito?	81
Figura 20. Oferta de los servicios prestados por las organizaciones financieras populares y solidarias	82
Figura 21. Análisis Univariado: ¿Cuánto ahorra mensualmente en la Cooperativa ...	83

de Ahorro y crédito donde usted es cliente?

- Figura 22.** Análisis Univariado: ¿Qué le motivó a elegir la cooperativa donde hoy usted es cliente? ..84
- Figura 23.** Análisis Univariado: La atención al cliente prestada en la Cooperativa es ..85
- Figura 24.** Análisis Univariado: Los empleados demuestran estar capacitados87 para ofrecer un pronto servicio y resolver sus inquietudes
- Figura 25.** Número de organizaciones capacitadas por sector87
- Figura 26.** Análisis Univariado: ¿Se le comunica sobre promociones y beneficios88 que la empresa le ofrece?
- Figura 27.** Análisis Univariado: ¿Qué sugeriría usted para mejorar el servicio89 que brinda la Cooperativa?
- Figura 28.** Análisis Bivariado: ANOVA - Edad del Encuestado Vs ¿Cuánto91 ahorra mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted es cliente?
- Figura 29.** Análisis Bivariado: ANOVA - ¿Cuánto ahorra mensualmente en.....92 la Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted es cliente? Vs ingresos mensuales del encuestado.
- Figura 30.** Análisis Bivariado: CHI Cuadrado - ¿Cómo conoció sobre los93 servicios que brinda la Cooperativa? / ¿Qué le motivó a elegir la cooperativa donde hoy usted es cliente? / ¿Se le comunica sobre promociones y beneficios que la empresa le ofrece?
- Figura 31.** Análisis Bivariado: CHI Cuadrado - La atención al cliente prestada94 en la Cooperativa es: / Los empleados demuestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio y resolver sus inquietudes: / ¿Recomendaría la Cooperativa a sus conocidos?
- Figura 32.** Mapa de estrategias 102
- Figura 33.** Esquema de construcción del BSC 105

RESUMEN

El presente estudio se realizó para medir el nivel de satisfacción de los clientes, acerca de los productos y servicios financieros que brindan las cooperativas de ahorro y crédito del Cantón Rumiñahui. Se partió de la premisa de que estas cooperativas no conocen el nivel de satisfacción del cliente, por lo que sus funcionarios no podrán tomar decisiones correctas para su gestión; por esta razón se cree, que la medición de la satisfacción del cliente debe ser vista como un proceso permanente en la empresa, ya que permite; sin importar el tamaño de la misma; Identificar las necesidades y expectativas del cliente y detectar inmediatamente las falencias que existen; lo que conseguirá la mejora continua en la gestión de cada cooperativa de ahorro y crédito del Cantón Rumiñahui; más de la mitad de los clientes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Rumiñahui opinan que la atención al cliente es buena sin embargo el 74.20% creen que el servicio no es excelente, lo que con el tiempo causaría pérdida de cliente, para corregir esto, se propone la implementación de un tablero de control (BSC). El BSC entregado en esta investigación será una guía base para todas las Cooperativas del Cantón Rumiñahui, sin embargo cada una de ellas al momento de implementar la propuesta deberá reajustarla a las características y recursos de cada una de la empresas de economía popular y solidaria del Cantón Rumiñahui.

PALABRAS CLAVES:

- **SATISFACCIÓN**
- **CLIENTE**
- **SERVICIOS**
- **ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA**
- **BALANCED SCORED CARD**

ABSTRAC

The present study was performed to measure the level of customer satisfaction, about financial products and services offered by credit unions of Canton Rumiñahui. We started from the premise that these cooperatives do not know the level of customer satisfaction, so that their officials may not make the right decisions for their management. For this reason it is believed that the measurement of customer satisfaction should be seen as an ongoing process in the company, allowing; regardless of the size thereof; identify the needs and expectations of customers and immediately detect the flaws that exist; what you get continuous improvement in the management of each credit union Canton Rumiñahui. More than half of the customers of credit unions in the canton Rumiñahui believe that customer service is good but the 74.20% believe the service is not great, which over time cause loss of customer, to correct this situation; I propose the implementation of a control board (BSC). The BSC delivered in this research will be a basis guide for all Rumiñahui canton Cooperatives, however each of them when implementing the proposal must readjust to the characteristics and resources of each of the companies popular and solidarity economy Rumiñahui canton.

KEYWORDS:

- **SATISFACCIÓN**
- **CUSTOMER**
- **SERVICES**
- **POPULAR ECONOMY AND SOLIDARITY**
- **BALANCED SCORED CARD**

CAPÍTULO 1

1.1. Introducción

En la nueva Constitución del país, desde octubre de 2008, se establece que el sistema económico estará integrado por formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria. En abril de 2011, la Asamblea aprobó la ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y desde febrero de 2012 está en vigencia el reglamento a dicha ley. Lo importante de esta normativa es el reconocimiento que se hace a las organizaciones de este tipo de economía, como lo establece el art. 1 de la ley “donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital”(Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011)

Este tipo de organizaciones ha demostrado ser un instrumento para salir de la pobreza por lo que es necesario velar por su inserción en el mercado económico y por su posterior mantenimiento.

“La economía solidaria tiene dos segmentos. El No financiero integrado principalmente por cooperativas de producción, transporte, vivienda, servicios, etc. así como también por asociaciones de producción principalmente en el área agrícola y ganadera. En el segmento financiero se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito, cajas de ahorro y bancos comunales. Se estima que la economía solidaria genera empleo a 3'000.000 de personas” (Rosero, 2014);es decir genera un gran aporte económico al país, al entender la importancia de estas empresa por la repercusión nacional que tiene, se hace necesario determinar si estas entidades financieras están desempeñándose correctamente en el mercado y analizar el servicio que están prestando al cliente. Las

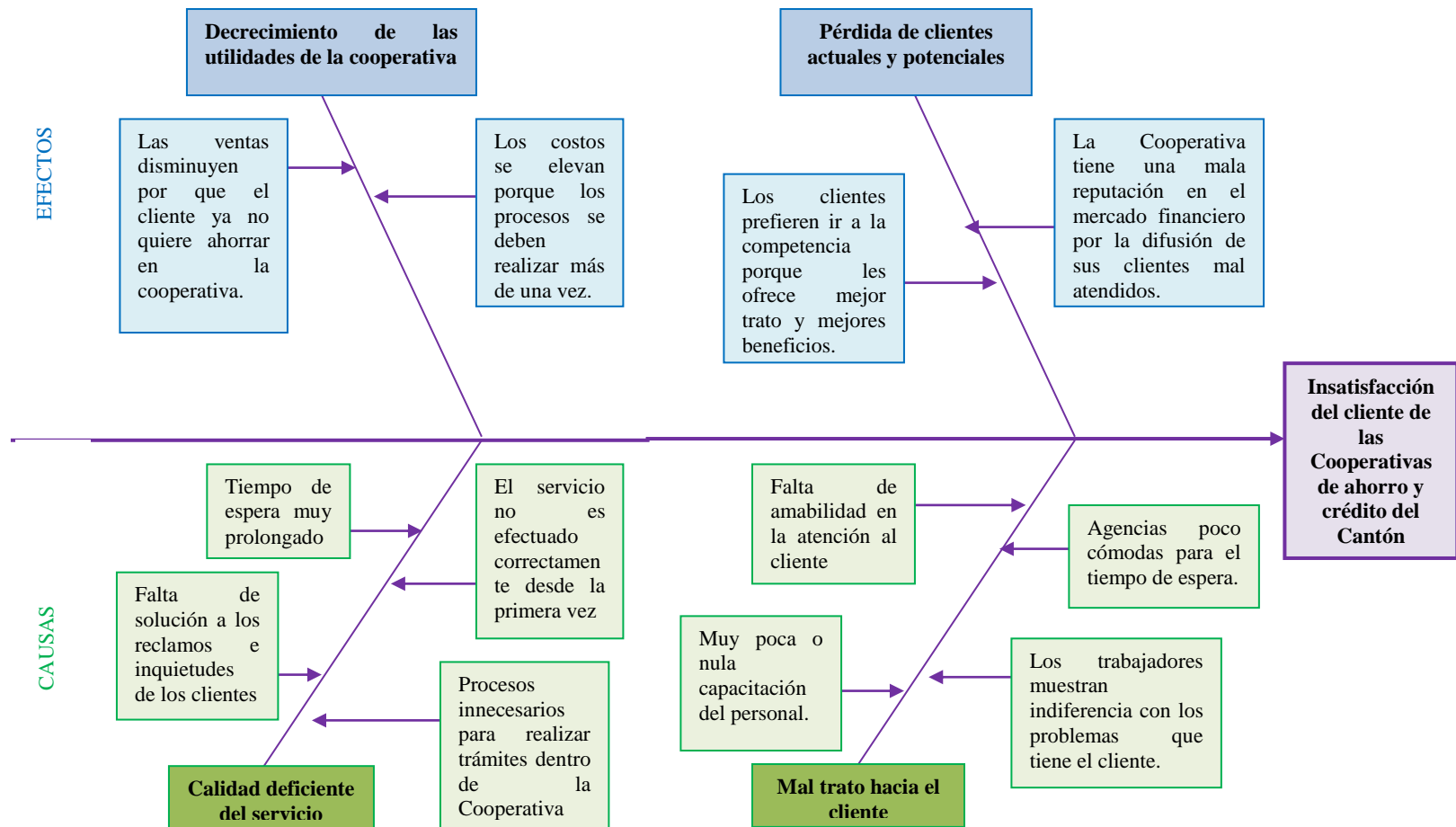
deficiencias en el servicio al cliente podrían ocasionar que los consumidores tengan un bajo nivel de satisfacción.

Un cliente satisfecho será un activo para la compañía ya que probablemente volverá a usar sus servicios o productos, o dará una buena opinión al respecto de la compañía, lo que conllevará un incremento de los ingresos de la empresa. Por el contrario, un cliente insatisfecho comentará a un mayor número de personas su insatisfacción, dependiendo del grado de inconformidad optará por cambiar de compañía.

Conocer la opinión de los clientes es de una importancia fundamental para toda organización que pretenda ser exitosa, sea cual sea su giro de negocio. Medir la Satisfacción de los clientes permite a la empresa conocer fortalezas y debilidades que posee, sobre las cuales se podrá trazar las estrategias de mejora que le resulte más conveniente.

1.2. Problematización

1.2.1. Diagrama de Ishikawa



1.2.2. Planteamiento del problema

En el Ecuador desde Octubre del 2008 se establece según la nueva constitución que el sistema económico estará integrado por formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria. Desde el 2011 fue aprobada la ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y en el 2012 puesta en vigencia donde se declara en el artículo 1 de dicha ley que “una forma de organización económica en la que sus integrantes se unen para producir, intercambiar, comercializar, financiar, y consumir bienes y servicios que les permitan satisfacer sus necesidades y generar ingresos (...)”(Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011)

El tercer sector económico en nuestro país está conformado por las organizaciones de economía popular que en el último registro oficial se encuentran inscritas 8.301 organización reguladas por la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015), estas se dividen en dos segmentos. El segmento no financiero está conformado por asociaciones y organizaciones comunales y el financiero donde se va a centrar la investigación, en el cual se encuentran 950 instituciones registradas. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015) Compuesto por cooperativas de ahorro y crédito, cajas de ahorro y bancos comunales.

Las cooperativas de ahorro y crédito tienen un gran problema el cual es, que sus clientes se encuentran insatisfechos con el servicio prestado por estas empresas, esto es causado principalmente por la Calidad deficiente del servicio que ofrecen estas instituciones y también por el maltrato que reciben los clientes; estas situaciones tienen como consecuencia que las utilidades de estas empresas disminuyan y que pierdan sus clientes actuales y potenciales.

Las Cooperativas de ahorro y crédito del cantón Rumiñahui no conocen el nivel de satisfacción del cliente, por lo que ellas no podrán tomar decisiones correctas para su gestión, pasando inadvertidas las causas de la insatisfacción de sus clientes, es decir dejando a un lado la opinión del ahorrista sobre su servicio pues se carece de un marco

de referencia con el que se facilite la administración de estos negocios; todas estas situaciones mencionadas anteriormente podrían conllevar a que dichas instituciones tengan pérdidas económicas, despidos de trabajadores por falta de movimiento; aumentando la tasa de desempleo en el país y en el peor de los casos cierre definitivo de estas organizaciones.

1.2.3. Formulación del problema

¿Cuál es el nivel de satisfacción que tiene el cliente de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón Rumiñahui y cómo afecta en la decisión de compra del ahorrista?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Analizar las variables que influyen en la satisfacción del cliente de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón Rumiñahui.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación actual que están atravesando las Cooperativas de Ahorro y crédito como aporte preliminar del proyecto.
- Estudiar el marco teórico referido a temas relacionados con satisfacción del cliente y economía popular y solidaria.
- Aplicar procesos metodológicos de investigación que permitan identificar y describir rasgos del servicio al cliente de las Cooperativas de Ahorro y crédito del Cantón Rumiñahui.

- Analizar los resultados obtenidos en la investigación
- Entregar una propuesta para mejorar el nivel de satisfacción del cliente de las Cooperativas de Ahorro y crédito del Cantón Rumiñahui.

1.4. Preguntas de investigación

- ¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente con respecto al servicio prestado por las Cooperativas de Ahorro y crédito del Cantón Rumiñahui?
- ¿Qué variables externas e internas determinan el nivel de satisfacción de los clientes de las Cooperativas de Ahorro y crédito del Cantón Rumiñahui?
- ¿Cuál es la importancia de la medición de la satisfacción del cliente en las Cooperativas de Ahorro y crédito del Cantón Rumiñahui?

1.5. Hipótesis

- El nivel de satisfacción de los clientes de las Cooperativas de Ahorro y crédito del Cantón Rumiñahui es bajo debido a la calidad deficiente en el servicio y al maltrato que recibe el cliente por parte de estas empresas.

1.6. Justificación del proyecto

Según el artículo 275 “La Constitución ecuatoriana hace hincapié en el goce de los derechos como condición del Buen Vivir y en el ejercicio de las responsabilidades en el marco de la interculturalidad y de la convivencia armónica con la naturaleza” (Ecuador inmediato, 2008).

El presente estudio se encuentra sustentado bajo el Plan Nacional Del Buen Vivir “El Buen Vivir se planifica, no se improvisa. El Buen Vivir es la forma de vida que permite la felicidad y la permanencia de la diversidad cultural y ambiental; es armonía, igualdad, equidad y solidaridad” (SENPLADES, 2013); esta investigación se encuentra enmarcada en el octavo objetivo del plan nacional del Buen Vivir “Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible”

Las economías populares y solidarias, base social y económica, son el mayor empleador del país y cuentan con millones de socios. La economía popular y solidaria empleó en 2009 el 64% de los ocupados a nivel nacional (MIES, 2011) es decir que este tipo de organizaciones son sumamente importante para el desarrollo de nuestro país que constituyen un aporte importante en el sistema económico ecuatoriano. Por ello es fundamental insistir en la urgencia de cambiar las conductas individuales y organizacionales inequívocas que no permiten el desarrollo de estas empresas, solo conociendo el nivel de satisfacción de sus consumidores se podrá tomar medidas para la correcta gestión a largo, mediano y corto plazo de este tipo de empresas.

También esta investigación se sustenta en el noveno objetivo “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas” puesto que este proyecto intenta fortalecer la estabilidad en el trabajo y seguridad social de las empresas financieras bajo la modalidad de Economía Popular y Solidaria ubicadas en el cantón Rumiñahui garantizando el crecimiento de este tipo de instituciones, además de entregar una herramienta para asegurar la estabilidad económica de dichas entidades financieras.

Es indispensable realizar este estudio porque formará parte de una base para la toma de decisiones en cada una de las Cooperativas de Ahorro y crédito ubicadas en el cantón Rumiñahui; además de que este trabajo podrá ser una base bibliográfica para posteriores investigaciones que busque fortalecer al tercer sector económico.

Este proyecto de investigación busca, mediante la aplicación de las teoría y los conceptos básicos de mercadotecnia, administración y economía popular y solidaria,

encontrar explicaciones a situaciones internas (pérdida de clientes actuales y potenciales, baja de ventas, desmotivación y rotación del recurso humano, etc.) y del entorno (mercadeo, competencia, etc.) que afectan a las Cooperativas de Ahorro y crédito del Cantón Rumiñahui.

Los resultados obtenidos en esta investigación permitirán que las Cooperativas de Ahorro y crédito del Cantón Rumiñahui puedan tomar decisiones correctas que beneficien su gestión además de crecer en el mercado en el que se desarrollan.

1.7. Alcance del proyecto.

En este trabajo de tesis se conocerá el nivel de satisfacción del cliente, valiéndose de un cuestionario de confección propia adecuado a la realidad de las Cooperativas de Ahorro y crédito del Cantón Rumiñahui a la de los clientes al cual se dirige el servicio, el cual podrá ser usado por las empresa para un control en otras sucursales en el futuro.

Se encuestarán clientes al azar, indistintamente de su género, durante el periodo de un mes, sin importar oficio, edad, o sector económico. Los resultados y propuestas que se presentarán al final serán generales.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Antecedentes:

En el presente trabajo de investigación se realizó un análisis profundo de documentos de investigación, lo cual permitió obtener información para el desarrollo de esta tesis, que ayudó a aportar una comprensión de la problemática a analizar en este documento. En el proyecto de investigación se abarcaran temas relacionados con satisfacción del cliente, economía popular y solidaria, Marketing y Balanced Scorecard.

2.1. Servicio:

2.1.1. Concepto de servicio:

Stanton, Etzel y Walker, definen los servicios “como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades”(Stanton, 2004)

Para Richard L. Sandhusen, “los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo”(Sandhusen, 2002).

Según Lamb, Hair y McDaniel, “un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente” (Lamb, 2002)

Teniendo en cuenta las anteriores propuestas, planteo (a modo de resumen) la siguiente definición de servicios:

"Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes".

2.1.2. Características de los Servicios

Las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes son cuatro:

- **Intangibilidad:** Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio. Por ese motivo, según Philip Kotler, a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es “administrar los indicios”, “hacer tangible lo intangible” (Kotler, 2002)
- **Inseparabilidad:** Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables (Lamb, 2002). Por ejemplo, si una persona necesita o quiere un corte de cabello, debe estar ante un peluquero o estilista para que lo realice. Por tanto, la

interacción proveedor-cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios: Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado (Kotler, 2002).

- **Heterogeneidad:** O variabilidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes (Lamb, 2002). Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega. Por ejemplo, cada servicio que presta un peluquero puede variar incluso en un mismo día porque su desempeño depende de ciertos factores, como su salud física, estado de ánimo, el grado de simpatía que tenga hacia el cliente o el grado de cansancio que sienta a determinadas horas del día.

Por estos motivos, para el comprador, ésta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo (Stanton, 2004). Para superar ésta situación, los proveedores de servicios pueden estandarizar los procesos de sus servicios y capacitarse o capacitar continuamente a su personal en todo aquello que les permita producir servicios estandarizados de tal manera, que puedan brindar mayor uniformidad, y en consecuencia, generar mayor confiabilidad.

- **Carácter Perecedero:** O imperdurabilidad. Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario (Lamb, 2002). Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas (Kotler, 2002).

Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios (Stanton, 2004)

2.1.3. Marketing Mix de Servicios

En base a lo anterior, se hace evidente que los Servicios tienen una naturaleza distinta de la de los bienes, y esta naturaleza a su vez implica una mayor complejidad a la hora de enfrentarse al gran desafío de tomar buenas decisiones para conseguir la satisfacción de los clientes. Es así como la popular mezcla de marketing (4P: Producto, Promoción, Precio y Plaza) se queda corta a la hora de evaluar las distintas decisiones que deben ser tomadas en un servicio, y se hace necesaria una mezcla expandida, que logre abordar aspectos que son claves en la consecución de objetivos en los servicios, y que la mezcla de marketing tradicional no logra abordar (Booms, 1981). A continuación, en base a lo descrito en el libro de (Zeithaml, 2009), éstas son las variables adicionales que se suman al tradicional modelo de las 4P:

Personas: Todos los actores humanos que desempeñan una parte en la entrega del servicio y que influyen por tanto en las percepciones del comprador: el personal de la empresa, el cliente y otros clientes en el ambiente de servicio.

Evidencia física: El ambiente en que se entrega el servicio y donde interactúan la empresa y el cliente, y cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.

Proceso: Los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades reales por los que el servicio es entregado: la entrega del servicio y los sistemas operativos.

2.1.4. El Triángulo de Servicio

Tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización.

El triángulo de servicio es una forma de diagramar la interacción existente entre tres elementos básicos: estrategia de servicio, sistemas y el personal, los cuales deben

interactuar adecuadamente entre sí para mantener un servicio con un alto nivel de calidad.

El cliente, es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se orienten hacia él.



Figura 1. Triángulo de los servicios

Fuente: (Albrecht, 1990)

Cliente: El servicio debe estar en función del cliente para satisfacer sus necesidades reales y expectativas.

Estrategia del servicio: Es la visión o filosofía que se utilice para guiar todos los aspectos de la prestación del servicio. Dicha estrategia tiene que ser capaz de crear las condiciones que propicien que el cliente colabore y sea una fuente de incremento de la eficiencia.

Sistemas: Engranaje de mecanismos comunes que componen el todo y que lo hacen flexible ante la dinámica del entorno, por lo que deben ser diseñados de manera simple, rápida y a prueba de contingencias.

Personas: Es el elemento más importante en el suministro del servicio por ser portadores vivos de la imagen de la organización, lo que requiere el diseño de políticas específicas para su administración.

2.2. Cliente:

2.2.1. Concepto de Cliente:

El Diccionario de la Real Academia Española lo define como “persona que utiliza con frecuencia los servicios de un profesional o Empresa”. En toda organización hay diversos tipos de clientes (Cobra, 2000).

En consecuencia, los clientes son patrimonios valiosos para la organización, es necesario hacer una investigación de mercados permanentemente donde se conozca las expectativas del cliente para establecer con él una buena relación. Por ende “Un cliente satisfecho compra de nuevo, mientras que un cliente insatisfecho habla mal del servicio a todos los que le rodean” (Peters T., 1989)

El éxito de la empresa depende enteramente de una venta que es lo que una momentáneamente a ella con el cliente. Otro punto importante que determina el éxito es la forma de tratar al cliente, como se comunica con él y lo recompensa. (Peters T., 1989).

2.2.2. Aspectos esenciales del cliente:

Los clientes son las personas más importantes para cualquier organización, por el contrario el cliente no depende de un negocio en específico, las empresas son quienes dependen del cliente. Por consiguiente, se debe tomar en cuenta que no se le está haciendo ningún favor al servirle, sino que esa es la obligación de cualquier institución si quiere sobrevivir en el mercado. En consecuencia, “son seres humanos llenos de necesidades y deseos; su labor es satisfacerlos, en efecto merecen un trato más amable y

cortés. Además representan el fluido vital de la organización, sin ellos la organización no tendría razón de ser” (Cobra, 2000).

Según Horts S. Schulze: el cliente es quién tiene el poder de cambiar las cifras de los estados anuales de pérdidas y ganancias. Sólo escuchando al cliente se puede esperar un cambio rentable, sólido y perdurable en las empresas. El cliente es el cimiento de la empresa y el factor que le permite perdurar. Solo el origina empleo. Para atender los deseos y las necesidades de un consumidor, la sociedad confía a la empresa recursos productores de riqueza". Por consiguiente, la misión de un negocio (empresa) es crear y mantener al cliente. Al hacer eso, se tienen que hacer esas cosas que hacen que la gente quiera hacer negocios con usted. Todas las otras verdades sobre esta materia son meramente derivadas." (Drucker, 2006)

(Cobra, 2000) Es indispensable tener el perfil de un cliente donde describe que: El cliente no siempre sabe lo que quiere, pero adquiere lo que le gusta.

- El cliente es exigente y está dispuesto a cambiar a mínimo fallo.
- El cliente se considera único y quiere ser tratado diferente a los demás.
- El cliente cuando no se siente satisfecho lo proclama y perjudica a la empresa

Coincido con lo que dice Drucker, P. (2006) porque a mi parecer el cliente es el cimiento de la empresa y el factor que le permite perdurar. Solo él origina empleo por ello se deben atender sus deseos y necesidades.

2.3. Satisfacción del cliente:

La preocupación por los niveles de errores, efectos, material inapropiado para el trabajo, métodos anticuados de capacitación para el cargo, entre otros elementos, es parte de la inquietud de muchos. Por ese motivo, resulta de vital importancia que, tanto mercadólogos como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla,

cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

2.3.1. Concepto de Satisfacción del cliente

La definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir, hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios (Gronroos, 1994)

La satisfacción del cliente se puede entender como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas” (Kotler, 2002)

2.3.2. Beneficios de lograr la Satisfacción del cliente

Si bien existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- 1) El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad, y por ende la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

- 2) El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

3) El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: A) la lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), B) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y C) una determinada participación en el mercado. (Payne, 1997).

2.3.3. Elementos que conforman la satisfacción del cliente

Como se vio en la anterior definición, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

1) ***El rendimiento percibido***: se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el “resultado” que el cliente “percibe” que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente; no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.

- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos. Dada su complejidad, el “rendimiento percibido” puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el “cliente”.

2) **Las expectativas:** son las “esperanzas” que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas explícitas del servicio: son las afirmaciones acerca del servicio que una organización hace a sus clientes.
- Promesas implícitas del servicio: son las ideas que se relacionan con el servicio sin llegar a ser explícitas.
- Comunicación boca - oreja: se concibe como una fuente de información imparcial por lo que goza de gran credibilidad.
- Experiencia pasada: supone que ya se cuenta con una exposición anterior.

Las expectativas suelen ser más realistas debido al conocimiento adquirido. Las expectativas pueden ser de dos formas: básicas o diferenciadas.

- Las expectativas básicas son simplemente lo que hay que cumplir con tal de conseguir la calidad, como una mesa tener una base o una superficie estable, o que una compañía aérea sea segura o puntual, una vez que se ha convertido en una expectativa normal.
- Las expectativas diferenciadas son aquellas que una vez satisfechas hacen que los clientes sientan que han recibido algo especial, en particular, cuando han sido reconocidos como personas individuales.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se podrían sentir decepcionados luego de la compra.

3) **Los niveles de satisfacción:** luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción:** se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- **Complacencia:** se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo del nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa).

Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer sólo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron (Kotler, 2002)

2.4. Economía popular y solidaria:

El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria – IEPS, es una entidad de derecho público, adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y Social, con patrimonio propio, e independencia técnica, administrativa y financiera, la cual se encarga de brindar apoyo a los ciudadanos que desean emprender procesos de desarrollo productivo, bajo la Ley de Economía Popular y Solidaria. Esta Ley basa sus lineamientos, en el modelo económico Popular y Solidario, que consiste en una forma de organización económica, que promueve la asociatividad, da prioridad a la persona por encima del capital, y además fomenta la igualdad y la eficiencia en base a la superación grupal y comunitaria los conceptos utilizados en esta sección serán de la ley de economía popular y solidaria (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011)

2.4.1. Definición de Economía popular y solidaria:

Art.- 1.- Para efectos de la presente ley, entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas colectivas de organización económica, auto gestionadas por sus propietarios que se asocian como trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios, a fin de obtener ingresos o medios de vida en actividades orientadas por el buen vivir, sin fines de lucro o de acumulación de capital. Se entiende por economía popular, el conjunto de organizaciones dedicadas a la producción de bienes y servicios destinados al autoconsumo o a su venta en el mercado, con el fin de, mediante el autoempleo, generar ingresos para la subsistencia de quienes la practican.

2.4.2. Formas de organización de Economía popular y solidaria:

Art.- 2.- Son formas de organización económica sujetas a la presente ley las siguientes: (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria - IEPS, 2011)

- a) Las organizaciones económicas populares, tales como, los emprendimientos unipersonales, familiares, barriales, comunales, las micro unidades productivas, los trabajadores a domicilio, los comerciantes minoristas, los talleres y pequeños negocios, que integran la economía popular y serán promovidas fomentando el asociativismo, la solidaridad y el acceso a programas de inclusión.

- b) Las organizaciones económicas constituidas por comunidades fundadas en relaciones familiares, identidades étnicas, culturales o territoriales, urbanas o rurales, dedicadas a la producción de bienes o servicios, orientados a satisfacer sus necesidades de consumo y reproducir las condiciones de su entorno próximo, tales como, los comedores populares, las organizaciones de turismo comunitario, las comunidades campesinas, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias, entre otras, que constituyen el Sector Comunitario;

- c) Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que se asocian libremente para fusionar sus recursos y capacidades, con el fin de producir, abastecerse o comercializar en común, distribuyendo equitativamente los beneficios obtenidos entre sus miembros, tales como las microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, asociaciones de consumidores, entre otras, que constituyen el Sector Asociativo;

- d) Las organizaciones cooperativas de todas las clases y actividades económicas, que constituyen el sector cooperativista.

- e) Los organismos de integración que agrupan las formas de organización económica detalladas en el presente artículo.

- f) Las fundaciones y corporaciones civiles que tengan como objeto social principal, la promoción, asesoramiento, capacitación, asistencia técnica o financiera de las organizaciones económicas populares y de los sectores comunitario, asociativo y cooperativista.

Las cooperativas de ahorro y crédito, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias y otras entidades asociativas formadas para la captación de ahorros, la concesión de préstamos y la prestación de otros servicios financieros en común, constituyen el Sector Financiero Popular y Solidario, el mismo que se regulará por lo dispuesto en la Segunda Parte de la presente ley.

Se excluyen de la economía popular y solidaria, las formas asociativas gremiales, profesionales, laborales, culturales, deportivas, religiosas, entre otras, cuyo objeto social principal, no sea la realización de actividades económicas de producción de bienes y servicios o no cumplan con los valores, principios y características que sustentan la economía popular y solidaria.

Se excluyen también las empresas que integran el sector privado, sean individuales o constituidas como sociedades de personas o de capital, que tengan como objeto principal la realización de actividades económicas o actos de comercio con terceros, con fines lucrativos y de acumulación de capital.

2.4.3. Características de la economía popular y solidaria.

Art.- 3.- Las formas de organización de la economía popular y solidaria, se caracterizan por: (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria - IEPS, 2011)

- a) La búsqueda de la satisfacción en común de las necesidades de sus integrantes, especialmente, las básicas de autoempleo y subsistencia;

- b) Su compromiso con la comunidad, la responsabilidad por su ámbito territorial y la naturaleza;
- c) La ausencia de fin de lucro en la relación con sus miembros;
- d) La no discriminación, ni concesión de privilegios a ninguno de sus miembros;
- e) La autogestión democrática y participativa, el autocontrol y la auto responsabilidad;
- f) f) La prevalencia del trabajo sobre los recursos materiales; de los intereses colectivos sobre los individuales; y, de las relaciones de reciprocidad y cooperación, sobre el egoísmo y la competencia.

2.4.4. Valores y principios de la Economía popular y solidaria:

Art.- 4.- (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria - IEPS, 2011) Las formas de organización de la economía popular y solidaria, en sus relaciones sociales y actividad económica, se regirán por los valores de justicia, honestidad, transparencia y responsabilidad social y fundarán sus acciones en los principios de la ayuda mutua, el esfuerzo propio, la gestión democrática, el comercio justo y el consumo ético.

2.4.5. Interés público en Economía popular y solidaria:

Art.- 5.- (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria - IEPS, 2011) Declárese de interés público y prioridad del Estado, la promoción, protección y fortalecimiento de las formas de organización de la economía popular y solidaria, y su ampliación a partir del resto de la economía popular, como mecanismo eficaz para construir el Sistema Económico Social y Solidario, aumentar y mejorar las fuentes de

trabajo, contribuir a la estabilidad económica, a la práctica de la democracia, a la preservación de la identidad, a la equitativa distribución de la riqueza y a la inclusión económica y social.

2.4.6. La Economía Solidaria en la Economía Mixta

La Constitución del Ecuador reconoce una economía mixta con una pluralidad de actores y de trabajos, que interpretamos como sigue: (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011)

- Empresas privadas, motivadas por el afán de lucro, estructuradas alrededor de la relación patrón/empleados.
- Empresas públicas y entes del Estado, productores de bienes, servicios y en particular de bienes públicos con fines de asegurar la cohesión social y la redistribución de modo de avanzar en la realización de los derechos como camino al Buen Vivir.
- Cooperativas, asociaciones con fines económicos no de lucro, y comunidades, todas ellas formas de organización en base a lazos comunitarios heredados o contruidos y a la asociación libre de trabajadores, también denominadas en conjunto economía popular y solidaria.
- Domésticas, reconociendo las formas de trabajo productor de bienes y servicios para el propio consumo, en particular la economía del cuidado en las unidades domésticas o sus extensiones vía asociación o lazos de comunidad.

- Familiares, abarcando una multiplicidad de formas de acción económica organizada como emprendimientos con trabajo familiar.
- Autónomas, abarcando una diversidad de trabajos autónomos de individuos no asociados.

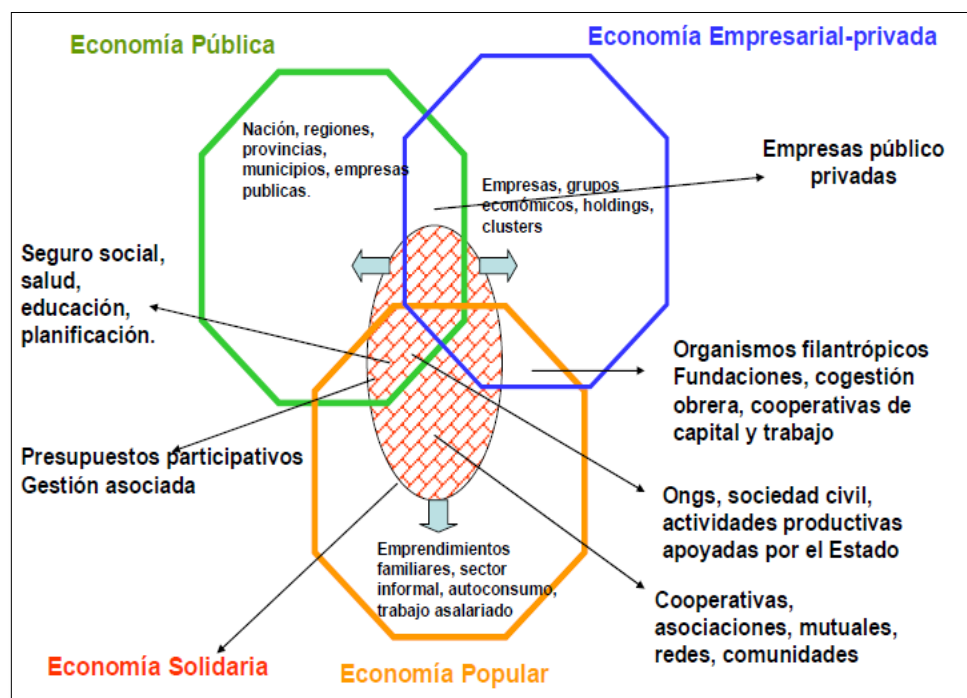


Figura 2. "Sistema económico del Ecuador"

Fuente: (Coraggio, 2011)

2.5. Mercado:

En la práctica, cada persona tiene una definición de lo que es el mercado en función de lo que mejor le parece o le conviene, por ejemplo, para un accionista el mercado tiene relación con los valores o el capital; para una ama de casa, de la economía, el mercado es el lugar donde se reúnen oferentes y demandantes y es donde

se determinan los precios de los bienes y servicios a través del comportamiento de la oferta y la demanda (Fisher, 2011)

2.5.1. Definición de Mercado:

Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen el mercado (para propósitos de marketing) como "las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo" (Stanton, 2004).

Para Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz, autores del libro "Marketing", un mercado es el "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio" (Kotler, 2002).

Desde la perspectiva del economista Gregory Mankiw, autor del libro "Principios de Economía", un mercado es "un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta" (Mankiw, 2010).

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, planteo la siguiente definición de mercado (para fines de mercadotecnia):

El mercado es el conjunto de 1) compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda, y 2) vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta. Ambas, la oferta y la demanda son las principales fuerzas que mueven el mercado.

2.5.2. Definición de Demanda:

En términos generales, la “demanda” es una de las dos fuerzas que está presente en el mercado (la otra es la “oferta”) y representa la cantidad de productos o servicios que el público objetivo quiere y puede adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos.

Para Kotler, Cámara, Grande y Cruz, autores del libro “Dirección de Marketing”, la demanda es “el deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago” (Kotler, 2002).

Según Laura Fisher y Jorge Espejo, autores del libro “Mercadotecnia”, la demanda se refiere a “las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado” (Fisher, 2011).

Gregory Mankiw, autor del libro “Principios de Economía”, define la demanda como “la cantidad de un bien que los compradores quieren y pueden comprar” (Mankiw, 2010)

En síntesis, una definición de demanda que se puede extraer de todos estos aportes o propuestas, y que en lo personal sugiero, es la siguiente:

“La demanda es la cantidad de bienes y/o servicios que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, quienes además, tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido”.

2.5.3. Análisis Estructural de la Definición de Demanda:

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, se puede apreciar que la definición de demanda revela un conjunto de partes que conforman la demanda. Esas partes son las siguientes(Mankiw, 2010):

- ***Cantidad de bienes o servicios:*** Se refiere a un cierto número de unidades que los compradores estarían dispuestos a comprar o que ya han sido adquiridas.
- ***Compradores o consumidores:*** Son las personas, empresas u organizaciones que adquieren determinados productos para satisfacer sus necesidades o deseos.
 - ***Necesidades y deseos:*** La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para éstas necesidades profundas.
- ***Disposición a adquirir el producto o servicio:*** Se refiere a la determinación que tiene el individuo, empresa u organización por satisfacer su necesidad o deseo.
- ***Capacidad de pago:*** Es decir, que el individuo, empresa u organización tiene los medios necesarios para realizar la adquisición.
- ***Precio dado:*** Es la expresión de valor expresado, por lo general, en términos monetarios que tienen los bienes y servicios.
- ***Lugar establecido:*** Es el espacio, físico o virtual (como el internet) en el que los compradores están dispuestos a realizar la adquisición.

2.5.4. Definición de Oferta:

En un sentido general, la “oferta” es una fuerza del mercado (la otra es la “demanda”) que representa la cantidad de bienes o servicios que individuos, empresas u organizaciones quieren y pueden vender en el mercado a un precio determinado.

Para Laura Fisher y Jorge Espejo, autores del libro “Mercadotecnia”, la oferta se refiere a “las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado. “Complementando ésta definición, ambos autores indican que la ley de la oferta” son las cantidades de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado, las cuales, tienden a variar en relación directa con el movimiento del precio, esto es, si el precio baja, la oferta baja, y ésta aumenta si el precio aumenta” (Fisher, 2011).

Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, autores del libro “Marketing”, plantean la siguiente definición de oferta de marketing: “Combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo.”

Complementando ésta definición, los autores consideran que las ofertas de marketing no se limitan a productos físicos, sino que incluyen: servicios, actividades o beneficios; es decir, que incluyen otras entidades tales como: personas, lugares, organizaciones, información e ideas (Kotler A. , 2008)

Gregory Mankiw, autor del libro “Principios de Economía”, define la oferta o cantidad ofrecida, como “la cantidad de un bien que los vendedores quieren y pueden vender” (Mankiw, 2010).

En síntesis, una definición de oferta que se puede extraer de todos estos aportes o propuestas, y que en lo personal sugiero, es la siguiente:

"La oferta es la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores quieren y pueden vender en el mercado a un precio y en un periodo de tiempo determinado para satisfacer necesidades o deseos."

2.5.5. Análisis Estructural de la Definición de Oferta:

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, se puede apreciar que la definición de oferta revela las siguientes partes que conforman la oferta como tal (Kotler P. , 2002):

- ***La existencia de vendedores:*** Se refiere a la existencia de individuos, empresas u organizaciones que tienen un producto o servicio a la venta.
- ***La cantidad de un producto:*** Es el número de unidades de un producto y/o servicio que los vendedores están dispuestos a vender a un precio determinado.
- ***La disposición para vender:*** Se refiere a aquello que los vendedores "quieren" vender a un determinado precio y en un determinado periodo de tiempo.
- ***La capacidad de vender:*** Se refiere a la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores "pueden" proveer al mercado, a un precio determinado y en un periodo de tiempo determinado.
- ***El puesto en el mercado:*** Se refiere a un determinado lugar, que puede ser físico o virtual, en el que se pondrá a la venta los productos o servicios.
- ***El precio determinado:*** Es la expresión de valor expresado, por lo general, en términos monetarios que tienen los bienes y servicios que los vendedores ponen a la venta.

- ***El periodo de tiempo:*** Se refiere a un ciclo establecido (años, meses, semanas o días) en el que el producto o servicio estará disponible para la venta, a un precio determinado.
- ***Las necesidades y deseos:*** La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para éstas necesidades profundas.

2.6. Balanced Scorecard

2.6.1. Definición de Balanced Scorecard:

El Balanced Scorecard – BSC fue presentado por Robert Kaplan y David Norton en el año 1992. Este se basaba en estudios realizados en una empresa de semiconductores, que posteriormente sería replicada en otras más y que basa su concepto en la administración desde la medición balanceada del cumplimiento de la estrategia. (Kaplan, 1996)

Hoy el BSC es presentado como un modelo de Gestión Estratégica (Kaplan, 2007) , más que un modelo de mediciones, que permite: aclarar y actualizar la estrategia, comunicar la estrategia a toda la compañía, alinear unidades y objetivos individuales con la estrategia, vincular objetivos estratégicos con metas a largo plazo y presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas y conducir revisiones periódicas de performance para aprender y mejorar la estrategia.

El BSC provee un marco de referencia para administrar la implementación de la estrategia mientras que también apoya la evolución de la misma como respuesta a cambios corporativos, del mercado y entornos técnicos.

2.6.2. Beneficios del Balanced Scorecard:

(BSC) El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen (Kaplan, 2007), y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.

A continuación se mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación.

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Altair mencionan que el presente y el futuro inmediato del BSC es el convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica causados por un entorno competitivo cada vez más demandante (Altair, 2005).

Altair (2005) establece que algunas de las situaciones estratégicas que se refuerzan con el BSC son las siguientes:

- ***Creación sostenible de valor***, el BSC facilita la creación sostenible de valor al establecer la visión a corto, mediano y largo plazo. Un elemento clave es el establecimiento de los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas
- ***Crecimiento***, la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costos e incrementar la productividad. Para lograr el crecimiento se requiere que con los productos y servicios que se ofrecen, genere clientes satisfechos de tal manera que se traduzca en incremento en los ingresos y por ende contribuya al crecimiento.
- ***Alineación***, permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, financieros, entre otros) hacia la estrategia, permeando así la misión de la organización a los diferentes niveles organizacionales.
- ***Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos***, el BSC permite de una manera estructurada comunicar la estrategia hacia todos los niveles y convertirla en elementos clave de la actuación diaria mediante la creación de tableros de mando para cada departamento, equipos e incluso personas.
- ***Cambio***, el BSC es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios de la estrategia se deberán asumirse como propios y no por imposición.

2.6.3. Perspectivas del de Balanced Scorecard:

El BSC establece un conjunto de mediciones alrededor de 4 perspectivas:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva interna de la empresa
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (también innovación y aprendizaje)

Dichas perspectivas ofrecen una visión global de la empresa que permiten determinar si se está ejecutando adecuadamente o no la estrategia para alcanzar la visión que se ha trazado; adicionalmente permiten balancear las acciones para evitar que los resultados de una perspectiva estén siendo alcanzados a expensas de otra.

2.6.4. Mapa Estratégico:

Un mapa estratégico presenta de un modo sencillo y coherente la descripción de la estrategia de una organización, con la finalidad de establecer los objetivos e indicadores en las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Según Fernández, el proceso de diseño del BSC inicia con la definición de la visión, misión y valores de la organización y a partir de ello se desarrolla la estrategia, que se representa a través del mapa estratégico (Fernández, 2001) .

Un mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se relacionan a través de relaciones causa-efecto, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y la estrategia de la organización.

Como se menciono en párrafos anteriores, el mapa estratégico del BSC presenta los objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

A este respecto Dávila menciona que las perspectivas contribuyen a organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información (Dávila, 1999).

- ***La perspectiva financiera***, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización.
- ***La perspectiva del cliente***, refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, identificando los segmentos de clientes, define la proposición de valor para los clientes objetivo. Dávila mencionan que generalmente los indicadores considerados en esta perspectiva son: la satisfacción y retención del cliente, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación del mercado en donde la organización participa. Si los clientes valoran la calidad constante, la entrega puntual, la innovación constante y el alto rendimiento de los productos y servicios ofrecidos por la organización, es entonces que las habilidades, los sistemas y procesos que intervienen la producción de productos y servicios adquieren mayor valor para la organización (Altair, 2005)
- ***La perspectiva del proceso interno***, identifica los procesos internos que impactaran en mayor medida en la satisfacción del cliente. Rodiles y Fuentes mencionan que algunos indicadores de esta perspectiva son: productividad, calidad e innovación de productos y servicios (Fuentes,

2004). Dávila (1999) señala que esta perspectiva contribuye con la perspectiva del cliente, en la medida que se cumple con los indicadores de satisfacción del cliente, cobertura de mercado y como consecuencia se traducen en mayores ingresos, reducción de costos e incremento en la rentabilidad financiera y social, contribuyendo así a los objetivos estratégicos financieros.

• **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento**, la formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. La disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia. (Dávila, 1999).

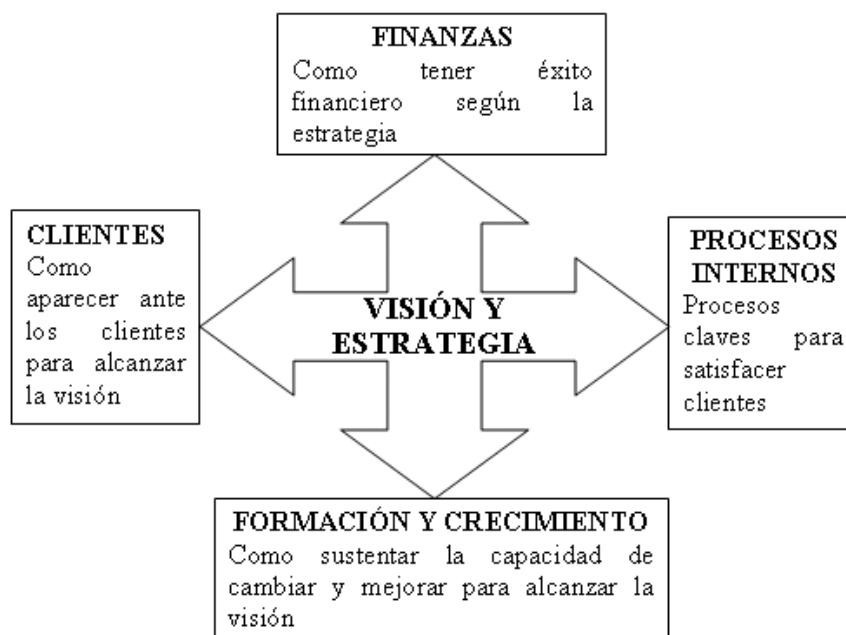


Figura 3. “relación entre perspectivas”

Fuente: (Altair, 2005)

CAPÍTULO 3: SITUACIÓN ACTUAL

3.1. Antecedentes del sector económico popular y solidario.

Wilfrido Miño en su libro Historia del cooperativismo en el Ecuador comenta el desarrollo del sector Económico popular y solidario e indica que el inicio del nuevo gobierno en el año 2006 se vio marcado por un sin número de cambios en aspectos económicos, sociales y políticos teniendo como eje principal la creación de la Asamblea Constituyente del 2008 y la expedición de una nueva Constitución Política con la cual se genera un gran cambio para el Ecuador creando nuevos procesos los mismos que guardan estrecha relación con el movimiento cooperativo de ahorro y crédito y la economía popular y solidaria. (Miño Grijalva, 2013)

Uno de los cambios se da en el marco jurídico abandonando el concepto de la economía social de mercado propuesta en la Constitución de 1998 en la que se priorizaba la producción de mercancías, al mismo tiempo se derogó la Ley de Cooperativas de 1966 lo que dio paso a la expedición de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario en la que se privilegia al trabajo y al ser humano por encima de la apropiación individual, el lucro y la acumulación de capital. (Miño Grijalva, 2013)

De esta manera la Constitución del Ecuador 2008 en el siguiente artículo determina la importancia del cooperativismo:

Art. 283.- “El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine.

La economía popular y solidaria se integrará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.”

La importancia de este artículo radica en que por primera vez se destaca al cooperativismo dentro de las diversas formas de producción, así como también a la economía popular y solidaria como uno de los sectores de la economía nacional.

Por otro lado también la Constitución reconoce al sector financiero popular y solidario, en el Art. 309.- [Componentes del sistema financiero nacional].- “El sector financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez.”

Además expone su organización en el Art. 311.- [Sector Financiero popular y solidario].- “El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas y solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro.

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

Es así como el 10 de mayo del 2011 nace la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS) la cual está favoreciendo a la articulación de los sectores público, privado, y de la EPS, sobre bases de apoyo mutuo, corresponsabilidad y cofinanciamiento a fin de generar economías de escala y ampliar coberturas de servicio, para así impulsar cambios en la matriz productiva a nivel local, regional y nacional.

3.2. Superintendencia de Economía Popular y solidaria

3.2.1. Creación de la SEPS

Una vez establecida la LOEPS se pone en marcha la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) desde noviembre del 2012 bajo la dirección del Dr. Hugo Jácome (Superintendente de Economía Popular y Solidaria) quién asumió sus funciones ante el pleno de la Asamblea Nacional el 5 de junio de 2012. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2013)

3.2.2. Transición hacia una nueva institución de supervisión y control.

El proceso de transición de la SEPS involucra tomar a su cargo aquellas organizaciones del sector de la Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario que hasta la publicación de la LOEPS estaban a cargo de la Dirección Nacional de Cooperativas (dentro del Ministerio de Inclusión Económica y Social) y la Superintendencia de Bancos y Seguros

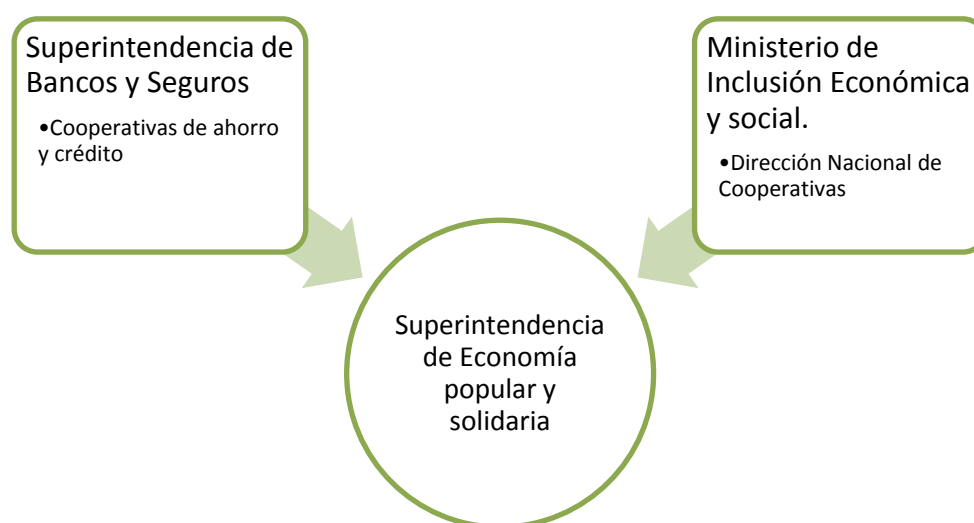


Figura 4. Transición SEPS

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) antes de realizar el traspaso de competencias desde la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) diseñó oportunamente una herramienta tecnológica para el levantamiento de información capturando de esta manera gran parte de información perteneciente a dichas entidades, de esta manera se liquida más de dos mil cooperativas inactivas. Es así que una vez que la DNC cierra sus operaciones (el 30 de septiembre de 2012), se coordinó y efectuó el traspaso de información durante el mes de octubre del 2012, con el fin de tener preparado el inicio de las actividades de control y supervisión por parte de la SEPS, dando paso a que la atención a las ciudadanas y ciudadanos que ejercen su actividad económica dentro del sistema social solidario inicie de manera exitosa el 1 de noviembre del 2012. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2013)

Actualmente se continúa con el proceso de traspaso de los activos y pasivos de la DNC y del Consejo Cooperativo Nacional (COCONA), de acuerdo a lo dispuesto por la Ley y su Reglamento.

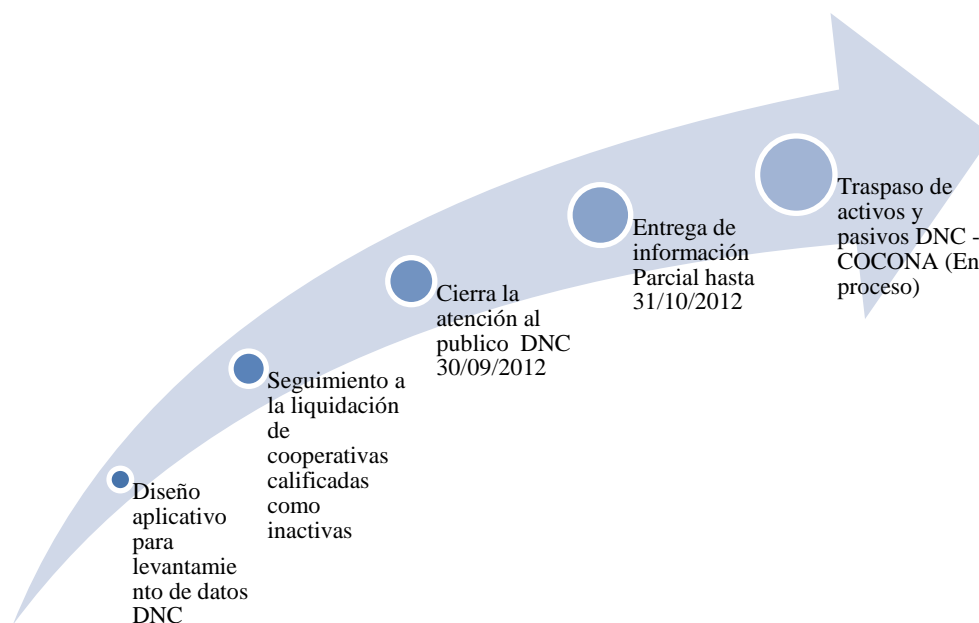


Figura 5. Transición SEPS – Dirección Nacional de Cooperativas

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2013)

Por otro lado, para las cooperativas de ahorro y crédito que hasta esa fecha se encontraban controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), se

estableció un acuerdo de cooperación interinstitucional para el traspaso de dichas entidades financieras al control y supervisión de la SEPS, para ello fue necesario en primer lugar seleccionar a técnicos de la SBS especializados en los procesos de control y supervisión a las cooperativas de ahorro y crédito; además, la Superintendencia de Bancos facilitó el uso de su sistema tecnológico para captura y procesamiento de información, y ha capacitado al personal de la SEPS en su manejo.

En segundo lugar, técnicos de la SEPS realizaron pruebas de supervisión en campo a cooperativas seleccionadas, para ello se contó con la facilidad de acceder a la infraestructura logística, en las zonas geográficas donde se encontraban las cooperativas visitadas. Es así como las 39 cooperativas de ahorro y crédito más grandes y 1 caja central pasaron al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, a partir del 1 de enero de 2013. Cabe recalcar que para garantizar la estabilidad del SFPS se ha venido mantenido el mismo esquema de supervisión y regulación que era aplicado por la Superintendencia de Bancos y Seguros. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2013)

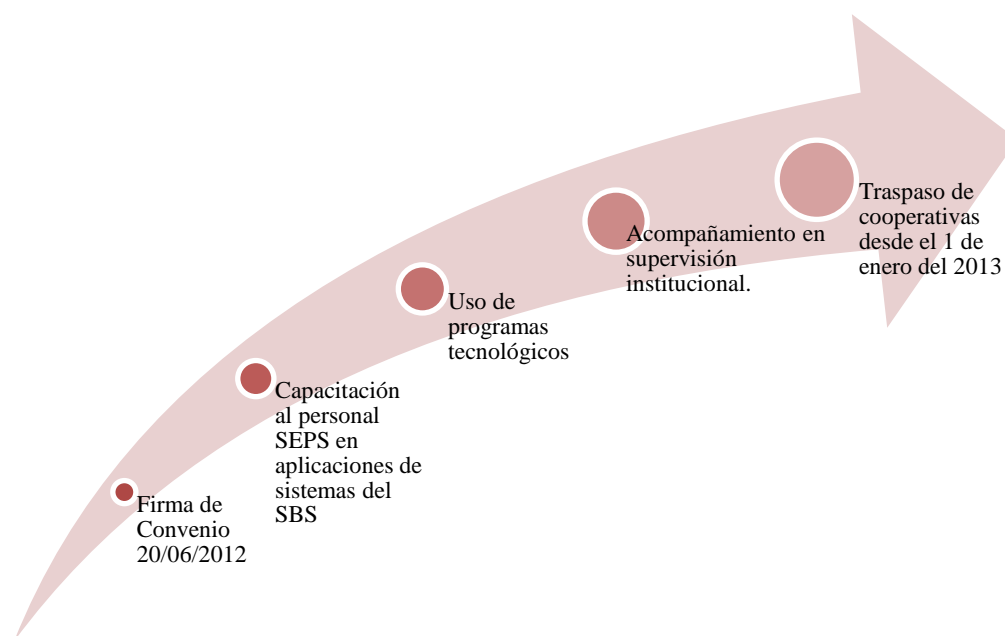


Figura 6. Transición SEPS – Superintendencia de Bancos y Seguros
Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2013)

3.2.3. Definición de la SEPS

“Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.” (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011)

La SEPS constituye una institución que posee autonomía administrativa y financiera al igual que la Superintendencia de Bancos y Seguros en este sentido el control para las cooperativas será segmentado de acuerdo a su tamaño.(Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2013)

3.2.4. Visión de la SEPS

“En el año 2017, seremos reconocidos a nivel nacional e internacional, como una entidad técnica en supervisión y control con procesos institucionalizados y gestión efectiva de sus recursos, que impulsa la consolidación del sector de la Economía Popular y Solidaria, contribuyendo al buen vivir de la ciudadanía”.(Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2013)

3.2.5. Misión de la SEPS

“Somos una entidad técnica de supervisión y control, que busca el desarrollo, estabilidad y correcto funcionamiento de las organizaciones del sector económico popular y solidario y el bienestar de sus integrantes y de la comunidad en general.” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2013)

3.2.6. Atribuciones de la SEPS

En la LOEPS se establece que la Superintendencia tendrá las siguientes atribuciones:

- Ejercer el control de sus actividades económicas
- Velar por su estabilidad, solidez y correcto funcionamiento
- Otorgar personalidad jurídica a estas organizaciones
- Fijar tarifarios de servicios
- Autorizar las actividades financieras que dichas organizaciones desarrollen
- Levantar estadísticas
- Imponer sanciones; y
- Expedir normas de carácter general.

3.3. Formas de organización de la SEPS

Las formas de organización económica social en las que se desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumos de bienes y servicios se agrupan bajo dos sectores: el de la Economía Popular y Solidaria (EPS) y el Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS).

Actualmente, se contabilizan aproximadamente 19.107 organizaciones ubicadas alrededor de todo el territorio nacional, y de ellas el sector cooperativo reúne alrededor de 5'300.000 socios. (Superintendencia de Economía popular y Solidaria, 2015)

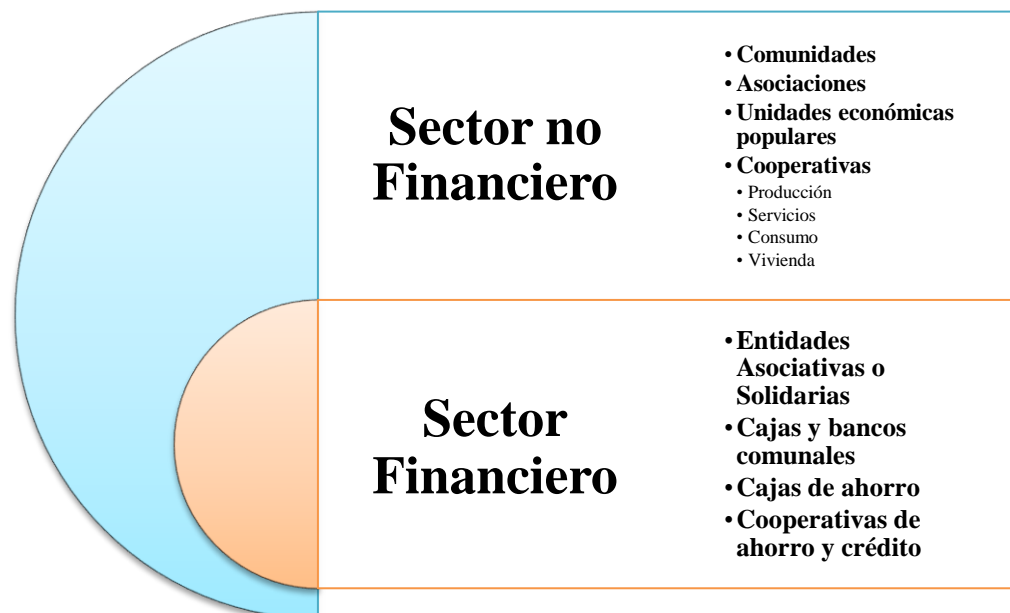


Figura 7. Formas de Organización

Fuente: (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011)

3.3.1. Sector no Financiero

Art. 21.- “Sector Cooperativo.- Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.”

Según la actividad principal que desarrollen las cooperativas pertenecerán a los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios. (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, 2014)

- **Sector Asociativo.-** Comprende el conjunto de asociaciones integradas por personas naturales que realizan actividades económicas productivas

similares o complementarias, cuyo principal objetivo es producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, así como también de auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción solidariamente y auto gestionada.

- **Sector Comunitario.-** Conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, a través del trabajo conjunto, su objetivo es la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos y necesarios, de forma solidaria y auto gestionada.
- **Unidades Económicas Populares.-** Dedicadas a la economía del cuidado, emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales; los cuales desarrollan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que fomentan la asociación y la solidaridad.

3.3.2. Sector Financiero

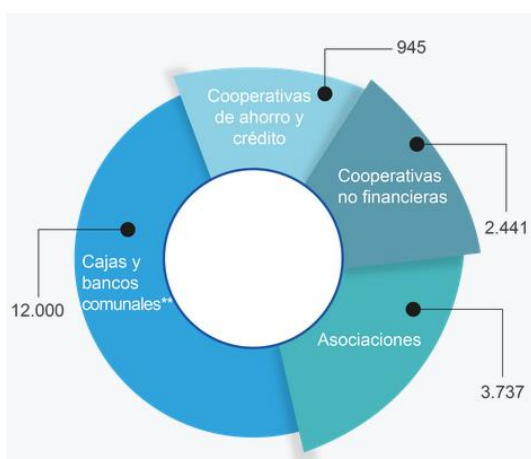


Figura 8. Organizaciones que integran la SEPS.

Fuente: (Superintendencia de Economía popular y Solidaria, 2015)

El número de cooperativas de ahorro y crédito incluye también a la caja central FINANCOOP, cabe aclarar que el número de cajas y bancos comunales se considera estimado.

El 65% de entidades del sector de la economía popular y solidaria corresponden a Cajas y Bancos Comunales, 17% son Asociaciones, 13% Cooperativas no financieras y el 5% pertenecen a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, sin embargo a pesar de ser pocas en el sector de las finanzas populares y solidarias constituyen un eje fundamental para el desarrollo del mercado financiero del país.

3.4. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito

3.4.1. Definición

Art. 81.- “Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas unidas voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios que se encuentran en la Ley de Economía Popular y Solidaria.” (LOEPS). (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, 2014)

Las cooperativas de ahorro y crédito nacen como un sistema similar al bancario con la diferencia de que su fin se basa en la ayuda mutua y solidaria a sus socios quienes en su mayoría son pequeños productores agrícolas, artesanos, comerciantes minoristas, obreros en general que carecen de condiciones para ser sujetos de crédito en los bancos.

3.4.2. Requisitos para su constitución

Es necesario que el primer requisito sea un estudio de factibilidad para poder proseguir con los demás requisitos establecidos en el Reglamento a la Ley en el cual se describen las siguientes precisiones:

- Solicitud de constitución
- Reserva de denominación
- Acta constitutiva, suscrita por un mínimo de diez asociados fundadores
- Lista de fundadores, incluyendo, nombres, apellidos, ocupación, número de cédula, aporte inicial y firma
- Estatuto social, en dos ejemplares
- Certificado de depósito del aporte del capital social inicial, por el monto fijado por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, efectuado, preferentemente, en una cooperativa de ahorro y crédito
- Estudio técnico, económico y financiero que demuestre la viabilidad de constitución de la cooperativa y plan de trabajo
- Declaración simple efectuada y firmada por los socios de no encontrarse incurso en impedimento para pertenecer a la cooperativa
- Informe favorable de autoridad competente, cuando de acuerdo con el objeto social, sea necesario. Para el caso de cooperativas de transporte se contará con el informe técnico favorable, emitido por la Agencia Nacional de Tránsito o la autoridad que corresponda.

Para la constitución de cooperativas de ahorro y crédito, además de los requisitos señalados, se requiere un mínimo de 50 socios y un capital social inicial equivalente a doscientos salarios básicos.

3.4.3. Segmentación de las Cooperativas

La información utilizada para la clasificación de las cooperativas proviene de la Ex Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) y del Servicio de Rentas Internas (SRI), información que contaba con los siguientes campos: activos, pasivos, patrimonio, número de sucursales, ubicación geográfica de la matriz, ingresos anuales, saldo de captaciones, saldo de colocaciones y número de socios.

Posteriormente, el modelo utilizado para la clasificación de las cooperativas consta de dos etapas:

- Primera, se obtuvo una definición preliminar de segmentos que permitió agrupar a elementos de características homogéneas al interior de cada grupo y estadísticamente diferentes entre sí;
- Segunda, se depuró los grupos y se construyó los intervalos óptimos utilizando árboles de clasificación. Del análisis de ambas metodologías se concluyó para la clasificación de los segmentos utilizar las siguientes variables: a) monto de activos, b) cobertura (número de cantones), y c) número de socios, como se demuestra en la tabla 2.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en primera instancia realiza la siguiente segmentación:

Tabla 1.**Segmentación de las COAC**

SEGMENTO	ACTIVOS (USD)	CANTONES	SOCIOS
Segmento 1	0 – 250.000,00	1	Más de 700
Segmento 1	0 – 1.100.000,00	1	Hasta 700
Segmento 2	250.000,01 - 1.100.000,00	1	Más de 700
Segmento 2	0 - 1.100.000,00	2 o más	Sin importar el número de socios
Segmento 2	1.100.000,01 – 9.600.000,00	Sin importar el número de cantones en el que opera	Hasta 7.100
Segmento 3	1.100.000,01 o más	Sin importar el número de cantones en el que opera	Más de 7.100
Segmento 3	9.600.000,01 o más	Sin importar el número de cantones en el que opera	Hasta 7.100

Fuente: RESOLUCION N° JR-STE-2012-2003

(Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2013)

La clasificación de las cooperativas financieras por segmentos y niveles representa para la SEPS una oportunidad para construir y consolidar un modelo de supervisión y control que permita responder a las necesidades del sector en términos de estabilidad y solidez, es así que la clasificación de las organizaciones permite otorgarles un tratamiento especial y diferenciado de acuerdo con las características propias de cada conjunto.

Para el año 2015 según la SEPS en el Ecuador se registran 3.386 cooperativas, de las cuales 2.441 son no financieras y 945 son financieras estas últimas se encuentran clasificadas en 4 segmentos, dentro del universo de cooperativas financieras clasificadas por segmentos la gran mayoría de organizaciones se ubican en los segmentos 1 y 2. Por otra parte los segmentos 3 y 4 (13% de las organizaciones) concentran el 91% de los activos totales del sector, mientras que los segmentos restantes de menor tamaño (87%) reúnen apenas el 9% del total de activos.

Tabla 2.
Segmentación de las COAC 2015

	ORGANIZACIONES		SOCIOS	
	Número	%	Número	%
Segmento 1	490	52%	146.614	3%
Segmento 2	334	35%	686.712	14%
Segmento 3	83	9%	1.283.481	26%
Segmento 4	38	4%	2.765.690	57%
TOTAL	945	100%	4.882.497	100%

Fuente: SBS Y SEPS (MARZO 2015)

Tabla 3.
Segmentación de las COAC 2015

	ACTIVOS		CAPITAL SOCIAL		CARTERA TOTAL	
	Monto (en miles US \$)	%	Monto (en miles US \$)	%	Monto (en miles US \$)	%
Segmento 1	75.016	1%	15.384	1%	53.896	1%
Segmento 2	557.305	8%	95.324	9%	409.704	8%
Segmento 3	1.759.692	25%	280.674	27%	1.334.886	26%
Segmento 4	4.627.445	66%	646.145	62%	3.356.985	65%
TOTAL	7.019.458	100%	1.037.527	100%	5.155.471	100%

Fuente: SBS Y SEPS (MARZO 2014)

La SEPS con el fin de proporcionar información a los socios de las respectivas organizaciones elabora boletines, cuadernos de apuntes, estadísticas, etc., es así que en la rendición de cuentas 2014 sacado al público en marzo 2015, se ha realizado una

encuesta a una muestra representativa de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador sobre el año de estudio con el objetivo de conocer temas referentes a:

- Situación financiera.
- Tecnologías de la información y comunicación.
- Infraestructura.
- Capital Humano.
- Principios del cooperativismo.
- Externalización de servicios
- Financiamiento, entre otros.

De la cual se puede extraer información relevante en relación con el tema de investigación y clasificada por segmentos que nos dice que:

Socios:

En lo referente a los socios a nivel general el promedio es de 6.654 de los cuales el 49,3% son hombres y el 50,7% son mujeres, y en cuanto a cada segmento se tiene:

Tabla 4.

Promedio de socios

Segmento 1	340
Segmento 2	2.463
Segmento 3	15.689
Segmento 4	122.337

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014)

Lo cual demuestra que el número de socios constituye una variable significativa que permite diferenciar el tamaño de una cooperativa con respecto a otra.

Cooperativas activas:

Cabe recalcar que con la intervención SEPS se ha tratado de regular a todas las cooperativas, teniendo actualmente:

Tabla 5.

COAC abiertas y cerradas

	Porcentajes de COACS abierta	Porcentajes de COACS cerradas
Segmento 1	62%	38%
Segmento 2	58%	42%
Segmento 3	71%	29%
Segmento 4	100%	0%

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014)

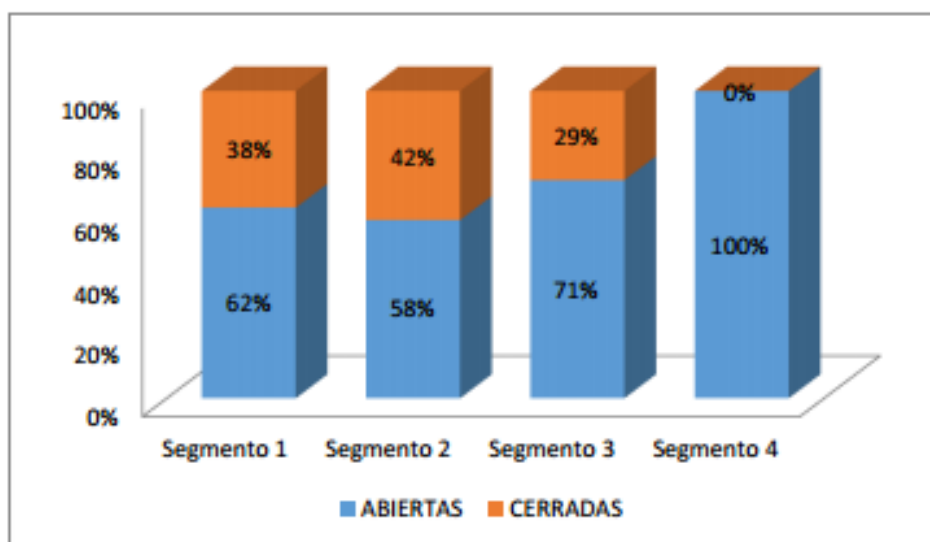


Figura 9. COAC abiertas y cerradas

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014)

3.4.4. Actividades financieras de las cooperativas de ahorro y crédito.

Según la LOEPS las actividades financieras de las cooperativas de ahorro y crédito previa autorización de la Superintendencia son:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro

documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;

- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida que se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales.

3.5. Cooperativas de ahorro y crédito en el cantón Rumiñahui

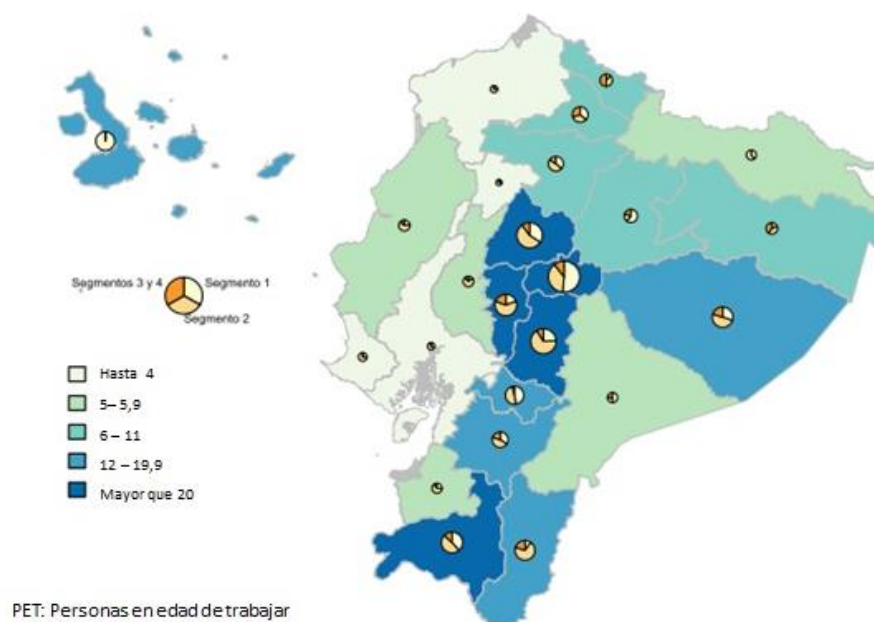


Figura 10. Cooperativas de ahorro y crédito por cada 100 PET

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2013)

3.5.1. Listado de cooperativas

En el cantón Rumiñahui se encuentran registradas 11 cooperativas de Ahorro y Crédito que hasta la fecha se encuentran activas; en la siguiente tabla se dividen por sectores y número de socios

Tabla 6.

Listado de Cooperativas de ahorro y crédito del cantón Rumiñahui

Nombre de la Cooperativa de ahorro y crédito	Segmento	Segmento
COAC. Textil 14 De Marzo	112.451	4
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Luz Del Valle	31.296	4
COAC. San Juan De Cotogchoa	16.245	3
COAC. Esperanza Y Progreso Del Valle	615	1
COAC. Rumiñahui Limitada	1.941	2
COAC. Cooperare	482	1

COAC. Coopartamos Ltda.	1.269	2
COAC. Juan De Salinas	4.848	3
COAC. Cooperarte Ltda.	1.985	2
COAC. Empleados Y Trabajadores De La Empresa Enkador	746	1
COAC. Católica Del Muelle Ltda.	342	1
COAC. General Rumiñahui	4.957	3

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015)

3.6. Cooperativas de Ahorro y crédito objeto de estudio

3.6.1. Cooperativa De Ahorro Y Crédito Luz Del Valle

Misión:

Trabajar comprometido con el desarrollo integral de la comunidad, a través de servicios financieros, sociales de calidad, generando experiencia, solidez y confianza entre todos sus socios

Visión:

Luz del Valle al año 2016, será la empresa competitiva, más confiable de la provincia de Pichincha, reconocida por la calidad de asesoramiento a sus socios, la honestidad de sus actos y la preocupación por el desarrollo integral de la comunidad

Principio:

- **Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios.** Apertura para que cualquier individuo que cumpla con los requisitos se asocie.
- **Fomento de la Educación.** El Cooperativismo siempre está encaminado al mejoramiento de la educación y cultura.
- **Administración Democrática.** Todos los socios tienen derecho a un voto y por ende elegir a las autoridades.

- **Distribución de rendimientos.** Serán en proporción a la participación de los socios.
- **Participación en la integración cooperativa.** Participación activa de socios a fin de integrarlos.

Valores:

- **Responsabilidad.** Para actuar todos dentro de un marco de seriedad, puntualidad y responder a las obligaciones para con la sociedad.
- **Respeto.** Para que se practique un trato y una comunicación sincera y oportuna.
- **Honestidad.** En los actos institucionales para fomentar la transparencia, la justicia y ecuanimidad.
- **Integración.** Para construir y practicar relaciones fraternales entre compañeros y con toda institución que apoye el desarrollo del ser humano.
- **Confianza.** Generando un ambiente cordial para la atención oportuna de los socios
- **Creatividad.** Desarrollando continuamente soluciones oportunas y competitivas acordes a las necesidades del mercado de la Cooperativa

Objetivos:

Los principales objetivos que persigue la Cooperativa son:

- Trabajar en beneficio social.

- Promover la integración a la Cooperativa de un mayor número de personas, proporcionar una adecuada educación.
- Cooperativista a los socios, así como promover el desarrollo socio – económico de sus asociadas y asociados mediante la prestación de servicios de carácter financiero y complementario

Número de socios:

- 31.296 Socios Inscritos

3.6.2. Cooperativa De Ahorro Y Crédito Juan de Salinas

Misión:

“Somos una institución financiera popular y solidaria que ofrece a la comunidad servicios financieros, alineados a valores y principios cooperativos que trascienden en su desarrollo.”

Visión:

“Pertener en el 2017 al siguiente segmento de las cooperativas de ahorro y crédito, a través de servicios con atención de calidad, dirigidos al sector productivo, con un elevado nivel de satisfacción de nuestros asociados.”

Principios:

- Transparencia
- Eficiencia
- Ética
- Compromiso
- Calidad

Objetivos:

- Guiar, incitar y coordinar las diversas actividades que se desarrollan del comportamiento de la empresa
- Proporcionar una base para la evaluación y control de los resultados obtenidos
- Motivar a los miembros de la empresa mediante el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas, buscando su implicación en la empresa.
- Transmitir al exterior (a los proveedores, clientes, competidores y sociedad en general) las intenciones de la empresa.

Número de socios:

- 4.848 Socios Inscritos

3.6.3. Cooperativa De Ahorro Y Rumiñahui Ltda.**Misión:**

“Somos una cooperativa de intermediación financiera, rentable y sólida que promueve el desarrollo socio-económico de nuestros socios y clientes a través de productos y servicios eficientes, personalizados, oportunos e innovadores.”

Visión:

“En el 2017 ser una empresa cooperativa consolidada en lo económico y en lo social”

Principios:

- **Responsabilidad:** Asegurar la continuidad del desarrollo de la comunidad.

- **Honestidad:** Transparencia en el manejo de los recursos de la organización
- **Lealtad:** Compromiso con la institución y sus miembros
- **Solidaridad:** Velar por el interés colectivo de sus miembros

Número de socios:

- 1.941 Socios Inscritos

CAPÍTULO 4: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

4.1. Problema

Medir el nivel de satisfacción de los clientes de las Cooperativas de Ahorro y crédito del Cantón Rumiñahui

4.2. Necesidad

La competencia cada vez es más difícil para las Cooperativas de Ahorro y crédito es por ello que deben estar preparadas y aplicar todos sus conocimientos y habilidades así como actitudes para el buen desempeño en el ámbito empresarial, el secreto del éxito son los clientes. Ellos pueden darle un giro a la empresa, así como pueden llevarla al triunfo también las pueden guiar al fracaso, es por ello que son muy importantes y la única forma de satisfacerlos es conocer sus necesidades.

Por esta razón las Cooperativas de Ahorro y crédito del cantón Rumiñahui cuentan con la necesidad de medir el nivel de satisfacción de sus clientes para lograr diferenciarse y sobresalir ante su competencia.

4.3. Justificación e Importancia

Las cooperativas de Ahorro y crédito aportan en gran medida al desarrollo de nuestro país ya que las empresas de economía popular y solidaria en el 2009 empleó al 64% de los ocupados a nivel nacional (MIES , 2011) es decir que este tipo de organizaciones son sumamente importante para el desarrollo de nuestro país y constituyen un aporte importante en el sistema económico ecuatoriano.

Sin embargo en los dos últimos años estas empresas no han crecido en gran medida como lo hacían hasta hace algún tiempo, esto puede ser consecuencia de muchas variables externas e internas, incluida en ellas la insatisfacción que poseen los clientes

de las cooperativas por la calidad deficiente del servicio prestado o por el maltrato que sufren los ahorristas.

Las Cooperativas de ahorro y crédito han perdido sus clientes tanto actuales como potenciales y se han reducido sus utilidades por las situaciones mencionadas anteriormente. Esto hace importante realizar este estudio ya que estas instituciones no conocen en que están fallando y por ende no pueden corregir sus errores.

Es fundamental insistir en la urgencia de cambiar las conductas individuales y organizacionales inequívocas que no permiten el desarrollo de estas empresas, solo conociendo el nivel de satisfacción de sus consumidores se podrá tomar medidas para la correcta gestión a largo mediano y corto plazo de este tipo de empresas.

Además es importante conocer el servicio al cliente que están ofreciendo las Cooperativas de Ahorro y Crédito pues este es un factor diferenciador fundamental en el mercado, gracias a él se puede llegar a posicionar en la mente de los clientes potenciales y generar una ventaja competitiva.

La satisfacción y la generación de valor son dos factores que influyen en el cliente en el momento anterior y posterior al recibir el servicio. La competencia en el sector financiero es muy fuerte por lo que hay la necesidad de crear estrategias con el fin de mejorar la calidad del servicio que prestan dichas Cooperativas y esto solo se lo puede lograr conociendo la situación actual que están viviendo estas empresas respecto al nivel de satisfacción del cliente que tienen .

4.4. Propósito de la implementación del proyecto

Conocer la situación real que experimentan las Cooperativas de Ahorro y Crédito ubicadas en el Cantón Rumiñahui, con la intención de mejorar la situación actual que están cursando este tipo de empresas, por medio de la medición de la

satisfacción de los clientes de las cooperativas, por la cual se podrá identificar los factores que causan inconformidad en los clientes

Todo esto será posible mediante la aplicación del Balanced Scorecard, esta herramienta ayudara a enlazar las estrategias y los objetivos clave con el desempeño y los resultados a través de sus cuatro perspectivas

4.5. Definición del problema

Las cooperativas de ahorro y crédito tienen un gran problema el cual es, que sus clientes se encuentran insatisfechos con el servicio prestado por estas empresas, esto es causado principalmente por la Calidad deficiente del servicio que ofrecen estas instituciones y también por el maltrato que reciben los clientes estas situaciones tienen como consecuencia que las utilidades de estas empresas disminuyan y que pierdan sus clientes actuales y potenciales.

Las Cooperativas de ahorro y crédito del cantón Rumiñahui no conocen el nivel de satisfacción del cliente, por lo que ellas no podrán tomar decisiones correctas para su gestión, pasando inadvertidas las causas de la insatisfacción de sus clientes, es decir dejando a un lado la opinión del ahorrista sobre su servicio pues se carece de un marco de referencia con el que se facilite la administración de estos negocios; todas estas situaciones mencionadas anteriormente podrían conllevar a que dichas instituciones tengan pérdidas económicas, despidos de trabajadores por falta de movimiento aumentando la tasa de desempleo en el país y en el peor de los casos cierre definitivo de estas organizaciones.

4.6. Objetivos de la Investigación de mercados

4.6.1. Objetivo General

Conocer el nivel de aceptación y satisfacción que tiene el cliente con respecto al servicio que brindan las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón Rumiñahui

4.6.2. Objetivos Específicos

- Determinar la problemática en los servicios que brindan las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón Rumiñahui.
- Establecer los hábitos de consumo de los clientes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón Rumiñahui.
- Analizar la comunicación que existe entre las cooperativas de ahorro y crédito y sus clientes.

4.7. Hipótesis

- Aproximadamente el 16% de los clientes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón Rumiñahuse encuentran insatisfechos con el servicio que reciben por parte de dichas empresas.

4.8 Metodología de la investigación

“La fase metodológica es un conjunto de pasos, organizado y planificado para llegar a un resultado; método que se determina como el instrumento valioso de un procedimiento implícito de fases o pasos en toda actividad científica, que permite

evaluar el proceso de investigación que se efectúa en el desarrollo de las ciencias” (Mantilla Vargas, 2015)

4.8.1. Tipos de Investigación

El Ing. Farid Mantilla en su libro “Un enfoque a la Investigación de Mercados”, en lo la clasificación de los tipos de investigación propone lo siguiente:

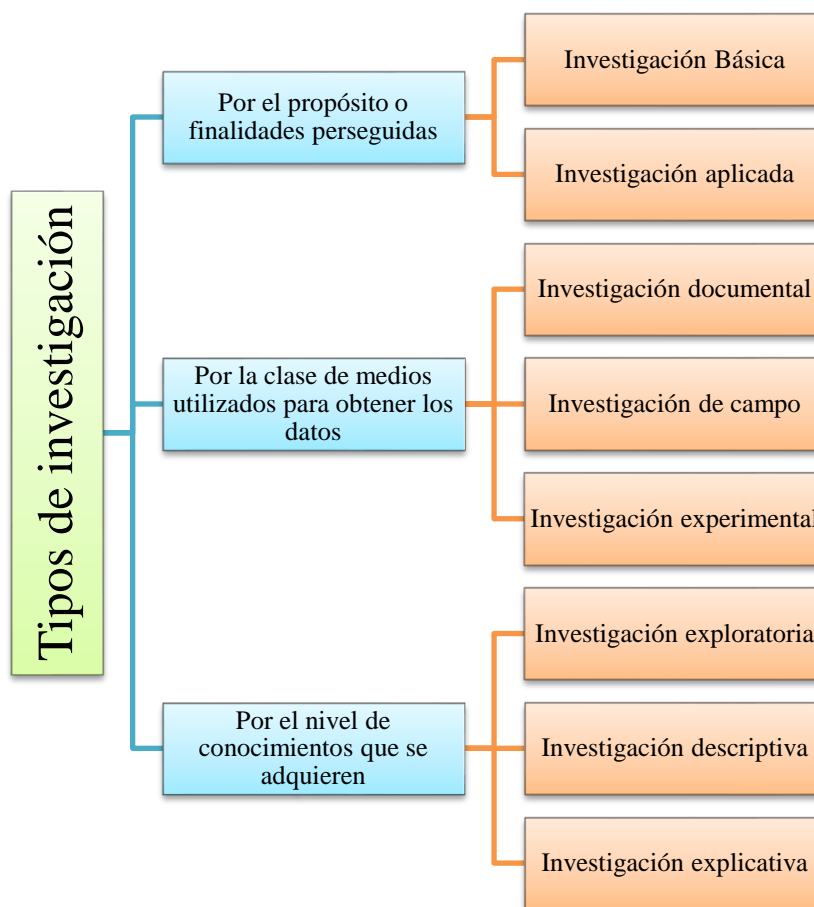


Figura 11. Tipos de Investigación

Fuente: (Mantilla Vargas, 2015)

De tal manera, para la realización del presente proyecto, se utilizarán la investigación descriptiva, debido a que resultan los más adecuados e idóneos para cumplir con los fines deseados

4.8.2. Técnica de Investigación

En la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas de investigación:

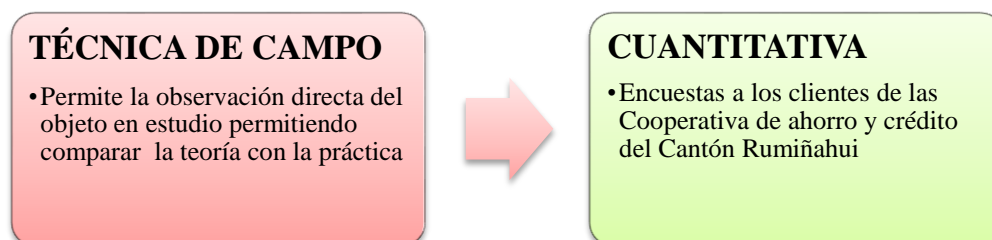


Figura 12. Técnicas de Investigación

Fuente: (Mantilla Vargas, 2015)

4.8.3. Fuentes de Investigación

La obtención de información para el presente estudio está conformado por fuentes primarias y secundarias mencionadas en el libro “Un enfoque a la investigación de mercados” del Ing. Farid Mantilla, las cuales son:

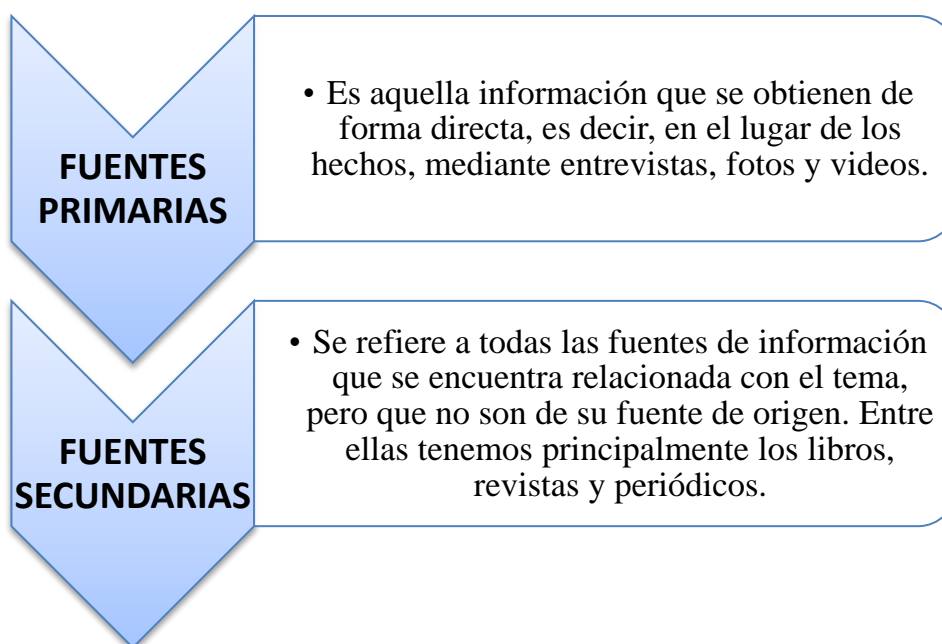


Figura 13. Fuentes de Investigación

Fuente:(Mantilla Vargas, 2015)

4.8.4. Técnicas de muestreo

Existen dos métodos de muestreos que son:

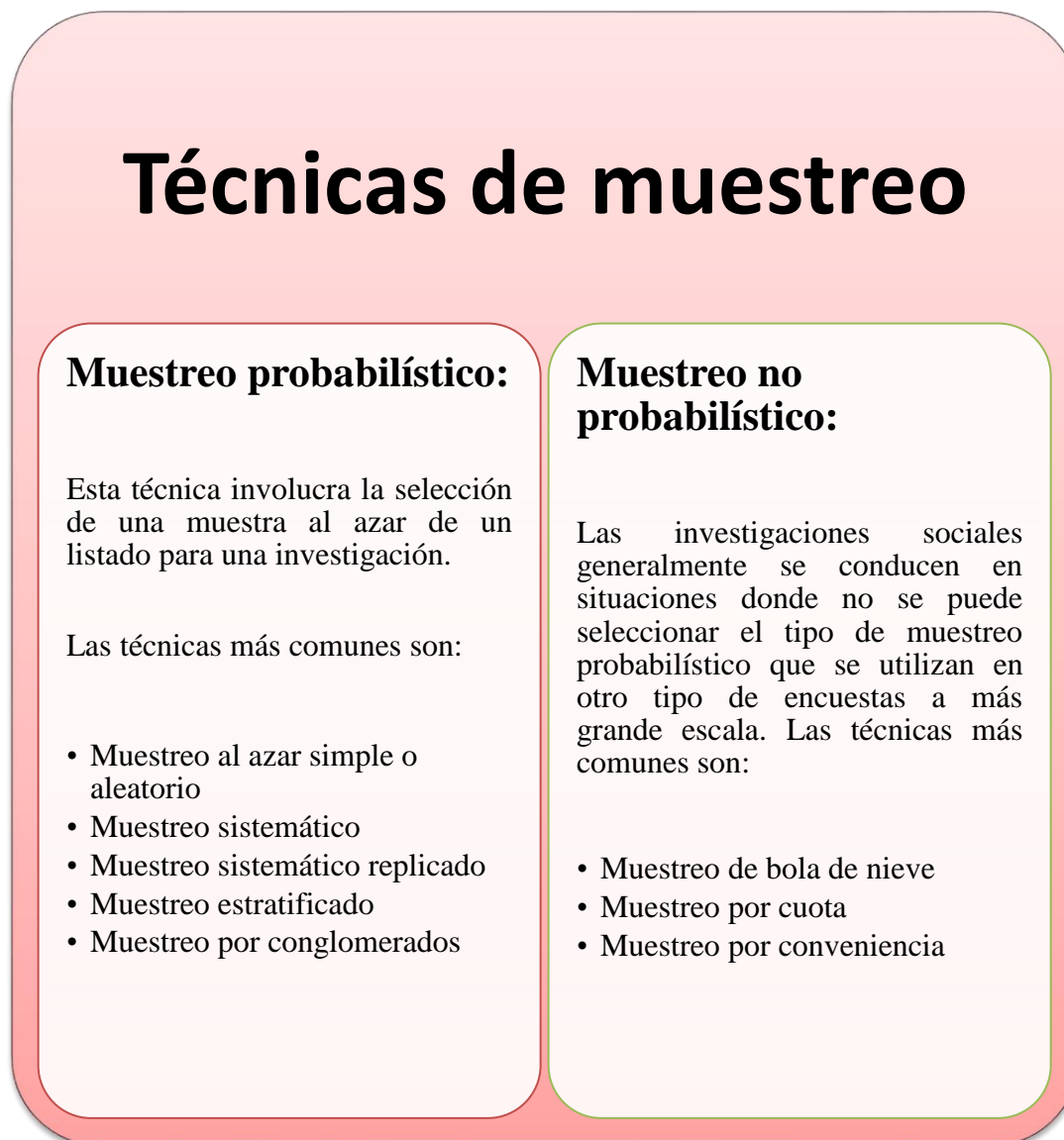


Figura 14. Técnicas de muestreo

Fuente:(Mantilla Vargas, 2015)

De tal manera, en la realización de este proyecto se utilizará el Muestreo Probabilístico, mediante la aplicación del muestreo Estratificado, el cual permite que todos los elementos tengan la misma probabilidad de ser elegidos.

4.8.5. Diseño de la encuesta

En el libro escrito por el Ing. Farid Mantilla, “Un enfoque a la investigación de mercado”, afirma que la encuesta es una técnica de investigación que se utiliza para obtener datos mediante la realización de un listado de preguntas escritas que son entregadas a los sujetos de estudio, con el propósito de que las respondan de forma escrita también.

A este listado de preguntas se lo conoce como cuestionario. El mismo que tiene la característica de ser impersonal, debido a que no se solicita que se coloque el nombre ni otro tipo de identificación de la persona que lo responde, debido a que esta información no es relevante.

Además su utilización ofrece ventajas, entre ellas tenemos que es un método de trabajo relativamente más económico y rápido. Nos proporciona información que puede ser agrupada en forma de cuadros estadísticos que facilita la medición y análisis de las variables.

El presente estudio realizará las encuestas en el cantón Rumiñahui a los clientes de las cooperativas de ahorro y crédito inscritas ahí.

A continuación se presenta la matriz de cuestionario, donde se puede apreciar las preguntas que serán utilizadas para realizar el presente estudio, las mismas que se encuentran relacionadas con los objetivos específicos planteados para la Investigación de Mercado.

Tabla 7.
Matriz de Cuestionario

Objetivo Específicos	Escala	Pregunta	Opciones de Respuesta
Determinar la problemática en los servicios que brindan las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón Rumiñahui	Intervalo	La atención al cliente prestada en la Cooperativa es:	Excelente Buena Regular Mala Pésima
	Nominal	Los empleados demuestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio y resolver sus inquietudes:	Siempre Casi siempre Nunca
	Intervalo	¿Cómo considera usted a las instalaciones de la empresa?	Excelentes Buenas Regulares Malas Pésimas
	Razón	¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para obtener un servicio satisfactorio?	De 0 a 10 min De 11 a 20 min De 21 a 30 min De 31 a 60 min Más de una hora
Establecer los hábitos de consumo de los clientes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón Rumiñahui	Ordinal	¿Es Cliente de una o más de una Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón Rumiñahui?	Si No
	Nominal	¿Usted de qué cooperativa de ahorro es cliente?	COAC. Luz Del Valle COAC. Juan De Salinas COAC. Rumiñahui Limitada
	Nominal	¿Qué servicios utiliza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito?	Cuenta de ahorros Inversiones Seguros Cuenta Corriente Créditos Pago de servicios
	Nominal	¿Con que frecuencia acude a su Cooperativa de Ahorro y crédito?	Semanal Mensual Quincenal Trimestral Semestral Anual
	Nominal	¿Qué le motivó a elegir la cooperativa donde hoy usted es cliente?	Intereses y Beneficios Atención al Cliente Infraestructura Reputación de la empresa Ubicación
Analizar la comunicación que existe entre las cooperativas de ahorro y crédito y sus clientes.	Nominal	¿Cómo conoció sobre los servicios que brinda la Cooperativa?	Televisión Radio Internet Prensa escrita Referencias
	Ordinal	¿Se le comunica sobre promociones y beneficios que la empresa le ofrece?	Si No
	Ordinal	¿Recomendaría la Cooperativa a sus conocidos?	Si No
	Nominal	¿Por qué?	Abierta

A continuación se adjunta el formato de la encuesta:

ENCUESTA PARA MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE

OBJETIVO: Conocer el nivel de aceptación y satisfacción que tienen los clientes con respecto al servicio que brindan las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Rumiñahui.

INSTRUCCIONES:

- 1.- Responda con sinceridad a las siguientes preguntas que se plantean a continuación
- 2.- Los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva
- 3.- Señale con una "x" en el lugar que corresponda

INFORMACIÓN PERSONAL

- Género: Femen Mascul
- Edad: _____ años
- Ocupación: _____
- Ingresos: \$0 - \$400 \$401 - \$800 \$801 - \$1200 \$1201 +

CUESTIONARIO

1. ¿Es Cliente de una o más de una Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón Rumiñahui?

Si No

Si su respuesta es sí siga con las siguientes preguntas caso contrario gracias por su colaboración.

2. ¿Usted de qué cooperativa de ahorro es cliente?

COAC. Luz Del Valle COAC. Juan De Salinas COAC. Rumiñahui Limitada

3. ¿Qué servicios utiliza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Cuenta de ahorros	<input type="checkbox"/>	Cuenta Corriente	<input type="checkbox"/>
Inversiones	<input type="checkbox"/>	Créditos	<input type="checkbox"/>
Seguros	<input type="checkbox"/>	Pago de servicios	<input type="checkbox"/>

4. ¿Con que frecuencia acude a su Cooperativa de Ahorro y crédito?

Semanal	<input type="checkbox"/>	Quincenal	<input type="checkbox"/>	Semestral	<input type="checkbox"/>
Mensual	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input type="checkbox"/>	Anual	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cuánto ahorra mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted es cliente?

De \$0 a \$50	<input type="checkbox"/>	De \$101 a \$150	<input type="checkbox"/>
De \$51 a \$100	<input type="checkbox"/>	De \$151 a \$200	<input type="checkbox"/>
De \$201 a \$250	<input type="checkbox"/>	Más de 200	<input type="checkbox"/>

6. ¿Qué le motivó a elegir la cooperativa donde hoy usted es cliente?

Intereses y Beneficios	<input type="checkbox"/>	Montos de créditos	<input type="checkbox"/>
Atención al Cliente	<input type="checkbox"/>	Reputación de la empresa	<input type="checkbox"/>
Infraestructura	<input type="checkbox"/>	Ubicación	<input type="checkbox"/>

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

7. ¿Cómo conoció sobre los servicios que brinda la Cooperativa?

Televisión	<input type="checkbox"/>	Prensa escrita	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>	Referencias	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>		

8. La atención al cliente prestada en la Cooperativa es:

Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>
Pésima	<input type="checkbox"/>		

9. Los empleados demuestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio y resolver sus inquietudes:

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	-------	--------------------------

10. ¿Cómo considera usted a las instalaciones de la empresa?

Excelentes	<input type="checkbox"/>	Buenas	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	Malas	<input type="checkbox"/>
Pésimas	<input type="checkbox"/>		

11. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para obtener un servicio satisfactorio?

De 0 a 10 min	<input type="checkbox"/>	De 11 a 20 min	<input type="checkbox"/>
De 21 a 30 min	<input type="checkbox"/>	De 30 a 60 min	<input type="checkbox"/>
Más de una hora	<input type="checkbox"/>		

12. ¿Se le comunica sobre promociones y beneficios que la empresa le ofrece?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

13. ¿Recomendaría la Cooperativa a sus conocidos?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

¿Por qué?

14. ¿Qué sugeriría usted para mejorar el servicio que brinda la Cooperativa?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

4.8.6. Prueba Piloto

La prueba del cuestionario, también conocida como prueba piloto nos ayuda a determinar si las preguntas que se han planteado se encuentran bien estructuradas y si son lo suficientemente claras para los encuestados. Además es de suma importancia, debido a que nos ayuda a determinar mediante la pregunta filtro P la probabilidad a favor y Q la probabilidad en contra, que son necesarias para determinar el tamaño de la muestra.

Para este proyecto la prueba piloto se la realizó a 10 clientes, en el cantón Rumiñahui:

La pregunta filtro fue:

1. ¿Es Cliente de una o más de una Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón Rumiñahui?

Si

No

Y los resultados fueron:

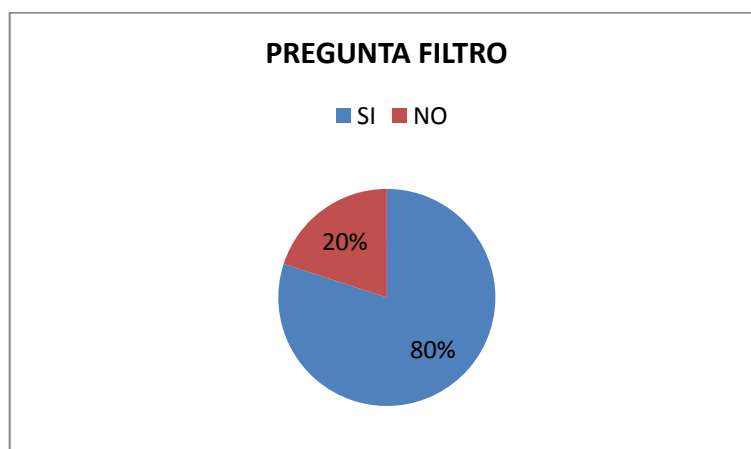


Figura 15. Análisis Pregunta filtro

Se encuestó a diez clientes de las cooperativas de ahorro y crédito del Cantón Rumiñahui dando como resultado el siguiente:

$$P = 0.8 \quad Q = 0.2$$

Análisis de la prueba piloto:

Gracias a la prueba piloto se pudo corregir los siguientes errores:

1.- En la pregunta del género se encontraba oculto las opciones:

- **Género:** Feino asculino

Por lo que se procedió a su corrección:

- **Género:** Femenino Masculino

2.- En la pregunta número 3 correspondiente: ¿Qué servicios utiliza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito? Se generó una duda por parte de los encuestados la cual era que si debían escoger una o más opciones:

- **¿Qué servicios utiliza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito?**

Cuenta de ahorros	<input type="checkbox"/>	Cuenta Corriente	<input type="checkbox"/>
Inversiones	<input type="checkbox"/>	Créditos	<input type="checkbox"/>
Seguros	<input type="checkbox"/>	Pago de servicios	<input type="checkbox"/>

Por lo que se procedió a corregir:

- **¿Qué servicio más utiliza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito?**

Cuenta de ahorros	<input type="checkbox"/>	Cuenta Corriente	<input type="checkbox"/>
Inversiones	<input type="checkbox"/>	Créditos	<input type="checkbox"/>
Seguros	<input type="checkbox"/>	Pago de servicios	<input type="checkbox"/>

Encuesta definitiva:**ENCUESTA PARA MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE**

OBJETIVO: Conocer el nivel de aceptación y satisfacción que tienen los clientes con respecto al servicio que brindan las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Rumiñahui.

INSTRUCCIONES:

- 1.- Responda con sinceridad a las siguientes preguntas que se plantean a continuación
- 2.- Los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva
- 3.- Señale con una "x" en el lugar que corresponda

INFORMACIÓN PERSONAL

- Género: Femenino Masculino
- Edad: _____ años
- Ocupación: _____
- Ingresos: \$0 - \$400 \$401 - \$800 \$801 - \$1200 \$1201 +

CUESTIONARIO

1. ¿Es Cliente de una o más de una Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón Rumiñahui?

Sí No

Si su respuesta es sí siga con las siguientes preguntas caso contrario gracias por su colaboración.

2. ¿Usted de qué cooperativa de ahorro es cliente?

COAC. Luz Del Valle COAC. Juan De Salinas COAC. Rumiñahui Limitada

3. ¿Qué servicio más utiliza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Cuenta de ahorros	<input type="checkbox"/>	Cuenta Corriente	<input type="checkbox"/>
Inversiones	<input type="checkbox"/>	Créditos	<input type="checkbox"/>
Seguros	<input type="checkbox"/>	Pago de servicios	<input type="checkbox"/>

4. ¿Con que frecuencia acude a su Cooperativa de Ahorro y crédito?

Semanal	<input type="checkbox"/>	Quincenal	<input type="checkbox"/>	Semestral	<input type="checkbox"/>
Mensual	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input type="checkbox"/>	Anual	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cuánto ahorra mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted es cliente?

De \$0 a \$50	<input type="checkbox"/>	De \$101 a \$150	<input type="checkbox"/>
De \$51 a \$100	<input type="checkbox"/>	De \$151 a \$200	<input type="checkbox"/>
De \$201 a \$250	<input type="checkbox"/>	Más de 200	<input type="checkbox"/>

6. ¿Qué le motivó a elegir la cooperativa donde hoy usted es cliente?

Intereses y Beneficios	<input type="checkbox"/>	Montos de créditos	<input type="checkbox"/>
Atención al Cliente	<input type="checkbox"/>	Reputación de la empresa	<input type="checkbox"/>
Infraestructura	<input type="checkbox"/>	Ubicación	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cómo conoció sobre los servicios que brinda la Cooperativa?

Televisión	<input type="checkbox"/>	Prensa escrita	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>	Referencias	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>		

8. La atención al cliente prestada en la Cooperativa es:

Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>
Pésima	<input type="checkbox"/>		

9. Los empleados demuestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio y resolver sus inquietudes:

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	-------	--------------------------

10. ¿Cómo considera usted a las instalaciones de la empresa?

Excelentes	<input type="checkbox"/>	Buenas	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	Malas	<input type="checkbox"/>
Pésimas	<input type="checkbox"/>		

11. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para obtener un servicio satisfactorio?

De 0 a 10 min	<input type="checkbox"/>	De 11 a 20 min	<input type="checkbox"/>
De 21 a 30 min	<input type="checkbox"/>	De 30 a 60 min	<input type="checkbox"/>
Más de una hora	<input type="checkbox"/>		

12. ¿Se le comunica sobre promociones y beneficios que la empresa le ofrece?

Sí No

13. ¿Recomendaría la Cooperativa a sus conocidos?

Sí No

¿Por qué?

14. ¿Qué sugeriría usted para mejorar el servicio que brinda la Cooperativa?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

4.8.7. Tamaño de la muestra

Encuesta dirigida a los clientes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón Rumiñahui.

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 N + Z^2 PQ}$$

En donde:

Z=Nivel de confianza

N= Universo

P= probabilidad a favor

Q= probabilidad en contra

e= error de estimación

n= tamaño de muestra

Al remplazar los datos en la formula tenemos:

Z=1.96

N= 58.210

P= 0.8

Q= 0.2

e= 0.05

$$n = \frac{1.96^2 * 0.80 * 0.2 * 38085}{0.05^2 * 38085 + 1.96^2 * 0.2 * 0.80}$$

n= 244

Donde:

Cooperativa Luz del Valle = 201 encuestas

Cooperativa Juan de Salinas = 31 encuestas

Cooperativa Rumiñahui Ltda.= 12 encuestas

$$nh = n * \frac{NH}{N}$$

4.9. Análisis de datos

4.9.1. Análisis Univariado

4.9.1.1. Pregunta N° 1: Edad del Encuestado

Tabla 8.

Análisis Univariado: Edad del Encuestado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 16 a 25 años	18	7,4	7,4	7,4
	De 26 a 35 años	63	25,8	25,8	33,2
	De 36 a 45 años	76	31,1	31,1	64,3
	De 46 a 55 años	56	23,0	23,0	87,3
	De 56 a 65 años	24	9,8	9,8	97,1
	Más de 65 años	7	2,9	2,9	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

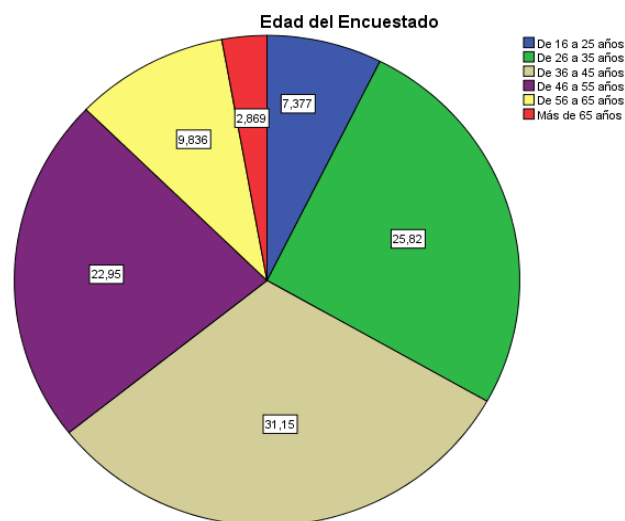


Figura 16. Análisis Univariado: Edad del Encuestado

Análisis Ejecutivo:

Las edades de las personas que son clientes de una Cooperativa de ahorro y crédito en el Cantón Rumiñahui son en su mayoría entre 46 a 55 años y personas de 26 a 35

años, esto quiere decir que el mercado meta de las cooperativas se encuentran formado por las personas que se encuentran dentro de estas edades.

Análisis Comparativo:

Según la revista financiera on-line Previsor financiero en el año 2002; dice que Un estudio sobre el ahorro en México concluyó, entre otras cosas, que la edad ideal para iniciarse en temas del ahorro es hacerlo a los veinte años. El dato no sorprende porque en realidad es más o menos la edad en la que la mayoría ya puede ahorrar por sus ingresos mensuales.

4.9.1.2. Pregunta N° 2: Ocupación del Encuestado

Tabla 9.

Análisis Univariado: Ocupación del Encuestado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Abogado	2	,8	,8	,8
	Administrador	12	4,9	4,9	5,7
	Albañil	11	4,5	4,5	10,2
	Ama de casa	44	18,0	18,0	28,3
	Arquitecto	1	,4	,4	28,7
	Artesano	2	,8	,8	29,5
	Ayudante de cocina	1	,4	,4	29,9
	Chofer	28	11,5	11,5	41,4
	Comerciante	56	23,0	23,0	64,3
	Contador	5	2,0	2,0	66,4
	Costurera	1	,4	,4	66,8
	Docente	8	3,3	3,3	70,1
	Empleada Doméstica	13	5,3	5,3	75,4
	Enfermería	4	1,6	1,6	77,0
	Estudiante	10	4,1	4,1	81,1
	Guardia	5	2,0	2,0	83,2
	Ing. Agrónomo	2	,8	,8	84,0
	Ing. Civil	2	,8	,8	84,8
	Ing. Comercial	1	,4	,4	85,2
	Ing. en Marketing	1	,4	,4	85,7
	Ing. en Sistemas	1	,4	,4	86,1
	Jubilado	8	3,3	3,3	89,3
	Mecánico	8	3,3	3,3	92,6
	Secretaria	1	,4	,4	93,0
Vendedor de local	17	7,0	7,0	100,0	
Total	244	100,0	100,0		

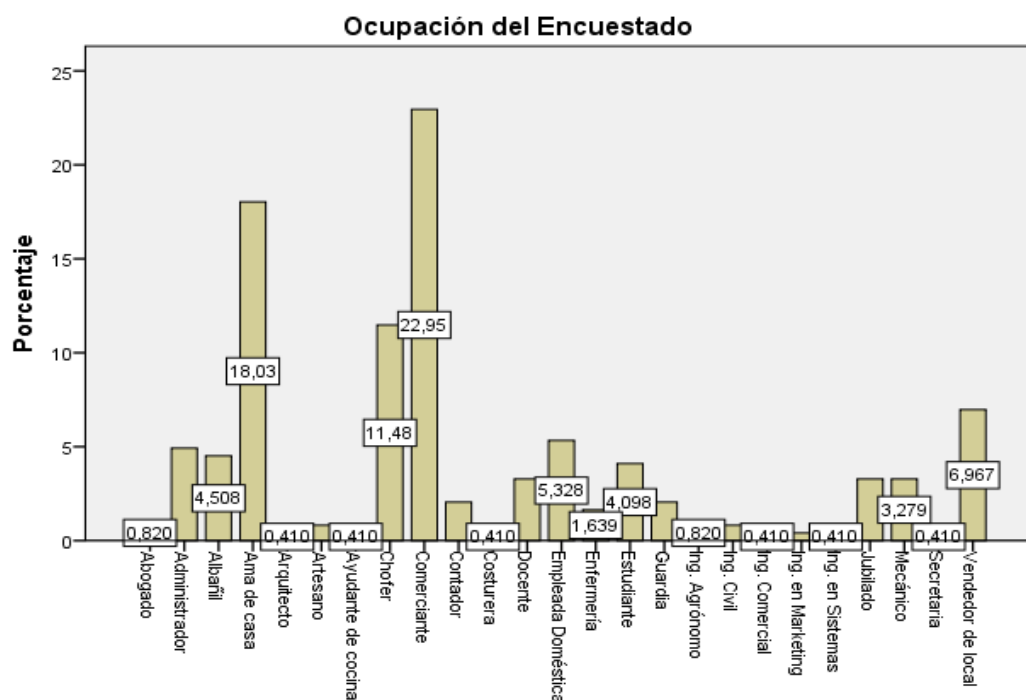


Figura 17. Análisis Univariado: Ocupación del Encuestado

Análisis Ejecutivo:

En relación a la actividad económica, se encontró que la mayoría de los clientes de las cooperativas tiene como ocupación el ser Comerciante, además son Ama de casa sin embargo existen más profesiones que refleja la encuesta.

Análisis Comparativo:

En el Cantón Rumiñahui según el “GADMUR” existen hasta el 2011; 1.662 comerciantes informales registrados y se estima que 3000 sin registrar. Esto se debe a que en este Cantón existe un gran flujo de ventas de mercaderías por las conocidas ferias.

4.9.1.3. Pregunta N° 3: Ingresos mensuales del Encuestado

Tabla 10.

Análisis Univariado: Ingresos mensuales del Encuestado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De \$0 a \$400	96	39,3	39,3	39,3
	De \$401 a \$800	79	32,4	32,4	71,7
	De \$801 a \$1200	51	20,9	20,9	92,6
	Más de \$1200	18	7,4	7,4	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

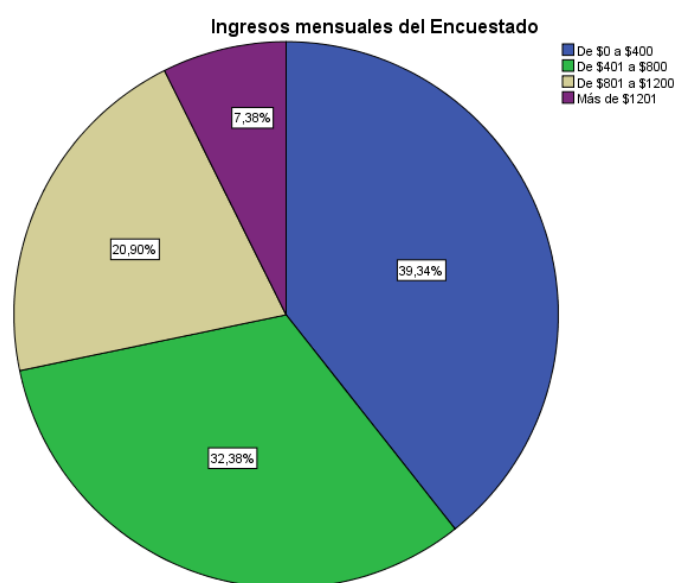


Figura 18. Análisis Univariado: Ingresos mensuales del Encuestado

Análisis Ejecutivo:

Las personas tienen un ingreso en su mayoría entre De \$0 a \$400 donde se encontrarían las personas que ganan el sueldo básico, muy pocas personas ganan más de 1.200 dólares por lo que podemos deducir que el mercado meta de las cooperativas comprenden en su mayoría las personas con un nivel socio económico C-

Análisis Comparativo:

Según “Foros del Ecuador” publicado en 2009 afirman que 564.468 trabajadores ganan el salario mínimo, cifra que representa el 18,17% de los formales que se encuentran en relación de dependencia.

4.9.1.4. Pregunta N° 4: ¿Qué servicios utiliza más en la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Tabla 11.

Análisis Univariado: ¿Qué servicios utiliza más en la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Cuenta de ahorros	164	67,2	67,2	67,2
	Cuenta Corriente	12	4,9	4,9	72,1
	Inversiones	10	4,1	4,1	76,2
	Créditos	33	13,5	13,5	89,8
	Seguros	3	1,2	1,2	91,0
	Pago de servicios	22	9,0	9,0	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

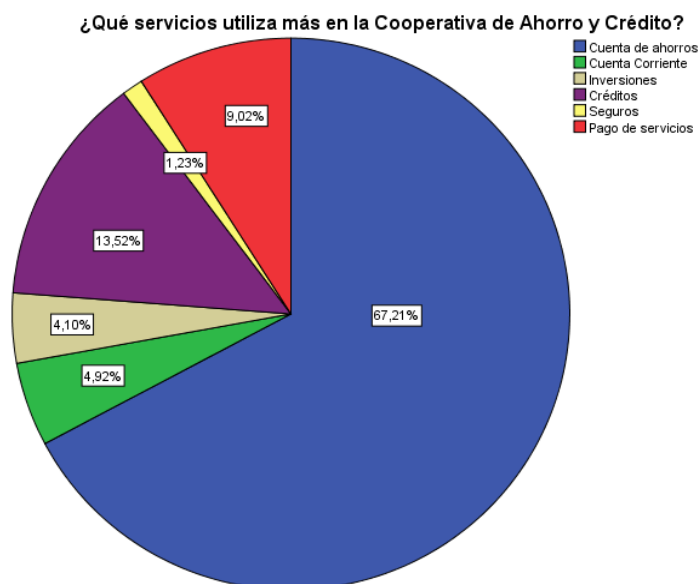


Figura 19. Análisis Univariado: ¿Qué servicios utiliza más en la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Análisis Ejecutivo:

Los encuestados utilizan más el servicio de cuenta de ahorro, seguido lejanamente por los créditos; los demás servicios aunque las cooperativas los ofrecen y los clientes los consumen, no son la razón de ser de la empresa.

Análisis Comparativo:

“Sistemas contables en cooperativas de ahorro y crédito” revista on-line sugiere en el año 2008 que “las cooperativas mantienen su esencia y por lo que ellas han sido creadas, a pesar de los años las cooperativas de ahorro y crédito han trascendido por los servicios que brindan...” en la siguiente figura podemos observar los distintos servicios que presenta una Cooperativa De ahorro y crédito

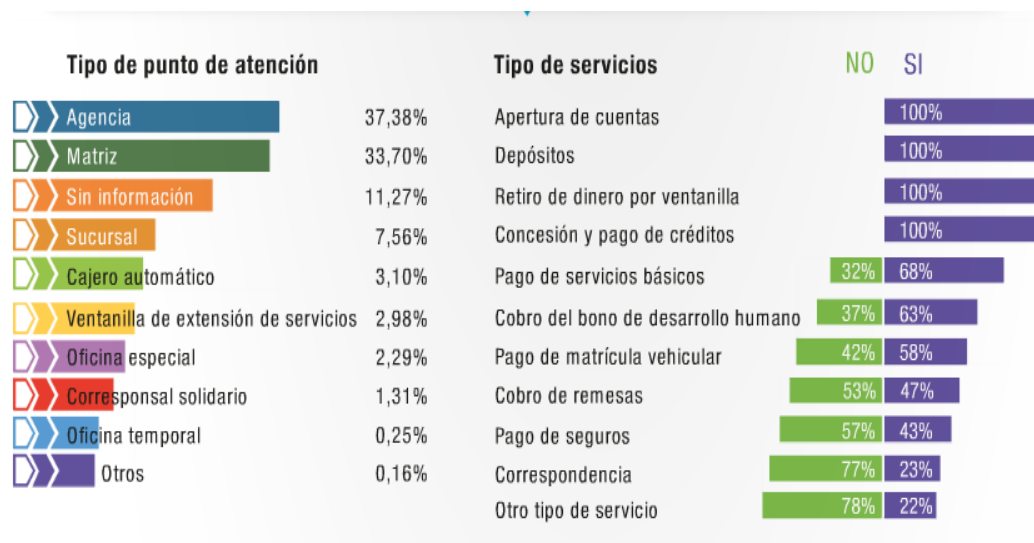


Figura 20. Oferta de los servicios prestados por las organizaciones financieras populares y solidarias

Fuente: (Secretaria Nacional de Planificación., 2015)

4.9.1.5. Pregunta N° 5: ¿Cuánto ahorra mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted es cliente?

Tabla 12.

Análisis Univariado: ¿Cuánto ahorra mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted es cliente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De \$0 a \$50	86	35,2	35,2	35,2
	De \$101 a \$150	22	9,0	9,0	44,3
	De \$51 a \$100	49	20,1	20,1	64,3
	De \$151 a \$200	23	9,4	9,4	73,8
	De \$201 a \$250	20	8,2	8,2	82,0
	Más de 250	44	18,0	18,0	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

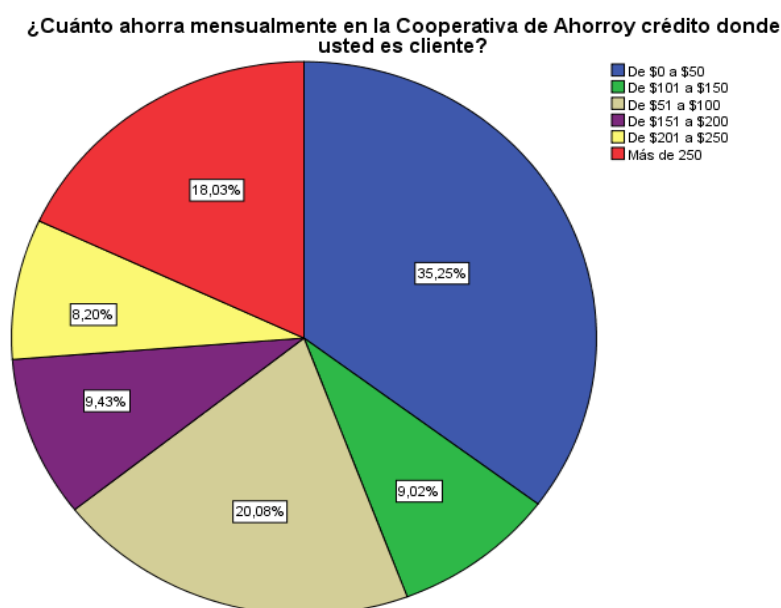


Figura 21. Análisis Univariado: ¿Cuánto ahorra mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted es cliente?

Análisis Ejecutivo:

Las personas ahorran en su mayoría una cantidad entre \$0 a \$50 esto se debe como ya se había comentado a la capacidad adquisitiva que tiene las personas clientes de estas cooperativas además tenemos que tomar en cuenta que muchas personas destinan parte de sus ingresos al pago de créditos solicitados.

Análisis Comparativo:

Según el blog negocios 1000 recomienda que una persona deba ahorrar por lo menos el 10% de los ingresos mensuales. Por lo que podemos confirmar el perfil socio económico promedio de los clientes de las cooperativas.

4.9.1.6. Pregunta N° 6: ¿Qué le motivó a elegir la cooperativa donde hoy usted es cliente?

Tabla 13.

Análisis Univariado: ¿Qué le motivó a elegir la cooperativa donde hoy usted es cliente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Intereses y Beneficios	84	34,4	34,4	34,4
	Montos de créditos	61	25,0	25,0	59,4
	Atención al Cliente	20	8,2	8,2	67,6
	Reputación de la empresa	42	17,2	17,2	84,8
	Infraestructura	3	1,2	1,2	86,1
	Ubicación	34	13,9	13,9	100,0
	Total	244	100,0	100,0	



Figura 22. Análisis Univariado: ¿Qué le motivó a elegir la cooperativa donde hoy usted es cliente?

Análisis Ejecutivo:

El mayor motivo para elegir una cooperativa son los intereses y beneficios que da la cooperativa a sus socios en segundo lugar tenemos a los créditos; generalmente las cooperativas ofrecen un mejor interés que los bancos.

Análisis Comparativo:

En este punto se puede añadir que las cooperativas tienen una gran cartera de cobranzas, según Romero comenta en el 2003 en su página web “las cooperativas no ponen tantas trabas para un crédito como lo hace un banco”

4.9.1.7. Pregunta N° 7: La atención al cliente prestada en la Cooperativa es:

Tabla 14.

Análisis Univariado: La atención al cliente prestada en la Cooperativa es:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	63	25,8	25,8	25,8
	Buena	144	59,0	59,0	84,8
	Regular	37	15,2	15,2	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

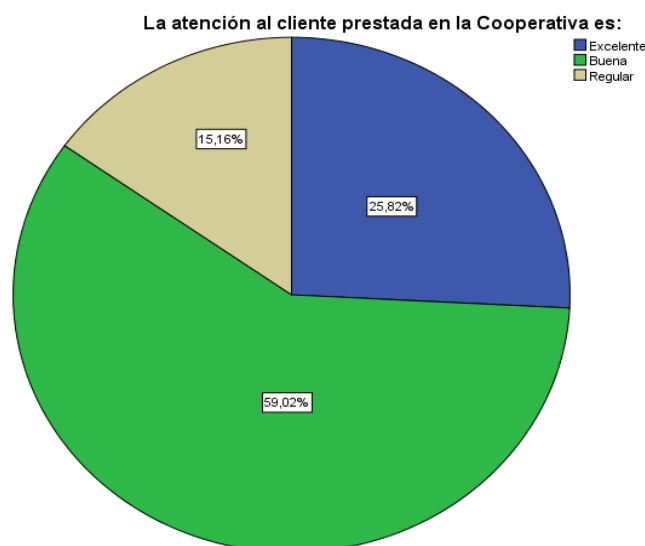


Figura 23. Análisis Univariado: La atención al cliente prestada en la Cooperativa

es:

Análisis Ejecutivo:

La atención al cliente prestada por las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Rumiñahui en su mayoría es considerada buena sin embargo algunos de sus clientes opinan que no tiene una atención excelente, esto podría llevar a la cooperativa a perder clientes; pero el verdadero peligro radica en que un gran porcentaje califica como regular al servicio.

Análisis Comparativo:

Sánchez en su monografía recomienda que lo óptimo sea que el 60% de los clientes estén 100% satisfechos pues con el tiempo las personas se irán desencantando del producto.

4.9.1.8. Pregunta N° 8: Los empleados demuestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio y resolver sus inquietudes

Tabla 15.

Análisis Univariado: Los empleados demuestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio y resolver sus inquietudes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	167	68,4	68,4	68,4
	Casi siempre	77	31,6	31,6	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

Los empleados demuestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio y resolver sus inquietudes:

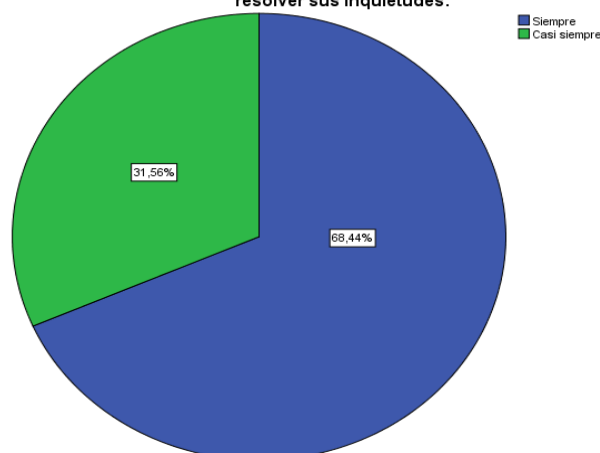


Figura 24. Análisis Univariado: Los empleados demuestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio y resolver sus inquietudes

Análisis Ejecutivo:

El 31% de los encuestados no se siente conforme con la solución a sus problemas dentro de la cooperativa aunque no es la mayoría es un número alto del porcentaje de las personas a las que no siempre les ayudaron, es necesario que las empresas capaciten a su personal para que estén preparados para este tipo de situaciones.

Análisis Comparativo:

Según el blog negocios-1000 el personal capacitado puede elevar la satisfacción del cliente en el servicio hasta un 20% más. Es por esta razón que se debe invertir en capacitación para el personal. Por parte de la SEPS se ha realizado desde el anterior año capacitaciones generales para todo el sector sin embargo no se ha tocado temas como atención al cliente.

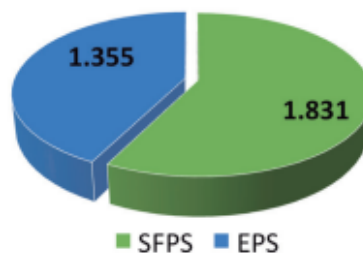


Figura 25. Número de organizaciones capacitadas por sector

Fuente: (Secretaría Nacional de Planificación., 2015)

4.9.1.9. Pregunta N° 9: ¿Se le comunica sobre promociones y beneficios que la empresa le ofrece?

Tabla 16.

Análisis Univariado: ¿Se le comunica sobre promociones y beneficios que la empresa le ofrece?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	158	64,8	64,8	64,8
	No	86	35,2	35,2	100,0
	Total	244	100,0	100,0	



Figura 26. Análisis Univariado: ¿Se le comunica sobre promociones y beneficios que la empresa le ofrece?

Análisis Ejecutivo:

Un gran porcentaje de los clientes encuestados consideran que no se les comunica de las promociones, beneficios, noticias, etc. que realiza la cooperativa, esto podría ser perjudicial para la empresa porque no se está aprovechando los recursos invertidos en dichas promociones.

Análisis Comparativo:

Según Alvarado en su libro “Técnicas de Promoción de Ventas” en el 2007, comenta que “No importa cuánto esfuerzos pongan las empresas en marketing si no se le comunica al cliente, siempre será tirar el dinero a la basura”

4.9.1.10. Pregunta N° 10: ¿Qué sugeriría usted para mejorar el servicio que brinda la Cooperativa?

Tabla 17.

Análisis Univariado: ¿Qué sugeriría usted para mejorar el servicio que brinda la Cooperativa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Agilidad	53	21,7	21,7	21,7
	Comunicación	26	10,7	10,7	32,4
	Instalaciones	6	2,5	2,5	34,8
	Personal capacitado	47	19,3	19,3	54,1
	Seguridad	17	7,0	7,0	61,1
	Servicios	9	3,7	3,7	64,8
	Tecnología	5	2,0	2,0	66,8
	Todo bien	37	15,2	15,2	82,0
	Trato al cliente	44	18,0	18,0	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

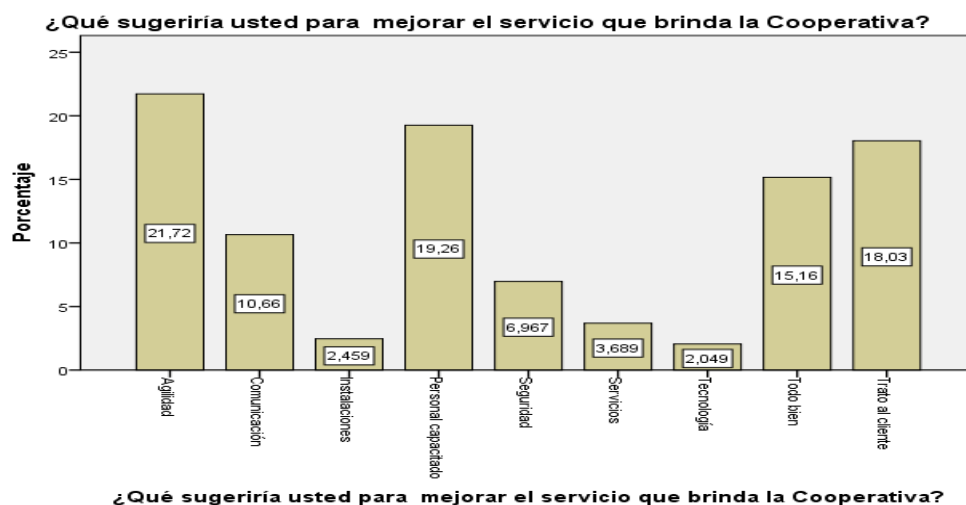


Figura 27. Análisis Univariado: ¿Qué sugeriría usted para mejorar el servicio que brinda la Cooperativa?

Análisis Ejecutivo:

Un gran porcentaje de los clientes encuestados de las distintas cooperativas (15.16%) no sugieren nada porque se sienten conformes con el servicio que presta la empresa; sin embargo el 74.84% sugiere varias cosas; entre las más importantes la agilidad en el servicio sobre todo en horas pico por lo que en este ítem sugieren mayor número de cajeras; otra sugerencia es que capaciten al personal pues muchas veces ellos no les pueden ayudar en algunos trámites o simplemente los hacen más lentos; además los clientes se quejan del mal trato del personal; una señora comentó “no cuesta nada sonreír”; entre otras las otras sugerencias se encuentran mayor comunicación, que haya más seguridad en la agencia, que aumenten los servicios y sucursales y que implementen cajeros electrónicos.

4.9.2. Análisis Bi variado

CROSSTABS o Tabla de Contingencia

- Indica la asociación y relación entre 2 variables de estudio.

4.9.2.1. CROSSTABS N°1: Ingresos mensuales del Encuestado Vs ¿Cuánto ahorra mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted es cliente?

Tabla 18.

Análisis Bivariado: Crosstabs - Ingresos mensuales del Encuestado Vs ¿Cuánto ahorra mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted es cliente?

		¿Cuánto ahorra mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted es cliente?						Total
		De \$0 a \$50	De \$101 a \$150	De \$51 a \$100	De \$151 a \$200	De \$201 a \$250	Más de 250	
Ingresos mensuales del Encuestado	De \$0 a \$400	63	1	21	3	4	4	96
	De \$401 a \$800	18	14	25	7	7	8	79
	De \$801 a \$1200	4	5	3	13	6	20	51
	Más de \$1201	1	2	0	0	3	12	18
Total		86	22	49	23	20	44	244

Análisis Ejecutivo:

Del cruce de variables realizadas, se puede observar la asociación y relación entre Ingresos mensuales del Encuestado con el ahorro mensual en la Cooperativa de Ahorro y crédito donde el encuestado es cliente.

El mayor contingente conformado por 63 personas se encuentra en las personas que tienen un ingreso mensual de \$0 a \$400 y ahorran de \$0 a \$50\$. El cual es el mayor contingente por lo que hay relación entre las variables.

4.9.2.2. CROSSTABS N°2: ¿Con qué frecuencia acude a su Cooperativa de Ahorro y crédito? Vs La atención al cliente prestada en la Cooperativa es:

Tabla 19.

Análisis Bivariado: Crosstabs -¿Con qué frecuencia acude a su Cooperativa de Ahorro y crédito? Vs La atención al cliente prestada en la Cooperativa es:

		La atención al cliente prestada en la Cooperativa es:			Total
		Excelente	Buena	Regular	
¿Con qué frecuencia acude a su Cooperativa de Ahorro y crédito?	Semanal	13	31	2	46
	Quincenal	10	23	4	37
	Semestral	1	6	3	10
	Mensual	32	71	15	118
	Trimestral	3	9	13	25
	Anual	4	4	0	8
Total		63	144	37	244

Análisis Ejecutivo:

Mediante la realización del cruce de las variables seleccionadas, se puede apreciar la asociación y relación existente entre la frecuencia con la que el cliente acude a la cooperativa y la atención que brinda la empresa.

En este cruce el mayor contingente está conformado por 31 personas encuestadas que acuden semanalmente a la cooperativa y que reciben una atención buena por parte del personal de la empresa.

ANOVA

- Es la relación entre 2 variables de estudio con respecto a su promedio.

4.9.2.3. ANOVA N°1: Edad del Encuestado Vs ¿Cuánto ahorra mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted es cliente?

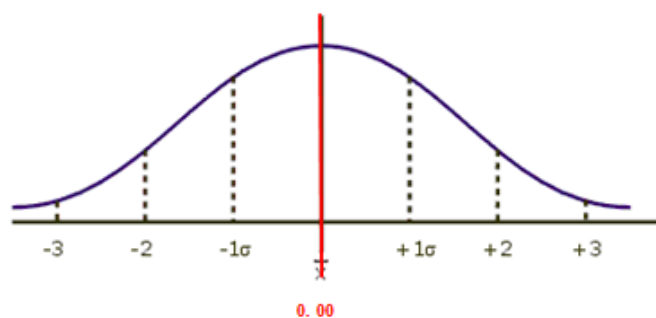


Figura 28. Análisis Bivariado: ANOVA - Edad del Encuestado Vs ¿Cuánto ahorra mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted es cliente?

Hipótesis:

H_0 : Si A y B es mayor a 5% se RECHAZA

H_A : Si A y B es menor a 5% se ACEPTA

Tabla 20.

Análisis Bivariado: ANOVA - Edad del Encuestado Vs ¿Cuánto ahorra mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted es cliente?

	Edad del Encuestado				
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	50,940	5	10,188	8,184	,000
Intra-grupos	296,290	238	1,245		
Total	347,230	243			

Análisis Ejecutivo:

Una vez realizado el cruce de variables para el análisis ANOVA se observa que el que nivel de significancia se encuentra dentro de la zona de aceptación, indicando que las variables se encuentran estrechamente relacionadas. Por lo que se acepta la Hipótesis alternativa, demostrando que el proyecto es bueno y viable.

4.9.2.4.ANOVA N°2: *¿Cuánto ahorra mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted es cliente? Vs ingresos mensuales del encuestado.*

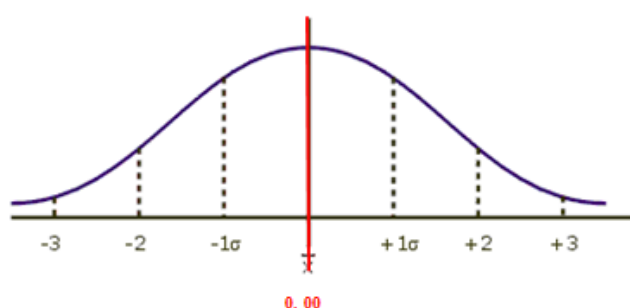


Figura 29. Análisis Bivariado: ANOVA - ¿Cuánto ahorra mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted es cliente? Vs ingresos mensuales del encuestado.

Hipótesis:

H_0 : Si A y B es mayor a 5% se RECHAZA

H_A : Si A y B es menor a 5% se ACEPTA

Tabla 21.

Análisis Bivariado: ANOVA - ¿Cuánto ahorra mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted es cliente? Vs ingresos mensuales del encuestado.

¿Cuánto ahorra mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted es cliente?					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	294,848	3	98,283	41,372	,000
Intra-grupos	570,148	240	2,376		
Total	864,996	243			

Análisis Ejecutivo:

Después de haber realizado el cruce de variables para el análisis ANOVA, se puede observar que el nivel de significancia se encuentra dentro de la zona de aceptación, lo cual indica que existe relación entre las variables ahorro mensual en la Cooperativa de Ahorro e ingresos mensuales del encuestado. De tal manera se acepta la hipótesis alternativa, demostrando que el proyecto es bueno y viable.

CHI CUADRADO:

- Es la relación y asociación entre 2 o 3 variables de estudio, la misma que se basa en los datos observados frente a los esperados.

4.9.2.5. CHI CUADRADO N° 1: CHI Cuadrado - ¿Cómo conoció sobre los servicios que brinda la Cooperativa? / ¿Qué le motivó a elegir la cooperativa donde hoy usted es cliente? / ¿Se le comunica sobre promociones y beneficios que la empresa le ofrece?

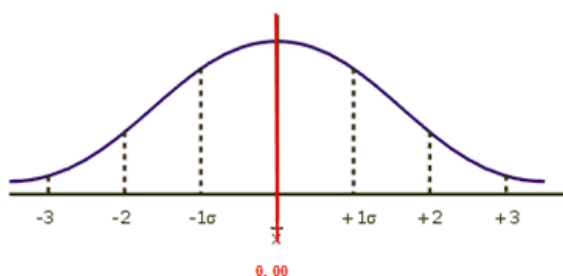


Figura 30. Análisis Bivariado: CHI Cuadrado - ¿Cómo conoció sobre los servicios que brinda la Cooperativa? / ¿Qué le motivó a elegir la cooperativa donde hoy usted es cliente? / ¿Se le comunica sobre promociones y beneficios que la empresa le ofrece?

Hipótesis:

H_0 : Si A, B y C son mayores a 5% se RECHAZA

H_A : Si A, B y C son menores a 5% se ACEPTA

Tabla 22.

Análisis Bivariado: CHI Cuadrado - ¿Cómo conoció sobre los servicios que brinda la Cooperativa? / ¿Qué le motivó a elegir la cooperativa donde hoy usted es cliente? / ¿Se le comunica sobre promociones y beneficios que la empresa le ofrece?

	¿Cómo conoció sobre los servicios que brinda la Cooperativa? (A)	¿Qué le motivó a elegir la cooperativa donde hoy usted es cliente? (B)	¿Se le comunica sobre promociones y beneficios que la empresa le ofrece? (C)
Chi-cuadrado	42.358 ^a	118.943 ^a	128.366 ^b
gl	3	3	2
Sig. Asintót.	.000	.000	.000

Análisis Ejecutivo:

En el análisis CHI cuadrado se puede observar que las variables seleccionadas: la publicidad que le dio a conocer la cooperativa, La motivación a elegir la cooperativa y si se comunican sobre promociones y beneficios se encuentran relacionadas y asociadas entre sí, debido a que los cálculos realizados determinan que se encuentran dentro de la zona de aceptación. . Por consiguiente se Acepta la hipótesis alternativa.

4.9.2.6.CHI CUADRADO N° 2: La atención al cliente prestada en la Cooperativa es: / Los empleados demuestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio y resolver sus inquietudes: / ¿Recomendaría la Cooperativa a sus conocidos?

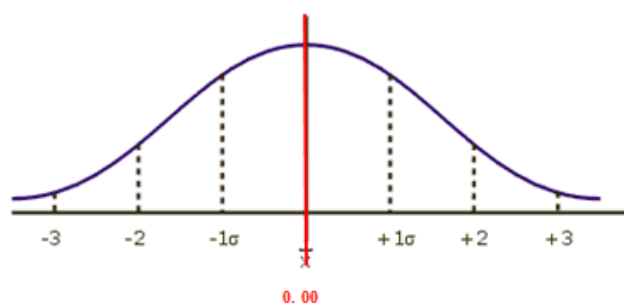


Figura 31. Análisis Bivariado: CHI Cuadrado - La atención al cliente prestada en la Cooperativa es: / Los empleados demuestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio y resolver sus inquietudes: / ¿Recomendaría la Cooperativa a sus conocidos?

Hipótesis:**H₀:** Si A, B son mayores a 5% se RECHAZA**H_A:** Si A, B son menores a 5% se ACEPTA**Tabla 23.**

Análisis Bivariado: CHI Cuadrado - La atención al cliente prestada en la Cooperativa es: /Los empleados demuestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio y resolver sus inquietudes: / ¿Recomendaría la Cooperativa a sus conocidos?

	La atención al cliente prestada en la Cooperativa es: (A)	Los empleados demuestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio y resolver sus inquietudes (B)	¿Recomendaría la Cooperativa a sus conocidos? (C)
Chi-cuadrado	42.358 ^a	118.943 ^a	128.366 ^b
gl	3	3	2
Sig. Asintót.	.000	.000	.000

Análisis Ejecutivo:

En el análisis CHI cuadrado se puede observar que las tres variables seleccionadas: Atención al cliente, empleados capacitados y recomendación se encuentran relacionadas y asociadas entre sí, debido a que los cálculos realizados determinan que se encuentran dentro de la zona de aceptación. . Por consiguiente se determina que el proyecto es bueno y viable.

CORRELACIÓN

Es la asociación entre 2 variables de estudio que se mide a través de correlación excelente, mediana y baja. Con el objeto de determinar si hay o no asociación entre las variable de estudio.

4.9.2.7. CORRELACIÓN N° 1: Edad del Encuestado VS Ingresos mensuales del Encuestado

EXCELENTE CORRELACIÓN	•0.8 – 1 (+ o -)
MEDIANA CORRELACIÓN	•0.5 – 0.79 (+ o -)
BAJA CORRELACIÓN	•0.2 – 0. (+ o -)
NO HAY CORRELACIÓN	•0 – 0.19 (+ o -)

Tabla 24.

Análisis Bivariado: Correlación - Edad del Encuestado VS Ingresos mensuales del Encuestado

		Edad del Encuestado	Ingresos mensuales del Encuestado
Edad del Encuestado	Correlación de Pearson	1	,305**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	244	244
Ingresos mensuales del Encuestado	Correlación de Pearson	,305**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	244	244

Análisis Ejecutivo:

Mediante de análisis de correlación, se obtuvo que hay una asociación baja, entre las variables: Edad del Encuestado e Ingresos mensuales del Encuestado, debido a que se obtuvo un valor de 0.305.

4.9.2.8.CORRELACIÓN N° 2: Edad del Encuestado VS ¿Cuánto ahorra mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted es cliente?

EXCELENTE CORRELACIÓN	•0.8 – 1 (+ o -)
MEDIANA CORRELACIÓN	•0.5 – 0.79 (+ o -)
BAJA CORRELACIÓN	•0.2 – 0. (+ o -)
NO HAY CORRELACIÓN	•0 – 0.19 (+ o -)

Tabla 25.

Análisis Bivariado: Correlación - Edad del Encuestado VS ¿Cuánto ahorra mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted es cliente?

		Edad del Encuestado	¿Cuánto ahorra mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted es cliente?
Edad del Encuestado	Correlación de Pearson	1	,367**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	244	244
¿Cuánto ahorra mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted es cliente?	Correlación de Pearson	,367**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	244	244

Análisis Ejecutivo:

En este análisis de correlación podemos observar que existe una asociación baja con 0.367 entre las variables: Edad del Encuestado VS ¿Cuánto ahorra mensualmente en la Cooperativa de Ahorro y crédito donde usted es cliente?

CAPÍTULO 5: PROPUESTA

5.1. Balanced Scorecard- Cuadro de mando integral.

5.1.1. Introducción.

Balanced Scorecard (BSC) es un concepto que ayuda a traducir la estrategia en acción. El BSC empieza con la visión y estrategia de la compañía y define los factores críticos de éxito. Los indicadores ayudan a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia. De esta forma, el Balanced Scorecard es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes del negocio. El concepto de Balanced Scorecard (BSC) soporta la planificación estratégica ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos y facilita la consecución de la estrategia. (Kaplan, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action., 1996)

Los sistemas tradicionales de medida, centrados únicamente en elementos financieros, han sido desplazados. Kaplan & Norton introdujeron cuatro diferentes perspectivas para evaluar la actividad de una compañía:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de Procesos
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

5.1.2. Ventajas.

Las ventajas que se obtiene al aplicar el Balanced Scorecard se pueden resumir en los siguientes puntos:

- El Balanced Scorecard le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización
- El mismo concepto del Balanced Scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.
- El Balanced Scorecard le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.

5.1.3. Objetivos.

Entre los principales objetivos del Balanced Scorecard tenemos los siguientes:

- Traducir estrategias en acciones
- Alinear la estrategia a la misión y visión de la empresa
- Medir el rendimiento derivado de la estrategia

5.2. Metodología del Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard está formado por tres elementos imprescindibles para su ejecución.

La creación y desarrollo del Balanced Scorecard se desarrolla en el nivel ejecutivo para luego lograr la comprensión y el compromiso de todos los integrantes de la organización.

Luego de comprender los objetivos y la estrategia, todo esto se alinea con los procesos necesarios para conseguir los objetivos propuestos. (RAMÍREZ, 2001)

5.2.1. Elementos del Balanced Scorecard.

Trabajo estratégico

El trabajo estratégico es de suma importancia para el desarrollo del programa de mejoramiento, se deberán desarrollar una serie de grupos de trabajo en torno a los distintos Objetivos Estratégicos identificados. Cada grupo trabaja en la propuesta de actuaciones que permitan desarrollar los Objetivos Estratégicos. (Fernandez, 2001)

Los grupos están formados por personas de mandos medios de cada unidad y por personas que conozcan los procesos operativos, además de los directivos de la empresa, fundamentalmente personal involucradas especial relevancia para el desarrollo de las actividades empresariales. La participación del personal es necesaria e imprescindible para que la herramienta de gestión del Plan Estratégico se convierta en un instrumento útil y al servicio de todos, se produce desde el momento en que quedan establecidos la Misión, la Visión y los Objetivos. (Fernandez, 2001)

Mapa de estrategias

Quizás el elemento de mayor importancia dentro del BSC es el mapa estratégico. La construcción del mismo no es una tarea fácil, requiere un buen análisis de los objetivos que se pretenden alcanzar y que verdaderamente, están en sintonía con la estrategia. (Fernandez, 2001)

El proceso de configuración del mismo es diferente para cada empresa, se elabora de acuerdo a sus necesidades y sus objetivos, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista.

Entre las principales funciones es describir, comunicar y ayudar a entender la estrategia, convirtiendo la ejecución de la misma en el trabajo de todos en la organización. Para ello, el diseño exige la clara comprensión de la estrategia y así mismo su clara traducción al lenguaje de las operaciones. (Fernandez, 2001)

Para lograr el compromiso de la organización con la estrategia, la gerencia y los colaboradores deben comprender perfectamente en qué consiste la misma y como contribuye a lograr los objetivos de negocios.

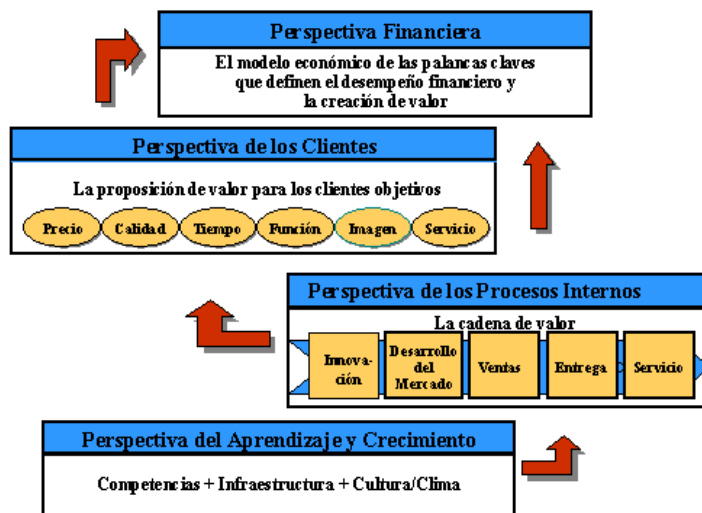


Figura 32. Mapa de estrategias

Fuente: (Dávila, Arturo, 2005)

Tablero balanceado

El tablero balanceado del Balanced Scorecard, se construye en base a por lo menos cuatro perspectivas de suma importancia para cualquier empresa, estas son:

- Perspectiva financiera

- Perspectiva del cliente

- Perspectiva de procesos internos

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El tablero balanceado además de incluir por lo menos estas cuatro perspectivas, incluye también los objetivos relatados en el mapa con medidores, metas y planes de acción.

5.3.Construcción de BSC

El BSC entrega un conjunto de indicadores de actuación, que son establecidos a partir de objetivos, a su vez derivados de la estrategia y la misión que eligió la empresa. A continuación se detallan los pasos a seguir, incluyendo aquellos que son anteriores a la construcción del BSC, como son la misión y visión de la empresa. Los pasos siguientes se pueden aplicar dentro de toda la unidad empresarial como puede ser una corporación o a sus unidades estratégicas de negocios.(OLIVER, 2004)

5.3.1. Proceso de construcción, medición y evaluación según el BSC.

1. Determinación de la misión y visión (si corresponden a la unidad de negocios, deberán ser coincidentes con la misión y visión global; lo mismo sucede con los ítems que siguen).

2. Diseño de la estrategia global.
3. Definición de objetivos estratégicos concretos (dentro de cada perspectiva de la unidad de negocios: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).
4. Sugerencia de iniciativas estratégicas, que impulsan acciones en pos de los objetivos definidos en el punto anterior.
5. Determinación de inductores de actuación (indicadores de causa), relacionados con los objetivos y las iniciativas definidos anteriormente, y que pueden pertenecer a distintas perspectivas. Es común que se considere a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como el principal inductor de modificaciones hacia el futuro, a través de procesos internos, luego cliente y por último los indicadores de la perspectiva de finanzas.
6. Determinación de indicadores de resultados (indicadores de efecto), similar al punto anterior.
7. Evaluación en el tiempo de la evolución de los inductores e indicadores, con el consiguiente ajuste de actuación o rediseño de estrategia y objetivos (cierre del lazo de mejora continua).

5.3.2. Esquema de construcción del BSC.

En el BSC los indicadores de resultados (outcome measures) se combinan con factores que tendrán influencia sobre resultados futuros, los denominados inductores de resultados (performance drivers).(RODILES, 2004)

Lo cierto es la existencia de una práctica generalizada de intentar desagregar los indicadores estratégicos en medidas específicas del nivel operativo

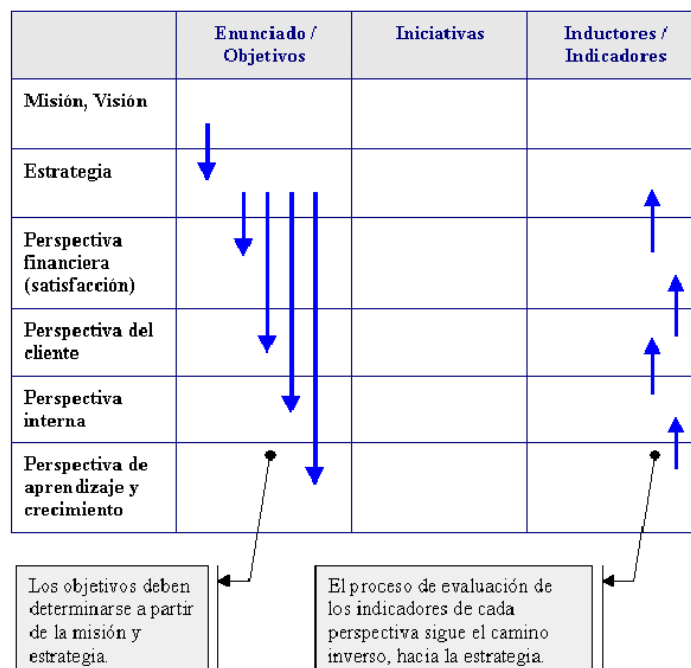


Figura 33. Esquema de construcción del BSC

Fuente: (Dávila, Arturo, 2005)

5.3.3. Algunos objetivos e indicadores genéricos.

El BSC proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia tomada en la unidad de negocio correspondiente. Lo importante es que todos los componentes de la plantilla se identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos planteados por la empresa y, fundamentalmente, la estrategia consensuada.

El BSC se ajusta fundamentalmente hacia aquellos valores que generan valor a largo plazo, la información financiera tradicional no ofrece información sobre la generación o eliminación de valor económico potencial, ofrece únicamente datos estáticos del pasado. Sin embargo, el BSC concentra su esfuerzo en determinar cuáles pueden ser los factores críticos que contribuyan a la creación del valor económico futuro o largo plazo. (Altair, 2005)

5.4. Balanced Scorecard

PERSPECTIVA CLIENTES							
Objetivo	Nombre	Indicador Fórmula	Meta	Interpretación	Estrategia	Responsable	Frecuencia de Reporte
Aumentar la Fidelidad de los Socios	Fidelidad de los Socios	(Socios Inactivos / Total de Socios) x 100	≤5% Anual	Del total de socios que cuenta la Cooperativa, se deberá mantener solo un 5% como socios inactivos	Implementación de un CRM	Jefe Administrativo	Anual
Incrementar la comunicación entre socios y la cooperativas	Efectividad de la comunicación	(Clientes conocen los beneficios/ total de cliente) x 100	≥80% clientes comunicados	Por cada 10 clientes se debe tener 8 que sepan de los beneficios que ofrece la cooperativa	Plan de Marketing	Jefe de Marketing	Mensual

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO							
Objetivo	Nombre	Indicador Fórmula	Meta	Interpretación	Estrategia	Responsable	Frecuencia de Reporte
Mejorar el nivel de Conocimientos del Personal	Nivel de Conocimientos	Nivel Ideal – Nivel Real de Conocimientos	Entre 100% y 70% Semestral	Por cada capacitación realizada, al personal, este debería cumplir con un nivel de conocimientos ≥ 70%	Capacitación del Personal en las Deficiencias de Conocimiento	Jefe Administrativo	Semestral
Mejorar el nivel de Competencias del Personal	Nivel de Competencias	Nivel Ideal – Nivel Real de Competencias	Entre 100% y 70% Semestral	Por cada capacitación realizada al personal, este debería cumplir con un nivel de competencias ≥ 70%	Capacitación del Personal en las Deficiencias de Capacidades	Jefe Administrativo	Semestral

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Objetivo	Nombre	Indicador Fórmula	Meta	Interpretación	Estrategia	Responsable	Frecuencia de Reporte
Mejorar el rendimiento de los procesos	Eficiencia de procesos	Tiempo requerido para un proceso/ tiempo real	≤ 3 por proceso	En cada proceso no se puede demorar la persona más del 30% adicional	Manual de procedimientos	Jefe Administrativo	Mensual
Desarrollar servicios nuevos	Servicios nuevos	Servicios nuevos	\geq de un servicio nuevo anual	Se debe desarrollar un servicio nuevo por cada año	Plan de Marketing	Jefe de Marketing	Anual
Reducir el tiempo de espera para solución de reclamos	Respuesta de reclamo	Día de la solución del reclamo – día del reclamo	≤ 2 días	Se debe solucionar los reclamos de los socios en menos o igual a 2 días	Manual de procedimientos	Servicio de Atención al Cliente	Semanal

PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo	Nombre	Indicador Fórmula	Meta	Interpretación	Estrategia	Responsable	Frecuencia de Reporte
Disminuir la cartera vencida de la cooperativa	Cartera vencida	(Recuperación de cartera/ total cartera vencida) $\times 100$	$\geq 90\%$	Por cada 100 cuentas en cartera vencida se debe recuperar como mínimo 90	Desarrollar un plan estratégico para cartera vencida	Jefe Financiero	Anual
Mejorar el retorno de la inversión de mercadotecnia	ROI de mercadotecnia	(Utilidad neta o Ganancia / Inversión) $\times 100$	$\geq 40\%$ Anual	Por cada 100 dólares invertidos en mercadotecnia debe 40 dólares de retorno de la inversión.	Implementación de presupuestos por departamento	Jefe Financiero	Semestral

5.5. Análisis

Mediante la implementación de este tablero de control o cuadro de mando se lograra corregir los errores comunes que tienen las cooperativas de ahorro y crédito del Cantón Rumiñahui.

Este tablero de control o Balance Scorecard (BSC) servirá como una herramienta para la planeación y administración estratégica de las empresas objeto de estudio, permitiéndoles llevar un auto control y además realizar una mejora continua.

Este cuadro de mando facilita la toma de decisiones a los socios pues obtendrán un control de los resultados financieros, midiendo simultáneamente el avance en el desarrollo de capacidades y la adquisición de nuevos clientes, habilidades y motivación de los colaboradores, introducción de productos innovadores, etc.; requeridos para competir con éxito en el mercado.

En las distintas estrategias que se plantean están:

- Realizar e implementar un plan de marketing, pues este plasmará de una forma estructurada lo que se pretende a nivel comercial y cuánto será la inversión, El plan de marketing establece qué se hará, cómo, cuándo y quién será el responsable de poner en práctica en la Cooperativa.
- Realizar e implementar un manual de procedimiento, el cual es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de cada unidad administrativa de la cooperativa esto ayudará a las cooperativas a eliminar procesos obsoletos, evitando el desperdicio de recursos.

- También se sugiere implementar un CRM y optimizarlo al máximo, ya que permitirá tener un control de las ventas, un servicio de atención al cliente definido, rápido y eficaz y desarrollar aspectos de marketing cruciales, como la segmentación de clientes o la interacción con los mismos y sobre todo su fidelización.
- Otra estrategia contemplada en el tablero de control es la capacitación del personal puesto que mejorar los conocimientos y competencias de quienes integran la cooperativa es de suma importancia; porque es a través de las personas, de sus ideas, de sus proyectos, de sus capacidades y de su trabajo, como se desarrollan estas organizaciones.
- La implementación de cédulas presupuestarias y un plan estratégico para cartera vencida, son estrategias para lograr objetivos financieros, estas son necesarias para incrementar la utilidad de las cooperativas, no caer en el desperdicio de recurso económico y llegar a ser más efectivo con este.

Este tablero de control será una guía para las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Rumiñahui sin embargo las cooperativas la podrán adaptar a sus necesidades.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Después de haber realizado el presente estudio del Sistema Cooperativo y la Satisfacción del cliente en el Cantón Rumiñahui, se concluye lo siguiente:

- El 65% de entidades del sector de la economía popular y solidaria corresponden a Cajas y Bancos Comunales, 17% son Asociaciones, 13% Cooperativas no financieras y el 5% pertenecen a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, sin embargo a pesar de ser pocas en el sector de las finanzas populares y solidarias constituyen un eje fundamental para el desarrollo del mercado financiero del país estando activas hasta la fecha 945 cooperativas de ahorro y crédito.
- Más de la mitad de los clientes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Rumiñahui opinan que la atención al cliente es buena sin embargo el 74.20% creen que el servicio no es excelente, por lo que se hace necesario realizar mejoras pues estas organizaciones pueden llegar a perder a sus clientes; es necesario hacer hincapié en que el 15.20% consideran que el servicio es regular, esta cifra aunque no llega a ser una mayoría es preocupante que el cliente este perdiendo el encanto por su marca.
- El 31.6% de los clientes de las cooperativas de ahorro y crédito no se encuentran completamente satisfechos con la ayuda prestada por parte de los colaboradores de estas empresas, pues consideran que no siempre logran resolver sus inquietudes o solucionar sus problemas, esto podría ocasionar que el cliente busque nuevas opciones en la competencia.
- El 74.84% % de los clientes de las Cooperativas de Ahorro y crédito del cantón Rumiñahui consideran que las cooperativas pueden mejorar su servicio y entre las recomendaciones sugeridas por los clientes se encuentra la agilidad

en servicio y que el servicio sea más cálido y humano, una sonrisa al atender a los clientes puede ser el factor diferenciador para triunfar en el mercado.

- De toda la gama de productos y servicios financieros que ofertan las diversas cooperativas de ahorro y crédito del Cantón Rumiñahui, los más utilizados por los socios son el Ahorro Normal, los Créditos, Cajeros Automáticos y el Pago de Servicios básicos, además en las diferentes cooperativas se puede cobrar el Bono de desarrollo humano, mientras más servicios ofrezca estas empresas serán más competitivas en el mercado.
- El BSC entregado en esta investigación es una guía base para todas las empresas financieras del sector económico y solidario sin embargo cada una de ellas al momento de implementar la propuesta deberá reajustarla a las características y necesidades de la organización, de sus colaboradores y a las de sus clientes.

6.2. Recomendaciones.

Realizado el presente estudio del Sistema Cooperativo y la Satisfacción del cliente en el Cantón Rumiñahui, se recomienda lo siguiente:

- Con el fin de mantener la confianza en el sistema cooperativo del Cantón Rumiñahui, las cooperativas que están bajo el control de la Superintendencia de Economía popular y solidaria, deben capacitar a su personal por parte de este organismo para proceder de la mejor manera en el mercado, para esto este organismo de control entrega cada trimestre capacitaciones, foros, conferencias etc. Por lo que las cooperativas pueden aprovechar esta oportunidad.
- Las cooperativas deben aplicar la educación financiera a sus clientes para que estos aprendan a diferenciar entre productos y servicios financieros, así también

como los beneficios sociales que se ofertan en el Cantón Rumiñahui, para que los clientes y ciudadanía en general encuentren los beneficios de cada producto y servicio y hagan uso de estos de acuerdo a sus necesidades ayudando así a elevar los niveles de satisfacción de sus socios.

- Se debe implementar un software de medición permanente e instantáneo de la satisfacción del cliente en todos los departamentos donde se brinde la atención al socio, en este sistema se podrá calificar la manera en la que fue atendido al finalizar el servicio esto ayudara a la cooperativa a corregir errores de manera oportuna y evitar la pérdida de clientes.
- Medir la satisfacción del cliente, les permitirá conocer la percepción de los clientes sobre los productos y servicios que están recibiendo, con lo cual ayudará a adaptar dichos productos y servicios a sus verdaderas necesidades, posibilitando un mejor uso de recursos, orientados a resolver problemas, disponiendo de una información cualitativa y cuantitativa, facilitando continuar con la evolución de los diversos productos y servicios prestados y lo que es más los de la competencia.
- Implementar un CRM en las cooperativas de ahorro y crédito lo cual permitirá lograr la fidelidad de sus clientes y mejorar su reputación en el mercado.
- Realizar una evaluación de cómo se siente el talento humano dentro de la cooperativa y corregir falencias que estén afectando al ambiente laboral, pues el personal es el cliente interno de la empresa por lo que también se debe buscar su satisfacción.

BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, K. (1990). *La Revolución de los Servicios*. Serie Empresarial.
- Altair, C. (2005). Cuadro de mando integral. *Revista* , 150.
- Booms, B. &. (1981). *Marketing Strategies and Organizational Structures for Services Firms*. Chicago: American Marketing Association.
- Cobra, M. (2000). En *Marketing de Servicios*. (pág. 18). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Coraggio. (2011). Economía Social y Solidaria; El Trabajo antes que el. *Quito: Abya - Yala* .
- Dávila, A. (1999). El Cuadro de Mando Integral. *Revista Antiguos Alumnos IESE* , 34-42.
- Dávila, Arturo. (Agosto de 2005). *Mercadeo*. Obtenido de http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm
- Drucker, P. (2006). *Drucker para todos los días: 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios*. Bogotá: Norma.
- Ecuador inmediato. (03 de 04 de 2008). *Ecuador Inmediato*. Obtenido de <http://www.ecuadorinmediato.com/>
- Fernández, A. (2001). “El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia”. *Revista de Antiguos Alumnos IESE* , 31-42.
- Fernandez, A. (2001). El Balanced Scorecard. *A Fondo* , 31-42.
- Fisher, L. (2011). *Mercadotecnia* (4ta ed.). Mc Graw Hill - Interamericana.
- Fuentes, R. y. (2004). *Universidad Nacional Autónoma de México*. Recuperado el Agosto de 2015, de

http://www.fip.unam.mx/simposio_investigacion2dic04/el_cuadro_extenso.htm
1

Gronroos. (1994). *Gestión y marketing del servicio*.

Gutiérrez, N. (2009). *Las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador y sus Transformación durante los últimos diez años*. Facultad Latinoamericana De Ciencias Sociales.

Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria - IEPS. (2011). *Ministerio de Inclusión Económica y Social*. Recuperado el Agosto de 2015, de Ley de la Economía Popular y Solidaria: http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/ley_economia_popular_solidaria.pdf

Jácome, H. (2004). *Microfinanzas en la economía ecuatoriana: una*. Quito: FLACSO-Fondo de Solidaridad.

Kaplan, R. y. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Mass. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. y. (2007). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review.

Kotler, A. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8va ed.). Mexico.

Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales* (1ra ed.). Prentice Hall.

Lamb, C. (2002). *Marketing* (6ta ed.). International Thomson.

Lamb, C. (2002). *Marketing* (6ta ed.). International Thomson.

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2011). Recuperado el 5 de Mayo de 2015, de Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria: <http://www.desarrollosocial.gob.ec/economia-popular-y-solidaria/>

- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito.
- Mankiw, G. (2010). *Principios de Economía* (3ra ed.). Mc Graw Hill.
- Mantilla Vargas, F. (2015). *Un enfoque a la Investigación de Mercados*. Quito.
- MIES . (2011). *Agenda de la revolución de la economía popular y solidaria 2011- 2013*. Quito.
- Miño Grijalva, W. (Febrero de 2013). *Hidtoria del cooperativismo en el Ecuador*. Recuperado el Agosto de 2015, de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Libro-Cooperativismo-Final-op2-Alta-resolucio%CC%81n.pdf>
- Morales, P. (1998). *Una minga por la vida, Cooperativismo de ahorro y crédito. Una alternativa para los pobres de Chimborazo*. Abya Yala.
- OLIVER, G. y. (2004). "Modelos de aplicación de los mapas estratégicos". *Revista Estrategia Financiera* , 41-45.
- Payne, A. (1997). *La esencia de la mercadotecnia de Servicios*. México.
- Peters T., W. R. (1989). *En busca de la excelencia*. Barcelona: Folio.
- RAMÍREZ, J. S. (2001). "El Modelo delta para la estrategia adaptativa". Bogotá: GERENXIA.
- RODILES, .. A. (2004). Obtenido de http://www.fip.unam.mx/simposio_investigacion2dic04/el_cuadro_extenso.html.
- Rosero, E. L. (17 de Abril de 2014). Economía popular y solidaria: Bueno para el pa'ss . *El Telégrafo* .
- Sandhusen, L. (2002). *Mercadotecnia* (1ra ed.). Continental.

Secretaría Nacional de Planificación. (2015). Empresa financieras populares y solidarias. *Chakana* , 15.

SENPLADES. (2013). *Plan Nacional para el Buen vivir* . Quito.

Stanton, W. (2004). *Fundamentos de Marketing* (13va. Edición ed.). Mc Graw Hill.

Superintendencia de Economía popular y Solidaria. (2015). *Boletín N°105*. Quito.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). *listado de Organizaciones supervisada por la SEPS*. Quito .

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). *Redndicion de Cuentas*. Quito.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2013). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el Agosto de 2015, de <http://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->

Tonello, J. (1998). *Una minga por la vida. El crédito rural visto y practicado por el FEPP*. Abya Yala.

Vázquez, J. F. (2002). *Nuevo Sistema Normativo para Cooperativas de*. Quito: PUCE.

Zeithaml, V. B. (2009). *Marketing de Servicios*. México: McGraw-Hill/Interamericana.