

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS - MED

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO "TULCÁN" Ltda.**

AUTOR: TNGO. MANOLO MAFLA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del título de

INGENIERO COMERCIAL

Año 2007

CERTIFICACIÓN

Por la presente certificamos que el Sr. Manolo Jesús Mafla Martínez, portador de la C.I. # 04-0101771-0, ha realizado y concluido su proyecto de grado “Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.”, requisito previo para la obtención del título de Ingeniero Comercial; de acuerdo al Plan que previamente fuera aprobado por el Consejo de la Facultad de Ciencias Administrativas, Modalidad de Educación a Distancia de la Escuela Politécnica del Ejército.

ING. EDUARDO BRAVO SILVA
DIRECTOR

ING. VÍCTOR CUENCA
CO-DIRECTOR

Quito, abril 30 del 2007

DEDICATORIA

Gracias a mis tres hijos, a mi esposa y a mis amados padres, por su alegría y transparencia cual frágil de cristal con que me entregaron su tiempo; ejemplo de superación, estabilidad familiar y perfecta entrega de amor; en reciprocidad dedico este trabajo a los infinitas alegrías que aún me brindan.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo va dirigido con una expresión de gratitud para mis Maestros, que con nobleza y sacrificio, vertieron todo su apostolado en mi alma.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I	1
DIAGNÓSTICO	1
1. DIAGNÓSTICO.....	2
1.1. ANTECEDENTES:.....	2
1.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CACT.....	2
1.1.2. ANTECEDENTES LEGALES DE LA “CACT”.....	4
1.1.3. COOPERATIVISMO A NIVEL MUNDIAL.....	7
1.1.4. COOPERATIVISMO ECUATORIANO.....	11
1.1.5. COOPERATIVISMO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI.....	16
1.2. OBJETIVO GENERAL.....	18
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
CAPÍTULO II	21
ANÁLISIS SITUACIONAL	21
2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	22
2.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	22
2.1.1. ANÁLISIS ECONÓMICO RIESGO PAÍS.....	23
2.1.2. ANÁLISIS SOCIAL.....	25
2.1.2.1. IMPORTANCIA DEL SISTEMA EN EL CONTEXTO SOCIAL.....	25
2.1.2.2. ASPECTO DEMOGRÁFICO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI.....	27
2.1.3. ANÁLISIS POLÍTICO.....	31
2.1.3.1. BREVES RASGOS DE LA CRISIS BANCARIA Y POLÍTICA.....	31
2.1.4. ANÁLISIS LEGAL.....	32
2.1.4.1. MARCO LEGAL PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO (CAC) EN ECUADOR.....	32
2.1.4.2. DISPOSICIONES DE LEY:.....	35
2.2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO.....	36
2.2.1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y DE PERSONAL DE LA CACT.....	38
2.2.1.1. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “TULCÁN” LTDA.....	38
2.2.2. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.....	39
2.2.2.1. LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	39
2.2.2.2. BALANCE GENERAL.....	46
2.2.2.3. BALANCE DE RESULTADOS.....	48
2.2.3. ANÁLISIS DE PROVEEDORES.....	50
2.2.3.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA, DE NEGOCIOS Y SERVICIOS:.....	50
2.2.4. ANÁLISIS DEL CLIENTE INTERNO.....	51
2.2.5. CLIENTE EXTERNO.....	52
CAPITULO III	54
ESTUDIO DE LA COMPETENCIA	54
3. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA.....	55
3.1. METODOLOGÍA.....	55
3.1.1. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	55
3.1.1.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	55
3.1.2. IDENTIFICACIÓN DE FUERZAS FINANCIERAS COMPETITIVAS DEL CARCHI 56	
3.1.2.1. BANCARIA:.....	56

3.1.2.2. COOPERATIVISTA:.....	57
3.1.2.3. FUNDACIONES Y/O ONGS:	58
3.1.2.4. MUTUALISTAS	58
3.1.3. DIFERENCIACIÓN COMPETITIVA DE PRODUCTOS	59
3.1.4. DIFERENCIACIÓN COMPETITIVA	59
3.1.5. PREPARACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO	60
3.1.5.1. EL PROBLEMA	60
3.1.5.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:.....	60
3.1.5.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:	62
3.1.5.1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:.....	62
3.1.5.1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	62
3.1.5.1.5. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	63
3.1.5.2. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	66
3.1.5.2.1. POBLACIÓN:.....	66
3.1.5.2.2. MUESTRA:	67
3.1.5.2.3. DESARROLLO:	67
3.1.6. REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	68
3.1.6.1. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	69
3.1.6.2. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	69
3.1.6.3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE 70	
3.1.7. INFORME DE INTELIGENCIA DE MERCADO.....	80
3.1.7.1. ENCUESTA APLICADA A SOCIOS Y PERSONAS PARTICULARES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE TULCÁN.	80
3.1.7.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE LA CACT	103
CAPÍTULO IV	105
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	105
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	106
4.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	106
4.2. ESTRATEGIAS	107
4.2.1. LAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN.....	107
4.2.2. LAS ESTRATEGIAS DE ALCANCE.....	108
4.2.3. LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN EN LA CACT	110
4.3. ACCIONES.....	111
4.3.1. PROGRAMA DE ACCIÓN.....	111
4.3.2. PLANES DE ACCIÓN ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS.....	111
4.3.2.1. ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS DE SERVICIO	111
4.3.3. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING (PROPUESTO).....	113
4.3.3.1. PROBLEMAS COMUNICACIONALES.....	114
4.3.3.1.1. DEFINICIÓN DE MEDIOS:.....	114
4.3.3.1.2. PIEZAS PUBLICITARIAS.	115
4.3.3.1.3. PLAN DE MEDIOS	116
4.4. INDICADORES DE GESTIÓN	118
4.4.1. ÍNDICE DE LIQUIDEZ	118
4.4.2. ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO	121
4.4.3. ÍNDICE DE COBERTURA	123
4.4.4. ÍNDICE DE ACTIVIDAD	123
CAPÍTULO V.....	125
PLAN OPERATIVO	125
5. PLAN OPERATIVO	126
5.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CACT	126

5.1.1.	ENTORNO DEL PLAN ESTRATÉGICO	126
5.1.2.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	127
5.1.2.1.	PLANEACIÓN.....	127
5.1.2.2.	ESTRATEGIA.....	127
5.1.3.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	127
5.1.3.1.	NIVELES ORGANIZACIONALES DE LA ESTRATEGIA.....	129
5.1.3.1.1.	PRIMER NIVEL: CORPORATIVO	129
5.1.3.1.2.	SEGUNDO NIVEL: FUNCIONAL.....	130
5.1.3.1.3.	TERCER NIVEL: OPERATIVO.....	130
5.1.3.1.4.	SERVUCCIÓN.....	131
5.1.4.	MISIÓN; VISIÓN; VALORES; PRINCIPIOS.....	131
5.1.4.1.	MISIÓN:.....	131
5.1.4.2.	VISIÓN:.....	131
5.1.4.3.	VALORES:.....	132
5.1.4.4.	PRINCIPIOS:.....	132
5.2.	PLAN OPERATIVO DEL ÁREA DE MARKETING.....	132
5.2.1.	COMERCIALIZACIÓN, VENTAS Y SERVICIOS.....	132
5.3.	PLAN OPERATIVO DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE.....	133
5.4.	PLAN OPERATIVO DEL ÁREA CRÉDITO Y COBRANZAS.....	135
5.5.	PLAN OPERATIVO DEL ÁREA DE CAPTACIONES.....	135
5.6.	PLAN OPERATIVO DEL ÁREA DE RR.HH.....	136
5.6.1.	LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	136
CAPÍTULO VI		138
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		138
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	139
6.1.	CONCLUSIONES.....	139
6.2.	RECOMENDACIONES.....	140
7.	BIBLIOGRAFIA.....	142
8.	ANEXOS.....	145

LISTADO DE TABLAS

Tabla N° 1.1:	Criterios del reporte.....	3
Tabla N° 1.2:	Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador.....	14
Tabla N° 1.3:	Las diez Primeras Cooperativas.....	16
Tabla N° 2.1:	Riesgo País.....	23
Tabla N° 2.2:	Población económicamente activa	29
Tabla N° 2.3:	Actividades pecuarias 2006	30
Tabla N° 2.4:	Costos de producción	30
Tabla N° 2.5:	Tipos de Cultivo.....	31
Tabla N° 2.6:	Tipos de Cooperativas	34
Tabla N° 2.7:	Recuperación de cartera	44
Tabla N° 2.8:	Cartera Judicial	44
Tabla N° 2.9:	Morosidad por oficiales de crédito.....	45

Tabla N° 3.1: Distribución de la Población.....	64
Tabla N° 3.2: Cliente Potencial PEA de Tulcán.....	66
Tabla N° 3.3: Análisis Comparativo Interno.....	77
Tabla N° 3.4: Matriz FODA.....	100
Tabla N° 4.1: Plan de medios por etapas.....	114
Tabla N° 4.2: Costo de sueldos Jefe de Marketing.....	116
Tabla N° 4.3: Costo de sueldo asistente.....	117
Tabla N° 4.4: Costo anual de sueldos.....	117
Tabla N° 4.5: Capacitación Personal.....	117
Tabla N° 4.6: Costo propaganda y publicidad.....	117

LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1.1: Número de Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda.	4
Gráfico N° 2.1: Población de la Provincia del Carchi.	28
Gráfico N° 2.2: Crecimiento Patrimonial Comparado 2006.....	41
Gráfico N° 2.3: Liquidez Estructural.	41
Gráfico N° 2.4: Tasas de interés activas.	43
Gráfico N° 2.5: Índice General de Morosidad.....	44
Gráfico N° 3.1: Cartera comparada 2006.....	55
Gráfico N° 3.2: Activos Comparados 2006.....	55
Gráfico N° 3.3: Liquidez Comparada.	56
Gráfico N° 3.4: Aporte de socios comparado 2006.....	56

INTRODUCCIÓN

Las condiciones del mundo y del Ecuador han cambiado, hoy nos encontramos frente a un nuevo reto, la excelencia de la calidad y el servicio se impone frente a un mundo globalizado, no obstante el sistema financiero no es la excepción ante la soberbia de un sistema económico depredador. En esta perspectiva presentamos éste trabajo, que aspira a proporcionar elementos básicos para una visión crítica de nuestra sociedad. No se trata de un Manual, que expone verdades hechas, sino de un trabajo de investigación que busca suscitar cambios para enfrentar la competencia actual. Por ello aportamos con datos, información y con algunas orientaciones para el análisis. Esperamos que el presente material sea un instrumento de cambio y transformación para la Institución. Es importante comentar que nuestro país, al igual que el resto del mundo, esta viviendo cambios sorprendentes en los ámbitos financiero, económico, político y social, que afectan no solo a los individuos sino también a las empresas. Para enfrentar estos cambios se deben considerar como uno de los factores clave del éxito el desarrollo imponente de sistemas de información confiables, oportunos y relevantes.

La planeación estratégica elaborada para esta noble Institución es realmente original, se intentó proporcionar un acervo teórico y práctico, así como una base sólida para una interacción adecuada para quien aplique el mismo.

INTRODUCTION

The conditions of the world and of the Ecuador they have changed, today we are in front of a new challenge, the excellence of the quality and the service is imposed in front of a global world, nevertheless the financial system is not the exception in the face of the arrogance of a system economic depredator. In this perspective we present this work that aspires to provide basic elements for a critical vision of our society. It is not a Manual that exposes made truths, but of an investigation work that looks for to raise changes to face the current competition. For we contribute it with data, information and with some orientations for the analysis. We hope the material present is an instrument of change and transformation for the Institution. It is important to comment that our country, the same as the rest of the world, this living surprising changes in the environments financier, economic, political and social, that not affect alone to the individuals but also to the companies. To face these changes they should be considered like one of the key factors of the success the imposing development of reliable, opportune and outstanding systems of information.

The strategic gliding elaborated for this noble Institution is really original, it was tried to provide a theoretical and practical wealth, as well as a solid base for an appropriate interaction for who applies the same one.

CAPÍTULO I
DIAGNÓSTICO

1. DIAGNÓSTICO

1.1. ANTECEDENTES:

1.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CACT.

El 6 de Noviembre de 1963, durante la presencia del Rvdo. Padre Clímaco Jacinto Saráuz, en la parroquia diocesana "La Dolorosa", fundó la primera Cooperativa de Ahorro y Crédito de la ciudad de Tulcán, un tiempo después de que se había hecho el primer ensayo en la ciudad de San Gabriel, provincia del Carchi, bajo la inspiración del párroco que posteriormente, sería el primer Obispo de Tulcán, Mons. Luís Clemente de la Vega; eran aprobados los estatutos por el Ministerio de Bienestar Social, y con esto comenzaba la vida jurídica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda.

Los primeros años fueron muy difíciles, pues no fue tarea fácil ir convenciendo a la gente sobre las bondades de este sistema. Se comenzó con una modesta suma de ahorros de **DIEZ MIL SUCRES**, que hoy, al cabo de 44 años de constante esfuerzo y sacrificio se han convertido en más de 10'300.000 dólares de activos y 3'400.000 de Patrimonio, en la Matriz, Agencias y sucursales.

En el año 1973 siendo Presidente el Dr. Hugo Ruiz Enríquez, se hizo la adquisición de la casa de la Cooperativa, la misma que pertenecía a la familia Villalba, en la cual se adecuaron las oficinas, mercado, funeraria y biblioteca.

En el período de 1979 - 1980, siendo nuevamente Presidente el Lic. Justo Pasto Cadena, se realizan los trámites y compra del local donde funcionaba la Escuela "Sucre", gestiones que llevaron a la Institución a adquirir un bien inmueble en el mejor sitio comercial de Tulcán. También en este período y con el fin de ampliar sus servicios a otros lugares de la provincia, se abrieron las agencias de Huaca, Julio Andrade y la Sucursal de San Gabriel.

En la presidencia de Don Carlos Valencia - 1981 se compró un terreno en la ciudad de San Gabriel, sitio en el cual se construyó el edificio de la sucursal de la Cooperativa "Tulcán", en donde funcionan sus oficinas y servicios.

EL 5 de Diciembre de 1995 siendo Presidente el Lic. Arturo Velasco se abrió la Sucursal de Quito, y se construyó el moderno edificio en la ciudad de Tulcán. Últimamente se han construido dos modernas funerarias para mejor servicio de los socios.

Fueron trece personas, a quienes se les denomina los “**TRECE DE LA FAMA**”*, ayudados por el Rvdo. P. Jacinto Saràuz, en ese entonces Párroco de la Iglesia “La Dolorosa” y de los extensionistas: Jorge Guajanca y Miguel Flores los que dieron inicio a esta Institución. Entre estas personas idealistas y esperanzadoras cabe mencionar los nombres de: Rodrigo Arroyo, Luís Villarreal, Miguel Mafla, Carlos Bedòn, Juan José Reyes, Segundo Ruiz, Manuel Villacorte, José Miguel Prado, Ásale Ruiz, Lucrecia Martínez, Diòmedes Jiménez, Daniel Ayala, Laura Champutiz, y en su mayoría trabajadores del Mercado Norte y habitantes de la ciudadela Eloy Alfaro, dieron la pauta, para que hoy en día, sean más de 36.930 afiliados, distribuidos en sus respectivas agencias y sucursales respectivamente de acuerdo al siguiente gráfico¹:

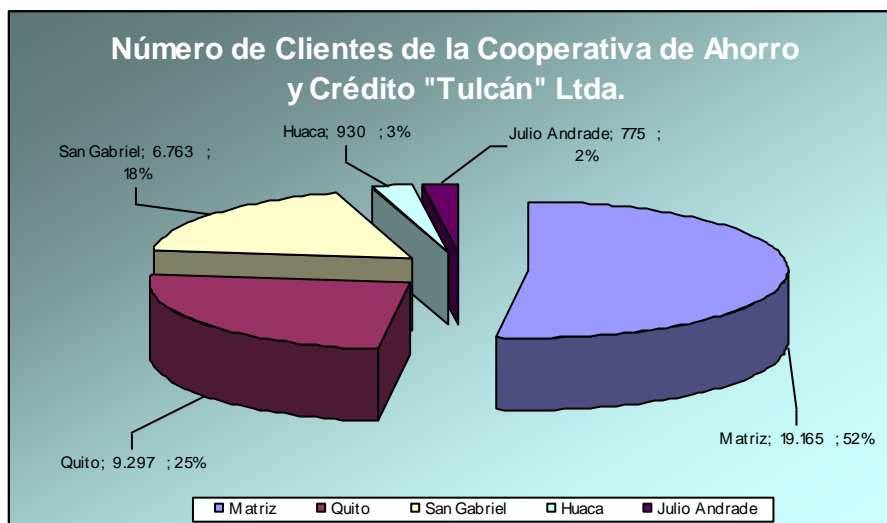
(Tabla No. 1.1)

CRITERIOS DEL REPORTE			
PRODUCTOS BANCARIOS			1
SEXO			F;M;X
ESTADO			A;I
#			
No	OFICINA	CLIENTES	PORCENTAJE
1	MATRIZ	19.165	51,90
2	QUITO	9.297	25,17
3	SAN GABRIEL	6.763	18,31
4	HUACA	930	2,52
5	JULIO ANDRADE	775	2,10
SUMA:		36.930	100,00

* Mi marco referencial, en esta cita, se basa en parte en la publicación del primer libro del Mons. Vicente Rubio, DENOMINADO : ARTÍFICES DE UN NUEVO MILENIO”, su denominación según el autor fue porque fueron los mentalizadores y pioneros de la Institución

¹ FUENTE: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TULCAN LTDA. DEPARTAMENTO DE SISTEMAS, Fecha de emisión: 20 de abril del 2006, Fecha ultima actualización 20 de abril del 2006.

(Gráfico No. 1.1)



1.1.2. ANTECEDENTES LEGALES DE LA “CACT”*

Acta de Constitución de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán” Ltda.

En la ciudad de Tulcán, capital de la Provincia del Carchi, se reunieron unas veinte personas de la parroquia civil "González Suárez"; el día tres de septiembre de 1963, corrientes, en la casa del Sr. Luís E. Villarreal, a las 8 p.m. en compañía del párroco, Dr. Clímaco J. Saráuz, con el objeto de organizar una Cooperativa de Ahorro y Crédito. El Dr. Saráuz expuso las ventajas del cooperativismo a todos los presentes, quienes resolvieron organizarse en cooperativa con el objeto de entregar sus ahorros y luego poder prestarlos en servicio mutuo.

La Cooperativa, por resolución de los socios fundadores, tomó el nombre de COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “TULCÁN”: Inmediatamente se nombraron los siguientes organismos administrativos de modo provisional. El Consejo de Administración quedó integrado de la siguiente manera: Presidente, El Sr. Luis E Villarreal; Vicepresidente, Sr. Rodrigo Arroyo; Secretario, Sr. Diómedes Jiménez. Vocales: señores Carlos Alfonso Bedón y Gabriel Fierro.

* Mi marco referencial, en esta cita, se basa en la abreviatura que pretendemos dar de aquí en adelante a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán” Ltda.; para mayor facilidad y comprensión en la lectura del trabajo.

Fue nombrado Gerente de la Cooperativa el señor Segundo Azael Ruiz. El Consejo de Vigilancia quedó integrado por los siguientes señores: Clímaco J. Saráuz, Segundo Pillajo y la señorita Berta Robles. Se nombraron también dos Comisiones: de Crédito y Educación, recayendo los nombramientos en los señores Luís Alvear, Gerardo Delgado, Juan José Reyes, Efraín Erazo, Pedro Prado, la señora Blanca de Aguilar y la señorita Leonor Villacorte.

Posteriormente, se procedió a tomar el juramento de ley y a la posesión de los cargos encomendados, por parte del señor Presidente, prometiendo servir fielmente a los intereses de la Cooperativa. Sin tener otro asunto de que tratar, se levantó la sesión a las 10 PM.².

Tulcán, a 3 de septiembre de 1963

Es fiel copia del original

Luís E. Villarreal
PRESIDENTE

Diómedes Jiménez
SECRETARIO

De igual forma, el 17 de abril de 1967, en una forma única, el aquel entonces Ministerio de Previsión Social, bajo la Dirección Nacional de Cooperativas expide mediante oficio No. 807-DNC, la siguiente resolución:

Tulcán, a 17 de abril de 1967

Señor:

PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÈDITO
“TULCÁN”, Parroquia González Suárez – Tulcán.

² MONS. PONCE RUBIO, Vicente. Artífices de un nuevo destino. Ediciones “La Prensa” Primera Edición. Pág. 7-10

Cúmpleme remitir adjunta a la presente una Copia del Estatuto de la Cooperativa, reinscrita mediante Acuerdo Ministerial No. 8710 de 7 de Abril de 1967 e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número de orden 101 de esta misma fecha.

Es fiel copia del original

Atentamente,

Dr. René Moreno Andrade,

DIRECTOR NACIONAL DE COOPERATIVAS

ANEXOS; 12 fojas útiles.

Edg.

Posteriormente, La Superintendencia de Bancos, el 18 de Agosto de 1993, expide el siguiente certificado de autorización para operar en el Ecuador, de la siguiente manera:

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

EL SUPERINTENDENTE DE BANCOS DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, en uso de la facultad que le confiere la Ley General de Bancos y por cuanto LA OFICINA MATRIZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÈDITO “TULCÁN” LTDA., DOMICILIADA EN LA CIUDAD DE TULCÀN, ha cumplido todos los requisitos legales, le otorga el presente

CERTIFICADO DE AUTORIZACIÓN

Para que pueda operar en el Ecuador, sujetándose a las normas legales pertinentes, en las siguientes actividades: **TODAS LAS OPERACIONES PERMITIDAS PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÈDITO ABIERTAS AL**

PÚBLICO EN GENERAL, SEGÚN SU LEY ESPECIAL Y DEMÁS DISPOSICIONES DE LA LEY GENERAL DE BANCOS.

Es fiel copia del original

Quito, a 18 de agosto de 1993.

EL SUPERINTENDENTE DE BANCOS GENERAL	EL	SECRETARIO
DR. RICARDO MUÑOZ CHAVEZ CORRAL³	LIC.	JOSE MALO

Todas estas disposiciones y estatutos, están enmarcados debidamente dentro de la Ley, así como sus Estatutos, por tal razón se da fiel cumplimiento a lo establecido de la siguiente forma:

La Constitución del Ecuador, en sus artículos 245 y 246, consagra el carácter de Empresas Económicas que tienen las Cooperativas y su forma de propiedad, como comunitaria o de autogestión, es decir que, pertenecen a las personas que trabajan permanentemente en ellas, usan sus servicios o consumen sus productos. Por fin, el artículo 1 de la Ley de Cooperativas, define a estas organizaciones como las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto, planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una Empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

1.1.3. COOPERATIVISMO A NIVEL MUNDIAL

La historia del sistema cooperativo se remonta a la práctica de diferentes modalidades de asociación tradicional, especialmente en el ámbito rural y en

³ Fuente: ARCHIVO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "TULCÁN" LTDA

actividades de carácter agropecuario, tal era el caso, por ejemplo en Latinoamérica, los **ayllus** de la cultura Inca que comprendió lo que ahora es Perú, Bolivia, Ecuador, parte de Chile y el norte Argentino. De igual modo, en las culturas del norte de América como la azteca en México y las juntas en Costa Rica. Estas manifestaciones tradicionales de la cooperación aún están vigentes en muchos países de América Latina y en el mundo, este sistema de cooperativismo en épocas pasadas, que se identificaba por la autoayuda, solidaridad y cooperación entre sus integrantes en las diferentes actividades fueron determinantes para iniciar lo que hoy se conoce como los principios del sistema cooperativo.

El cooperativismo, a lo largo de su historia ha sido considerado y definido de múltiples formas: como doctrina política, modo de producción, sin embargo, actualmente se puede afirmar que el cooperativismo es un plan económico que forma parte importante de la vida de muchos Países, y su desarrollo y difusión indica que podría llegar a modificar hasta la estructura política de las sociedades que las han implantado.⁴

Una de las características importantes de la teoría cooperativista es su sencillez, pues no surge como producto de sesudas reflexiones de filósofos o teóricos, sino del sentido común.

Dentro del movimiento cooperativo moderno mundial se afianza en el pueblo de Rochdale condado de Lancashire, Inglaterra, cerca de Manchester. Fue en 1844 un grupo de 28 trabajadores de la industria textil, que vivían en este pueblo, trataron de controlar su destino económico formando una cooperativa llamada la **Rochdale Equitable Pioneers Society** (La Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale).

La idea tuvo su origen a fines del año 1843, en tal época la industria textil se encontraba en su apogeo y proporcionaba una gran actividad en las más importantes manufacturas de Rochdale. Frente al desamparo de la clase trabajadora algunos tejedores recordaron las ideas de **Robert Owen** considerado el padre del cooperativismo.

⁴ Fuente: Carlos Torres y Torres Lara, Cooperativismo el modelo alternativo; Quito – Ecuador, Ed. Primera ; 1983

Lejos de tratar de re huir responsabilidades, el 24 de octubre de 1844 dieron constitución legal a su sociedad. La entidad fue registrada bajo el título: "Rochdale Society of Equitables Pioneers" (Sociedad de los Equitativos Pioneros de Rochdale). Por su sencillez y como alternativa de solución para el establecimiento de una nueva forma de vida rápidamente ganó adeptos, además de que las conclusiones formuladas por ellos, revisadas y ampliadas, constituyen los fundamentos del cooperativismo.

Una de las conclusiones a que llegaron los obreros textiles de Rochdale, al integrar la primera cooperativa de consumo es: "El incentivo de lucro es el origen y la razón de ser de los intermediarios, y debe sustituirse por una noción de servicio mutuo o cooperación entre los consumidores". Así, las cooperativas más antiguas son las de consumo, y su objetivo central es suministrar a los miembros de la misma, a precios módicos, los artículos que requieren para la satisfacción de sus necesidades. Pero es necesario indicar que el movimiento cooperativo no se limita a este ámbito, ya que también se han desarrollado diferentes clases de cooperativas de acuerdo a las necesidades del hombre.

La corriente religiosa de la Iglesia Católica tuvo su importancia en el desarrollo del sistema cooperativo a partir de las encíclicas *Rerum Novarum*, *Cuadragésimo Anno* y *Populorum Progressio*⁵, que buscaron mecanismos cooperativos para solucionar los problemas que afectaban a grandes capas de la población, encontrando en el cooperativismo una posible solución. Esta acción fue importante en los países de América Central y los de la Región Andina.

COOPERATIVISMO INTERNACIONAL

CONSEJO MUNDIAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

- El WOCCU (World Council Of Credit Unions) es una organización representativa de las cooperativas de ahorro y crédito e instituciones financieras cooperativas afines a nivel mundial.

⁵ Rojas Coria, Introducción al cooperativismo.; México; Ed. UNAM, 1961.

- Su misión es ser la principal plataforma de defensa, de innovación y agencia de desarrollo para las cooperativas de ahorro y crédito del mundo.

ORIGEN

- Se establece: el 1 de enero de 1971 en Wisconsin, EE.UU. para brindar asistencia a sus miembros mediante servicios de información, desarrollo, representación, capacitación y movilización de recursos humanos y financieros.
- Surge para promover la organización e integración de las cooperativas como instrumentos efectivos de desarrollo económico y extender los servicios financieros a áreas donde la gente los necesite.

LABOR MUNDIAL.

WOCCU es el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito⁶. Alrededor de 85 países son miembros de WOCCU y cerca de 50 mil cooperativas de Ahorro y Crédito lo conforman. Su función es dar asistencia técnica al Cooperativismo mundial, en este caso a las instituciones de ahorro y crédito.

LA A.C.I.

La Alianza Cooperativa Internacional es una Organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo.

La ACI fue fundada en Londres en 1895. Sus miembros son organizaciones cooperativas de todos los sectores de actividad, tales como las agrícolas, bancarias, de crédito y ahorro, energía, industriales, de seguros, pesca, vivienda, turismo y consumo. La ACI cuenta entre sus miembros más de 230

⁶ Kaplan Drimer, Alicia y Drimer, Bernardo; **Las cooperativas (Fundamentos – Historia - Doctrina)** Quito – Ecuador, Editora Cooperativa Ltda.. INTERCOOP , 1981, Autores: Doctora en Derecho y Ciencias Sociales.; Doctor en ciencias Económicas.

organizaciones de más de 100 países que representan más de 730 millones de personas de todo el mundo.

En 1895 la ACI fue la primera organización no gubernamental a quien las Naciones Unidas acordaron estatuto consultivo. Hoy en día es una de las 41 organizaciones que figura en la Categoría I de la lista de organizaciones que gozan de estatuto consultivo ante el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC).⁷

1.1.4. COOPERATIVISMO ECUATORIANO

El 7 de septiembre de 1966 en la presidencia interina de Clemente Yerovi Indaburu, se promulgó la Ley de Cooperativas, y el 17 de enero de 1968 se dicta el reglamento respectivo.

En los orígenes y consolidación del movimiento cooperativo ecuatoriano se pueden distinguir por lo menos tres etapas fundamentales:

- a) la primera se inicia aproximadamente en la última década del siglo XIX, cuando se crean especialmente en Quito y Guayaquil una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua;
- b) la segunda empieza a partir de 1937, año en el cual se dicta la primera Ley de Cooperativas con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, modernizando su estructura productiva y administrativa, mediante la utilización del modelo cooperativista;
- c) la tercera etapa comienza a mediados de los años sesenta con la expedición de la Ley de Reforma Agraria (en 1964) y de la nueva Ley de Cooperativas (en 1966), aún vigente.⁸

El 30 de noviembre de 1937, siendo Jefe Supremo el General Alberto Enríquez Gallo, se expide la primera Ley de Cooperativas en el Ecuador⁹. La legislación

⁷ Fuente: www.superban.gov.ec Banco Interamericano de Desarrollo (BID) – Superintendencia de Bancos, 2000. Convenio, "Exposición de motivos" del Proyecto de Ley reformativa a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Otras Leyes, Quito (Ecuador).

⁸ (Da Ros, 1985: 13).[sic]

Cooperativa data entonces desde este año, pero fue en la década del cincuenta al sesenta que cobró verdadera presencia en el ámbito nacional cuando se da la creación de la mayor parte de las organizaciones Cooperativas de primer y segundo grado, en esto intervinieron directa o indirectamente agentes ajenos a los sectores involucrados, es decir, instituciones públicas, privadas y promotores; entre estos últimos se puede señalar a religiosos, voluntarios extranjeros y algunos profesionales, a título personal o encargados por alguna organización de carácter político o social. Cabe citar también la acción desarrollada por los gremios, sindicatos de trabajadores, organizaciones clasistas y personal de movimiento cooperativo sobre todo norteamericano.

La acción de las instituciones religiosas fue dirigida a crear y fomentar la organización de cooperativas de ahorro y crédito.

1961.- En el Ecuador, bajo el gobierno del Dr. José María Velasco Ibarra, se crea la Dirección Nacional de Cooperativas, inicia sus actividades de difusión, educación, Legalización, fiscalización y estadística del movimiento cooperativo.

1963.- El 30 de junio se constituye la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador. El 23 de septiembre del mismo año se aprueban los Estatutos de este organismo rector del movimiento cooperativo de ahorro y crédito, integrado en su inicio por 34 COAC`s* que aglutinaban a 3.000 socios.

1964.- Se forma el Banco de Cooperativas del Ecuador, como entidad crediticia y enlace de las diferentes líneas de Cooperativas; se inicia con un considerable préstamo concedido por la AID con el objetivo fundamental de que las COAC`s sean quienes capitalicen a esta entidad. El 12 de diciembre de 1964 recibió autorización legal para operar, y el 13 de mayo de 1965 concedió los primeros préstamos. En la actualidad ya no existe, por cuanto se vio obligado a cerrar sus puertas por una mala práctica administrativa gerencial.

⁹ Dieter W., Benecke Villarroel., "**Las Cooperativas en Ecuador**", España, en varios autores, "**Las Cooperativas en América Latina**", La Editorial, Zaragoza (España). S.C, 1976.

* Mi marco referencial, en esta cita, se basa en la abreviatura que pretendemos dar de aquí en adelante a las Cooperativas de Ahorro y Crédito; para mayor facilidad y comprensión en la lectura del trabajo

* Mi marco referencial, en esta cita, se basa en la abreviatura que pretendemos dar de aquí en adelante a las Cooperativas de Ahorro y Crédito; para mayor facilidad y comprensión en la lectura del trabajo

El 7 de septiembre de 1966 se promulga la segunda Ley y Reglamento General de Cooperativas, en la Presidencia de Clemente Yevori Indaburu, y el 17 de enero de 1968 se dicta el reglamento respectivo.

1971.- El 18 de mayo de 1971, con el propósito de fomentar el espíritu cooperativo en la sociedad ecuatoriana, a través del Instituto Cooperativo Ecuatoriano, mismo que se conforma de varios organismos de integración y servicios cooperativos, instituciones publicas y privadas que fomentan el desarrollo cooperativo.

1976.- Decae de un modo sustancial el apoyo del gobierno ecuatoriano al cooperativismo. Se reduce significativamente la asignación presupuestaria a la Dirección Nacional de Cooperativas.

1992.- El 7 de agosto de 1992, el Dr. Rodrigo Borja Cevallos, Presidente Constitucional de la República, objetó totalmente, el proyecto de Ley que creaba la Superintendencia de Cooperativas, cortando serias y valiosas proyecciones de desarrollo del cooperativismo nacional.

1995.- El 15 de mayo se crean las corporaciones de servicios especializados: AUDICOOP, SYSTECCOOP Y CONSULCOOP*, para atender requerimientos de asistencia técnica de las cooperativas de ahorro y crédito

1998.- El Dr. Fabián Alarcón, Presidente Interino de la Republica, expide el Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el publico, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos, que entre otros aspectos, disponía que las COAC`s abiertas al público y que estaban bajo el control de la dirección Nacional de Cooperativas, debían solicitar su ingreso al control de la Superintendencia de Bancos.

Por ello, hemos investigado, por medio de Instituciones que controlan a entidades cooperativistas, como es la Superintendencia de Bancos y Compañías, la misma que proporciona la siguiente información:

* AUDICOOP su significado es: Auditoria y asesoría cooperativista; SYSTECCOOP su significado: Sistemas y servicios informáticos cooperativistas; CONSULCOOP su significado: Corporación de consultoría técnica cooperativista.

(Tabla No. 1.2)

**COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL ECUADOR
CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS**

Código Institución	Nombre Institución	Último Estado	Fecha de Resolución	Resolución	Dir. Web.
1119	11 DE JUNIO	ACTIVA	1986/03/19	SB-86-0113	___
1120	15 DE ABRIL	ACTIVA	1985/10/24	SB-85-028	___
1121	23 DE JULIO	ACTIVA	1985/10/28	SB-85-034	___
1122	29 DE OCTUBRE	ACTIVA	1999/09/29	SB-99-0178	___
2753	9 DE OCTUBRE LTDA.	ACTIVA	2004/01/20	SBS-2004-097	___
2137	ALIANZA DEL VALLE LTDA.	ACTIVA	2003/04/15	SBS-2003-271	___
1123	ANDALUCIA	ACTIVA	1985/10/28	SB-85-0038	___
1124	ATUNTAQUI	ACTIVA	1986/01/31	SB-86-0100	___
3352	CACPE BIBLIAN LTDA.	ACTIVA	2004/12/22	SBS-2004-0944	___
1125	CACPECO	ACTIVA	1995/02/02	SB-95-1849	___
2102	CAJA CENTRAL COOPERATIVA FINANCOOP	ACTIVA	2002/07/17	SBS-2002-0531	___
2143	CALCETA LTDA.	ACTIVA	2003/07/02	SBS-2003-0473	___
2130	CAMARA DE COMERCIO DE QUITO LTDA.	ACTIVA	2003/03/17	SBS-2003-0194	___
1127	CHONE LTDA	ACTIVA	1985/10/24	SB-85-026	___
1128	CODESARROLLO	ACTIVA	1998/08/17	SB-98-0890	___
1129	COMERCIO LTDA.	ACTIVA	1985/10/24	SB-85-027	___
1130	COTOCOLLAO	ACTIVA	1985/10/28	SB-85-0035	___
2100	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA	ACTIVA	2002/04/09	SBS-INIF-2002-0245	___
1131	EL SAGRARIO	ACTIVA	1985/10/28	SB-85-051	___
1132	GUARANDA	ACTIVA	1985/10/28	SB-85-064	___
2141	JESUS DEL GRAN PODER LTDA.	ACTIVA	2003/08/14	SBS-2003-0600	___
2140	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA.	ACTIVA	2003/08/12	SBS-2003-0596	___
1133	LA DOLOROSA	ACTIVA	1985/10/24	SB-85-003	___
2743	METROPOLITANA LTDA.	ACTIVA	2003/12/11	SBS-2003-0856	___
1134	NACIONAL	ACTIVA	1985/10/28	SB-85-076	___
1135	OSCUS	ACTIVA	1985/11/21	SB-85-081	___
1136	PABLO MUÑOZ VEGA	ACTIVA	1985/10/24	SB-85-019	___
1137	PROGRESO	ACTIVA	1985/10/28	SB-85-049	___
1138	RIOBAMBA	ACTIVA	1985/12/30	SB-85-089	___
1139	SAN FRANCISCO	ACTIVA	1985/10/24	SB-85-025	___
1182	SAN FRANCISCO DE ASIS	ACTIVA	2004/01/22	JB-2004-632	___
3364	SAN JOSE LTDA.	ACTIVA	2004/12/22	SBS-2004-943	___
1140	SANTA ANA	ACTIVA	1985/10/28	SB-85-030	___

1141	SANTA ROSA	ACTIVA	1985/10/28	SB-85-040	—
1143	TULCAN	ACTIVA	1985/10/24	SB-85-018	—
2129	VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA LTDA.	ACTIVA	2003/02/17	SBS-2003-0120	—
1126	CARCHI	INACTIVA POR FUSION	2001/10/22	SB-2001-0488	—
2127	EL PORVENIR LTDA., EXTINGUIDA	FUSION POR ABSORCION	2005/06/15	SBS-INIF-2005-0321	—

¹⁰Fuente: www.superban.gov.ec. Link: "Cooperativas y Mutualistas"

Las primeras manifestaciones del cooperativismo nacional se aprecian en la ciudad de Guayaquil donde se fundan una serie de entidades de carácter económico y financiero que comienzan usando el membrete de Cooperativas.

Así podemos mencionar las siguientes: "La Compañía de Préstamos y Construcciones de Guayaquil" como sociedad organizada bajo el sistema cooperativo en 1910; "La Sociedad Cooperativa de Profesores", creada con el exclusivo objeto de conceder fondos a los deudos de los socios que fallecían; "La Sociedad Cooperativa de Comercio" establecida con el laudable propósito de abaratar el precio de los víveres y la Asociación Cooperativa de Agricultores del Ecuador" integrada por los productores de cacao, nacida en 1912 y extinguida en 1925 con la revolución juliana. Su principal actividad fue la exportación de cacao que para ese entonces ocupaba el principal renglón del comercio exterior y fue la empresa que más se aproximó a una cooperativa.

Nuestro afán de investigación por establecer cuales fueron las primeras Cooperativas que se organizaron en el país con reconocimiento jurídico, nos ha llevado a encontrar los libros del Registro General de Cooperativas, pertenecientes al Ministerio del Interior, hoy llamado de Gobierno, de cuya fuente hemos extractado los datos referentes a las 10 primeras Cooperativas con personería jurídica, en orden cronológico, lo cual presentamos en el cuadro siguiente¹¹:

¹⁰ Fuente: www.superban.gov.ec. Link: "Cooperativas y Mutualistas"

¹¹ Pedro, Pareja González, **Manual de Cooperativas de Ahorro y Crédito**, Quito- Ecuador, Ministerio de Educación y Cultura Registro Nacional de Derechos de Autor Partida de Inscripción No. 000914. Cuarta Edición. Pág. 12

(Tabla No. 1.3)

LAS 10 PRIMERAS COOPERATIVAS						
No,	COOPERATIVA	CLASE	DOMICILIO	FECHA DE REGISTRO	SOCIOS No,	CAPITAL INICIA (Suces)
1	ASISTENCIA SOCIAL PROTECTORA DEL OBRERO CAJA DE AHORROS Y COOPERATIVA DE PRESTAMOS DE LA FEDERACION OBRERA DE CHIMBORAZO	----- AHORRO Y CRÉDITO	GUAYAQUIL	16/11/1919	-----	-----
2	JUJÁN	CONSUMO	RIOBAMBA	1927	-----	-----
3	HERMANDAD FERROVIARIA	AGRICOLA	JUJÁN - GUAYAS	31/10/1927	-----	3.000,00
4	MONTUFAR SINDICATO	AGRICOLA	QUITO SAN GABRIEL - CARCHI	16/01/1928	-----	94.000,00
5	TEXTIL EL PRADO OBRERA DE	CONSUMO	RIOBAMBA	15/06/1937	-----	-
6	CONSUMO TEJEDORES DE SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA	CONSUMO	CUENCA	16/06/1937	-----	-
7	INDUSTRIAL	INDUSTRIAL	TABACUNDO	19/06/1938	237	11.850,00
8	AGRICOLA PRODUCCION Y MERCADEO	AGRICOLA	CAYAMBE	29/04/1938	200	5.000,00
9	CAYAMBE EMPLEADOS PUBLICOS No 1	AGRICOLA PRODUCCION Y MERCADEO	QUITO	07/06/1938	62	6.200,00
10				16/06/1938	50	5.000,00

1.1.5. COOPERATIVISMO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

De éstas, de la que hemos podido encontrar la mejor documentación y mayores testimonios, corresponde a la Cooperativa Agrícola de “Montúfar”, conocida actualmente como “San Gabriel” ubicada en la Provincia del Carchi, **COMO LA PIONERA** en el Cooperativismo Carchense. En efecto, el 15 de junio de 1937, según consta en el libro de actas, de esta Institución, se eleva a Cooperativa de solidaridad humana agroindustrial, sin embargo, posteriormente fue elevada a Cooperativa de Ahorro y Crédito. El crecimiento de estas Cooperativas fue señalado en los años 1963 y 1964, en estos primeros 40 años intervinieron circunstancias tan propicias que no pueden ser repetidas accidentalmente en cualquier lapso de la vida provincial ni siquiera por mera coincidencia.

Los elementos condicionantes para este arranque cooperativista fueron los mismos que confluyeron en otras experiencias realizadas en los países pobres de

América Latina: fuerte depresión económica, liderazgo visionario de la Iglesia Católica y decisión de la gente para optar por una nueva experiencia de desarrollo, añadiéndose a esto la honradez y transparencia administrativa de quienes asumieron la conducción de esas organizaciones. El gobierno de Camilo Ponce apenas había restablecido la democracia, pero las consecuencias del Velasquismo tambaleante las seguía viviendo nuestro pueblo, sumido en el subdesarrollo y en sus frustradas esperanzas. El padre Luís Clemente De la Vega había probado, organizando una cooperativa de ahorro y crédito para el sector de El Capulí y luego la trasladaría a San Gabriel. El padre Jacinto Saráuz también probó suerte con los fieles de la parroquia La Dolorosa y los organizó en la Cooperativa Tulcán en 1963. Pocos meses más tarde, en 1964, los padres Alfonso y Marco Mejía reunieron a los empleados del Municipio de Tulcán y fundaron la Cooperativa Pablo Muñoz y, al mismo tiempo, convocaron a los campesinos, especialmente de la Matriz para iniciar la Cooperativa Carchi.

Estas dos últimas cooperativas se establecieron en un mismo local de la parroquia, igual que la Tulcán lo había hecho en la única tienda que le quedaba a la parroquia La Dolorosa junto al despacho de esa Iglesia.

El liderazgo del clero carchense permitió un surgimiento cooperativo en muchas otras parroquias. Cooperativas de crédito nacieron en Julio Andrade, Huaca, La Paz, Bolívar, El Ángel, Mira y Pieter, unas con menos suerte que otras, ofrecieron valiosos servicios a sus afiliados durante varios años.

Los socios se arrimaron con mucha confianza a sus instituciones, confiando sus magros ahorros en cooperativas cuyo contenido social apenas lo entendían.

De acuerdo a la investigación realizada, son cinco las Cooperativas que son controladas por la Superintendencia de Bancos y Compañías del Ecuador, en la Provincia del Carchi, y una controlada por el Ministerio de Bienestar Social, entre ellas tenemos:

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y COMPAÑÍAS

- Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre”.

- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pablo Muñoz Vega”, Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán”, Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara Comercio de Quito”.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Gabriel”, Ltda.

MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL

- Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACET”, Ltda.

1.2. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Tulcán" a través del diagnóstico de los factores externos e internos que afectan a la entidad, con el propósito de dinamizar las operaciones de la Institución.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa a través del análisis interno y externo que afectan a la Cooperativa.
- Ejecutar una investigación del mercado de usuarios de cooperativas de ahorro y del mercado ofertante de servicios financieros en Tulcán.
- Definir el segmento de mercado al cual se dirigirá el plan a través de la macro y micro segmentación.
- Concretar estrategias corporativas de marketing a través de la operacionalización del FODA
- Puntualizar las acciones, tácticas y actividades que permitan desarrollar la implementación de las estrategias corporativas y departamentales.
- Analizar económicamente y financieramente la ejecución del plan estratégico.
- Establecer los lineamientos de control de las acciones estratégicas que propone el plan.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

- Del análisis efectuado en CACT y de la información que reposa en la Institución se desprende la carencia de acciones estratégicas ahondándose aún más, en un área completamente centrada en el marketing de la Institución, por lo que su buena aplicación técnica obedece a criterios meramente subjetivos, sin considerar los diferentes factores de evaluación propuestos posteriormente en esta Investigación.
- Este documento es una propuesta para generar cambios en la actitud de servicio al socio, ya que la empresa y su diversidad de productos existentes, obliga a los niveles directivos a conocer el posicionamiento actual de la empresa en el mercado, e implementar un sistema técnico de capacitación y mejoramiento continuo en el marketing institucional, especialmente.
- Por otra parte, constituye una propuesta de gran utilidad, en razón que la aplicación de las técnicas recomendadas sobre esta investigación, deben partir de un convencimiento íntimo, por parte de los directivos y funcionarios de la CACT, de que la finalidad de la Cooperativa es dar servicio y que su mandato fundamental es satisfacer a sus socios de acuerdo a sus necesidades actuales.* Sin ese convencimiento, los procedimientos carecerán de sinceridad y no causaran efecto alguno.
- El beneficio de esta propuesta va dirigida a la misma empresa, toda vez que la aplicación de los conceptos, llevará a la Cooperativa a un nivel más competitivo y esto es bueno para el Ecuador que requiere con urgencia de una acción más dinámica del Cooperativismo.
- Constituye un trabajo original, puesto que en la CACT representaría un trabajo nuevo, al no haber antecedentes de propuestas similares.
- La factibilidad de realización de este trabajo es total, en razón de existir el compromiso de las autoridades para su ejecución*; en tal sentido se

* Atención al cliente; mejoras en los principales productos, incentivo al cliente interno

* Ver apéndice la Carta de Auspicio por parte de la Institución, firmada y sellada por el Gerente General de la Institución.

dispone de la información requerida para el trabajo de campo, por lo que se optimizaría el tiempo previsto para su aplicación.

- Es posible prever ciertas limitaciones que podría existir en lo que tiene que ver con el trabajo de campo, específicamente en el ambiente interno de la CACT, es decir, en aquellos puestos de trabajo que se caracterizan por una gran movilidad de los titulares de dichos puestos, lo que podría dificultar la recogida de datos. Esta dificultad se solucionaría dando al cronograma de trabajo la flexibilidad necesaria para corregir estos desfases de tiempo, de acuerdo a las disposiciones que se tomen a nivel gerencial.

CAPÍTULO II
ANÁLISIS SITUACIONAL

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

El sistema económico cooperativo nace en el mundo como un mecanismo para juntar ideas y esfuerzos de grupos de personas necesitadas, con la finalidad de que ayudándose mutuamente a solucionar problemas comunes, como es el caso: del ahorro para el crédito, la vivienda, el comercio; también ésta necesidad no fue exenta bajo las necesidades de la Provincia del Carchi; factores que han incidido en el desempeño de la sociedad civil de este conglomerado, de ahí nace la CACT, para solucionar la dificultad de establecer un marco institucional adecuado que garantice un desarrollo económico sostenido en la región.

Como la principal actividad se tomó en cuenta, a la agricultura y al comercio, que siguen siendo la actividad primordial del Carchi.

Las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel importante en la economía de esta provincia, un hecho que casi la mayoría de las COACs, han aprovechado en el mercado financiero, incluyéndose la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán” Ltda.

Después de la grave crisis económica de finales de la década de 1990, Carchi inició actividades promocionales de mercado bajo la concepción de la Cámara de Comercio, apoyadas por varias reformas financieras y fiscales, que el Estado optó para alcanzar un crecimiento económico y sostenido, de la región, entre ellas el interés y la facilidad al acceder a un crédito.

En un sentido más general, mejorar las normas y las prácticas de información financiera en el sector privado representa un esfuerzo paralelo al accionar del sector público hacia una mayor transparencia y rendición de cuentas. Para lo cual la CACT, cumple con todos los requisitos y controles dados hasta el año 2006.

2.1.1. ANÁLISIS ECONÓMICO RIESGO PAÍS

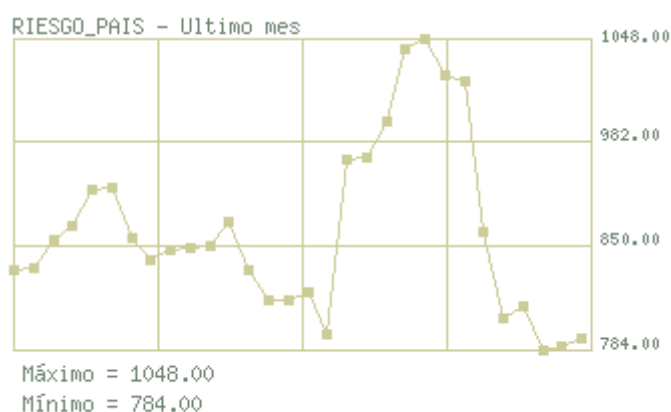
El Ecuador empeora su calificación de riesgo

La agencia estadounidense Standard & Poor"s¹² (S&P) rebajó en estos últimos años la calificación de riesgo de la deuda soberana del Ecuador, debido a las dudas respecto de la capacidad del Gobierno de cubrir sus necesidades de financiación.

La agencia rebajó la calificación de la deuda del grado B- a CCC+, es decir, de la decimosexta a la decimoséptima entre las 23 categorías utilizadas por la agencia y entre las inversiones consideradas especulativas o sin "grado de inversión".

(Tabla No. 2.1)

A Febrero 6 del 2007



RIESGO PAIS (EMBI Ecuador)

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

El Riesgo País es un índice denominado Emerging Markets Bond Index Plus (EMBI+) y mide el grado de "peligro" que entraña un país para las inversiones extranjeras. J. P. Morgan analiza el rendimiento de los instrumentos de la deuda de un país, principalmente el dinero en forma de bonos Este indicador se concentra en las naciones emergentes, entre ellas las tres mayores economías

¹² Fuente: www.bce.fin.ec; Standard & Poor"s Calificadora de riesgos de los Estados Unidos de América, de acuerdo a la información proporcionada por la Superintendencia de Bancos y Compañías del Ecuador.

latinoamericanas: Brasil, México y Argentina. También brinda datos sobre Bulgaria, Marruecos, Nigeria, Filipinas, Polonia, Rusia y Sudáfrica.

El EMBI+ es elaborado por el banco de inversiones J. P. Morgan, de Estados Unidos, que posee filiales en varios países latinoamericanos. Analiza el rendimiento de los instrumentos de la deuda de un país, principalmente el dinero en forma de bonos, por los cuales se abona una determinada tasa de interés en los mercados. Es decir, el concepto de Riesgo País nos permite explicar porque países que se encuentran geográficamente distantes entre si y que carecen de una estrecha relación comercial se ven afectado por la crisis de uno de los miembros del grupo. El asunto es que países que han sido calificados por igual riesgo país son percibidos por los inversionistas como un bloque. Al punto que una crisis en uno de ellos afectara la percepción que tienen los inversionistas del grupo, produciendo una fuga de capitales de todo el conjunto de países y afectando a todo el grupo, esto explica lo anterior. Por tal razón y considerando ya el análisis anterior, demostramos que la calificación de la Cooperativa en su Calificación de Riesgos, comparándose con las principales Cooperativas Controladas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador, ha obtenido una calificación "A-", que significa:

A- La institución es fuerte, tiene un sólido récord financiero y es bien recibida en sus mercados naturales de dinero. Es posible que existan algunos aspectos débiles, pero es de esperarse que cualquier desviación con respecto a los niveles históricos de desempeño de la entidad sea limitada y que se superara rápidamente. La probabilidad de que se presenten problemas significativos es muy baja, aunque de todos modos ligeramente más alta que en el caso de las instituciones con mayor calificación;

A las categorías descritas se pueden asignar los signos (+) o (-) para indicar su posición relativa dentro de la respectiva categoría.

2.1.2. ANÁLISIS SOCIAL

2.1.2.1. IMPORTANCIA DEL SISTEMA EN EL CONTEXTO SOCIAL.

En los considerádoos para la promulgación de la Ley de Cooperativas del 7 de septiembre de 1966, se menciona la importancia que constituyen las cooperativas y además que son un instrumento positivo para el desarrollo económico social de los pueblos, textualmente dice: "Que a través de dicho sistema, que entraña la acción mancomunada de los ciudadanos, se puede solucionar muchas de las necesidades; que en los países como el nuestro, que esta en proceso de desarrollo, el cooperativismo es el factor importante en la realización de los programas de mejoramiento social". "Que la hora actual del mundo impulsa a los pueblos a obtener una transformación estructural pacífica, que esté a tono con el sentido humano de la vida, que preconizan los derechos humanos del hombre, consignados en la carta de las Naciones Unidas, y los principios y normas de justicia y de la moral universal"; "Que el cooperativismo es, además, el sistema adecuado para lograr esos cambios estructurales, en forma ordenada y democrática, como quiere nuestro país"; "Que el movimiento cooperativo ecuatoriano esta hoy realizando un esforzado trabajo para obtener la solución de las necesidades fundamentales de las grandes mayorías"; "Que el plan general de desarrollo del país, elaborado por la junta nacional de Planificación y Coordinación Económica se establece la necesidad de dictar una nueva ley de cooperativas que este acorde con el proceso de desarrollo nacional"; "Que la 49. Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo realizada en Ginebra en 1965, recomienda, en forma especial, la actualización de las legislaciones, cooperativas en los países en proceso de desarrollo"¹³. En otras palabras, aunque el sistema cooperativo se constituya en forma de corporación, encuentra su naturaleza verdadera cuando fundamenta sus actividades en el concepto de asociación. Una corporación común y corriente puede existir y actuar

¹³ Mills Nick D., 1989. [sic] "El cooperativismo en el Ecuador", en: Comisión Económica para América Latina y El Caribe de las Naciones Unidas, Cooperativismo Latinoamericano: antecedentes y perspectivas, Santiago de Chile (Chile).
Ministerio de Bienestar Social - Dirección Nacional de Cooperativas (DINACOOOP), 2000. Encuesta a Cooperativas de Ahorro y Crédito.

separada de su poder de base, pero una cooperativa no puede existir a espaldas del conjunto de personas que son sus miembros. Por todas estas reflexiones el sistema cooperativo implica un conjunto de valores, de principios; tiene su propio análisis histórico y además se fundamenta y sostiene con el aporte de las ciencias y de la tecnología, en otras palabras, tiene otra forma de entender al mundo, sus supuestos filosóficos y su mundo doctrinario que la orienta.

En el Ecuador existen cooperativas de ahorro y crédito, que han aportado significativamente a la producción y al empleo que, no obstante la CACT, al comienzo de sus años de vida institucional, se constituye como el primer pilar del Cooperativismo en el Carchi, no solo eso, si no se constituye como la columna vertebral de la economía carchense y es considerada como el mecanismo más idóneo para combatir las desigualdades sociales, es por ello que la CACT, con la finalidad de incentivar el ahorro a los miles de socios y de captar recursos para la Cooperativa, lanzó la campaña promocional, la misma que inició en el mes de abril del 2005, en donde se sortea artefactos eléctricos, computadoras, bicicletas, muebles, etc., sin embargo, lo realiza de una manera empírica, carente de mercadeo y análisis de marketing; obteniendo de esta campaña un estímulo al socio y el premio a su fidelidad, confianza, por el ahorro que deposita día a día en nuestra Institución. Así mismo como sucede en la economía real en el sector financiero, la búsqueda de la eficiencia es primordial para enfrentar la competencia y para continuar creciendo. Los factores exógenos al sector, no se espera que cambien sino muy poco de lo esperado. Cabe señalar que este movimiento hacia la eficiencia productiva se aprecia cada vez más en el sector de servicios financieros. La búsqueda de procesos que permitan identificar y monitorear los riesgos es parte cotidiana hoy en la banca igual la presencia de tecnologías nuevas que aumentan la productividad. La creciente profesionalización en la administración de servicios bancarios es un hecho real.

Sin embargo, la deficiente seguridad jurídica continúa siendo un factor clave que frena el desarrollo del sector. En este campo hay camino que recorrer.¹⁴

2.1.2.2. ASPECTO DEMOGRÁFICO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI

a) DATOS FÍSICOS

PAÍS.- Ecuador.

PROVINCIA.- Carchi.

b) UBICACIÓN.-

La Provincia del Carchi está ubicada en el extremo norte del callejón interandino; entre los paralelos 1° 12' 43'' y 0° 21' 50'' de Latitud Norte y entre los meridianos 77° 31' 36'' y 78° 33' 12'' de Longitud Occidental; el relieve del terreno es bastante irregular y montañoso; La Provincia se extiende entre los nudos de Pasto hacia el norte, de Boliche, hacia el sur y en parte del valle del Chota.

Etimológicamente, según Isaac Acosta, la palabra Carchi proviene del idioma chaina caribe y quiere decir “al otro lado”. Limita al norte con la República de Colombia; al Sur y Oeste con la provincia de Imbabura; al Este con la provincia de Sucumbíos y al Oeste con la Provincia de Esmeraldas. La Provincia del Carchi tiene una extensión de 3.604,33 Km²

c) POBLACIÓN DE LA PROVINCIA DEL CARCHI.-

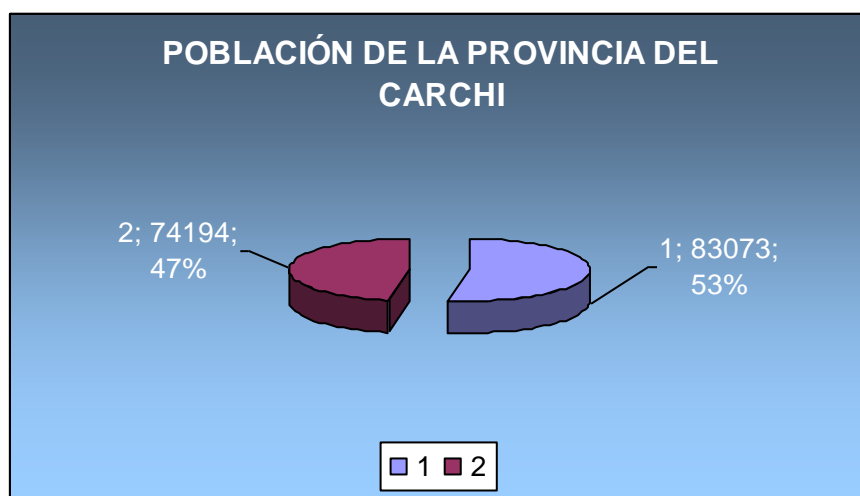
De acuerdo a la distribución poblacional por cantones, Tulcán cuenta con el 51% de habitantes, seguido por Montúfar con el 19%, Espejo y Bolívar con el 9% cada uno, Mira el 8% y finalmente San Pedro de Huaca con el 4%.

d) POBLACION URBANA Y RURAL.-

La población rural del Carchi alcanza 83.073 habitantes, representando el 53.82% del total, mientras que la urbana con 74. 194 habitantes representa el 47.18%. Es decir, una población total de 15.7267.

¹⁴ Dr. Mena, Carlos Naranjo, Apuntes de derecho cooperativo Nuevo reglamento de Ley de Cooperativas: naranjo@andinanet.net

(Gráfico No. 2.1)



e) POBLACIÓN POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD

La población por grupos de edad fue calculada aplicando el porcentaje de cada grupo del 2001, a la población total masculina, femenina del 2006.

La población femenina es de 79.287 con el 50,42 % del total, mientras que la masculina representa el 49.58 % con 77.980 habitantes.

f) DIVISIÓN POLÍTICA

Politicamente la Provincia del Carchi se halla dividida en seis cantones, 9 parroquias urbanas y 26 parroquias rurales; la capital de la provincia es Tulcán con una altura de 2.957 m.s.n.m

g) ECONOMÍA Y PRODUCCIÓN

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

La estimación de la población económicamente activa (PEA) fue estimada con relación a los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), el número de la PEA se calculó utilizando la Tasa de Actividad de la PEA según grupos de edad y sexo.

Para estimar la PEA actual se tomó en cuenta la edad mínima de 12 años. Se estimaron pequeños cambios en las tasas de actividad (que es el porcentaje de las personas incluidas en la PEA, en comparación a la población total del mismo grupo de edad y sexo). De la población joven de ambos sexos (12 a 20 años) por asumir que los porcentajes de los matriculados en la escuela de nivel medio y en

los centro universitarios aumentó en la última década, y así la tasa de actividad de estas se redujo.

Así mismo se redujo la tasa de actividad de la población de la edad de 65 años y más. Esto esta basado en que mayor porcentaje tiene fuentes de ingreso como jubilados o de ahorros, situación que obligará a menor población en esas edades a buscar trabajo.

Al contrario de los grupos mencionados en la población femenina se considero un incremento en la tasa de actividad entre los 20 y 29 años, tomando en cuenta que en los últimos años se ha incrementado la participación femenina en el mercado laboral.

Según esta estimación, el número total de la PEA es de 51.251 personas de las cuales 76,4% son hombres y 23,6% son mujeres. El porcentaje de la PEA en relación a la población total llega a 32,58%, tomando en cuenta que se consideró 12 años como la edad de ingreso a la población económicamente activa.¹⁵

POBLACION ECONÓMICAMENTE ACTIVA

(Tabla No 2.2)

Grupo edad	Población Masc.	PEA Masc.	Población Fem.	PEA. Fem.	PEA Total	% Hombre	% Mujer
12-14	5572	1672	5388	431	2103	30%	8%
15-19	8726	5236	8303	2076	7312	60%	25%
20-24	6336	5386	6747	2024	7.410	85%	30%
25-29	5145	4837	5568	1670	6.507	94%	30%
30-34	4343	4169	4568	1507	5.677	96%	33%
35-39	3621	3512	4184	1172	4.684	97%	28%
40-44	3231	3134	3455	864	3.998	97%	25%
45-49	3042	2.951	3147	724	3.675	97%	23%
50-54	2635	2.503	2756	606	3.109	95%	22%
55-59	2209	2.054	2325	442	2.496	93%	19%
60-64	1940	1746	1886	283	2.029	90%	15%
65-+	4056	1947	4296	305	2.252	48%	7%
Total	50857	39146	52623	12.104	51.251		

Fuente: Según Investigación de Campo

Elaboración: Unidad de Servicios Empresariales PUCESI-CT

¹⁵ Fuente: Gobierno Provincial del Carchi Departamento de estadística y Planificación

DATOS POR UNIDAD DE LAS ACTIVIDADES PECUARIAS 2006

(Tabla No 2.3)

Actividad	Unidad	Producción	Precio	VP	Costo/Producción	Utilidad
Crianza de pollos	libras	6	0,7	4,2	3	1,2
Ganado de carne	libras	900	0,5	450	319.7	130.3
Ganado de leche	litros	3780	0,25	945	661,45	283.55
Cuyes	cuy	1	4	4	2,55	1,45
Porcino	Libras	170	0.75	127.5	109	18.5

Fuente: Parroquias Urbanas y Rurales de la Provincia (Investigación de Campo)
 Elaboración: Unidad de Servicios Empresariales PUCESI-CT

ANÁLISIS DE COSTOS DE PRODUCCIÓN PARA LA PROVINCIA DEL CARCHI 2006

(Tabla No. 2.4)

Producto	Producción	Costos Totales	Utilidad
Fréjol	880	803	77
Maíz duro	600	581	19
Cebolla	1500	1292	208
Tomate Riñón	3600	3007.5	592.5
Pimiento	2400	1698	702
Arveja	1500	1169	331
Tomate de Árbol	8000	2378	5622
Zanahoria	1200	474	726
Caña de Azúcar	600	420	180
Naranja	5000	1892	3108
Plátano	1200	865.75	334.25
Aguacate	18000	1452	16548
Papa	2250	1482	768
Cebada	560	422	138
Uvilla	7040	3256	3784

Fuente: Parroquias Urbanas y Rurales (Investigación de Campo)
 Elaboración: Unidad de Servicios Empresariales PUCESI-CT

DATOS POR HECTÁREA DE LOS CULTIVOS ANUALES, CARCHI 2005

(Tabla No 2.5)

Cultivo Anual	Unidad	Producción	Precio	vp	cd	VA	Jornada	VA/ jornada
fréjol	quintal	22	40	880	335	545	78	6,99
maíz duro	quintal	60	10	600	581	19	55	0,35
cebolla	quintal	500	3	1500	725	775	81	9,57
tomate riñón	caja	1200	3	3600	2011,5	1588,5	166	9,57
pimiento	saco	400	6	2400	552	1848	191	9,68
arveja	quintal	100	15	1500	519	981	150	6,54
tomate de árbol	kilo	20000	0,4	8000	1238	6762	190	35,59
zanahoria	quintal	400	3	1200	285	915	27	33,89
caña de azúcar	tonelada	30	20	600	228	372	35	10,63
naranja	caja	1000	5	5000	704	4296	198	21,70
plátano	cabezas	600	2	1200	310	890	131	6,79
aguacate	unidad	120000	0,15	18000	504	17496	158	110,73
papa	quintal	450	5	2250	931	1319	77	17,13
cebada	quintal	80	7	560	352	208	10	20,80
uvilla	libras	17600	0,4	7040	1660	5380	228	23,60

Fuente: Parroquias Urbanas y Rurales de la Provincia (Investigación de Campo)

Elaboración: Unidad de Servicios Empresariales PUCESI-CT

2.1.3. ANÁLISIS POLÍTICO**2.1.3.1. BREVES RASGOS DE LA CRISIS BANCARIA Y POLÍTICA.**

Las instituciones cooperativistas en el Ecuador actuaron en un entorno económico supremamente inestable, que se caracterizó por la crisis bancaria, de la cual no solo que fueron afectadas indirectamente sino incluso de manera directa al perder dinero depositado en inversiones en los bancos que colapsaron.

Mucho se ha hablado de crisis financiera en el Ecuador, pero a mi juicio y entender, se debe hablar solamente de crisis bancaria que llevó a una crisis macroeconómica global. No fue crisis financiera ya que ninguna cooperativa (y son instituciones financieras) quebró. Dentro de este esquema la comercialización de las micro finanzas en Ecuador por parte de las CAC y por ende del caso de estudio e investigación, también ha dado un giro de 180 grados, con nuevos productos que ya lo venían trabajando desde antes de la dolarización y que ahora

son mucho más necesarios y de sobremanera incentivando nuevos servicios; los mismo que serán abordados más adelante en esta ponencia. De la crisis política, para nadie en Latinoamérica es desconocida, la inestabilidad presidencial en el Ecuador de los últimos años ha preocupado al sistema financiero; cuatro Presidentes en funciones en los últimos 5 años, causa incertidumbre en ellas.

Esta crisis política y bancaria ha repercutido de manera directa en el entorno económico y por ende en las instituciones financieras cooperativas por dos vías: en sus operaciones y en el valor de sus activos que se devaluaron, y en la capacidad de ahorro y de pago de sus socios. Las micro finanzas de las CAC, sacan otra de las grandes conclusiones: deben basarse en estrictas disciplinas financieras y son precisamente éstas las que permitieron que ninguna cooperativa haya cerrado sus puertas en el período de la crisis.

2.1.4. ANÁLISIS LEGAL

2.1.4.1. MARCO LEGAL PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO (CAC) EN ECUADOR.

Para poder conocer el alcance de las operaciones, y dentro de éstas, las relacionadas con el tema de la comercialización de productos crediticios, es necesario referirnos al entorno legal en que se desenvuelven las CAC, en el Ecuador y de manera particular la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán” Ltda. Habremos de diferenciar dos tipos de leyes: general y específicas. La general es la “Ley General de Instituciones del Sistema Financiero” del año 1994 (LGISF) y su “Reglamento”, ley que regula a todas las empresas de intermediación financiera y compañías auxiliares. Las leyes específicas son la “Ley de Cooperativas” del año 1964 y el “Reglamento para la Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público en general” (RCAC) emitido por decreto ejecutivo en marzo de 1988.

El artículo 1 de la LGISF es muy importante para el sistema cooperativo en el sentido de que considera a las CAC como instituciones financieras privadas, vale

decir, instituciones privadas de intermediación financiera. Las CAC abiertas, bajo el control de la Superintendencia de Bancos están sometidas a las normas de solvencia y prudencia financiera establecidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. Actualmente son 27 las CAC controladas.

Existen países en cuya legislación no se considera a las CAC como instituciones de intermediación financiera, ya que se sostiene que al realizar operaciones de captación y colocación solamente entre sus socios, no están intermediando recursos del público y por lo tanto no son sujetas de control específico por parte de las autoridades del sistema financiero (el riesgo es de carácter privado entre gente que se reúne para ahorrar y prestarse); en otras legislaciones se deja abierta la posibilidad de considerarlas intermediarias financieras en consideración a la influencia que tengan en la economía del país, vale decir en su sistema financiero. Claramente se determina que las CAC no pueden captar ni colocar recursos financieros del público en general sino solamente de y con sus socios. En el caso de la legislación ecuatoriana, se identifica dos tipos o categorías de cooperativas, las abiertas y las cerradas. Las CAC abiertas, pueden realizar operaciones de captación y colocación con sus socios y con el público en general, es decir, no es necesario ser socio para poder ahorrar y tomar créditos; la palabra -pueden- deja abierta la posibilidad de hacerlo y será el estatuto de cada institución en donde se determine la política de cada cooperativa al respecto. Las CAC cerradas solamente pueden hacer operaciones con sus socios. En el caso de la CACT, lo realiza de una manera cerrada. En cuanto al control, establece que solamente las CAC abiertas serán controladas por Superintendencia de Bancos siendo consideradas intermediarias financieras y las CAC cerradas, obligatoriamente serán controladas por la Dirección Nacional de Cooperativas, dependencia del Ministerio de Bienestar Social.

El siguiente es un cuadro resumen de las características principales de los dos tipos de CAC que existen en el Ecuador:

Características Principales de las CAC

(Tabla No 2.6)

CAC. Abiertas	CAC. Cerradas
Operan con el público en general, pudiendo hacerlo con socios y terceros (no socios)	Deben operar solamente con sus socios
Están controladas por la Superintendencia de Bancos a través de la Subintendencia Nacional de CAC.	Dependen (no se puede decir que están controladas) de la Dirección Nacional de Cooperativas, dependencia del Ministerio de Bienestar Social.
La intensidad y alcance de la supervisión es alto	La intensidad y alcance de la supervisión es casi nulo, se centra solo en aspectos de registro y formalidades legales
No encajan en el Banco Central	No encajan en el Banco Central
Capital mínimo de conformación	Número mínimo de socios: 11
Afiliadas a Federación de CAC (FECOAC) y a la Asociación de Cooperativas Controladas por Superintendencia de Bancos (ACSB)	Afiliadas a FECOAC

En cuanto a las operaciones, las CAC están impedidas por ley de efectuar las siguientes:

- Negociar documentos de comercio exterior,
- Efectuar operaciones con divisas, emitir o negociar cheques de viajeros,
- Efectuar operaciones de arrendamiento mercantil como arrendador,
- Comprar o vender minerales preciosos acuñados o en barra, y;
- Garantizar la colocación de acciones u obligaciones.¹⁶

¹⁶ César A. Izurieta Moreno. www.superban.gov.ec

2.1.4.2. DISPOSICIONES DE LEY:

La ley en sus diferentes artículos obliga a las Instituciones financieras a:

Se debe llevar un registro de las operaciones de acuerdo a la nomenclatura de cuentas nacional (mecanismo establecido por el Banco Central del Ecuador para detallar la composición del producto interno bruto del país por líneas de actividad.

Las instituciones financieras deben colocar en créditos a sectores productivos, no menos del 75% de los depósitos captados por el público.

El margen entre la tasa máxima convencional y la tasa de interés activa referencial no será mayor a tres puntos porcentuales.

La tasa pasiva referencial no podrá ser inferior al 60% de la tasa activa referencial. Se elimina el cobro de valores adicionales, comisiones u otros cargos distintos a la tasa de interés e impuestos.

Graves, frecuentes y numerosos, son los conflictos que surgen al interior de las cooperativas, así como también en la CACT, por falta de formación doctrinaria de sus socios, que creyeron encontrar en la cooperativa, no una fuente de satisfacción de sus necesidades, sino una fuente de negocios especulativos o de acceso a potenciales beneficios que brinda el ejercicio de una función directiva, pero igualmente grave, es la confusa, poco legal y poco técnica forma en que se resuelven dichos conflictos, por la deficiencia reglamentaria, y en el caso de estudio que es la CACT, falta de preparación profesional, por quienes son elegidos para el Consejo de administración; y desconocimiento total, respecto de las normas legales para soluciones. Esta falta de sustento reglamentario, ha dejado a discrecionalidad de los directivos de las cooperativas, cuando no de la Autoridad, la decisión final sobre sanciones o conflictos, discreción que ha sido materia de varios juicios contencioso administrativos o del abuso de la figura de la Intervención que, conjuntamente con la Auditoría, en lugar de medidas regulatorias o de asesoría, se han convertido en mecanismos de presión o de sanción, que las han distorsionado hasta el extremo de ser temidas o rechazadas por los cooperativistas.

2.2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

Las instituciones llámense estas públicas o privadas se generan y desenvuelven gracias al recurso humano, que con inteligencia y aporte en su accionar permite concretar logros extraordinarios para el bien común. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán” Ltda.; no deja de ser la excepción en este sentido. Dispone de sesenta y cinco empleados* (matriz, sucursales y agencias) quienes aplicando políticas y directrices de los Consejos de Administración y Vigilancia, así como también conocedores de las serias dificultades económicas por las que atraviesan los afiliados a consecuencia de la pobreza, cumplen con los ideales encuadrados en estatutos, normas y reglamentos de la Cooperativa, de hacer realidad la eficiencia y eficacia, las aspiraciones que se pueden presentar en cualquier momento por parte de los miles de afiliados que confían en ellos.

Es por ello que en vista a nuestro análisis, y en base a la crisis financiera que empieza desde 1998¹⁷, ésta ha modificado totalmente la estructura de la banca privada del Ecuador. La Provincia del Carchi, no estuvo exenta y en particular la CACT, de la ruptura entre el proceso productivo y la ganancia, entre la producción y la banca.

Las entidades financieras locales sintieron la necesidad de implementar áreas y estrategias, que pretendan vender sus productos en el mercado competitivo, implementando un Departamento de Marketing, dirigido inicialmente por profesionales en el área de la comunicación, como una forma de promocionar la imagen de la Institución a la comunidad; la CACT en su microentorno carente de éste ente de trabajo, hasta su nueva estructuración de personal, que hasta la fecha no se ha culminado con la implementación real de este departamento, y por ello se prevé la inmensa necesidad de su ejecución inmediata, posteriormente se establece que dicho departamento debe estar manejado por profesionales en el área del marketing, es así que se contrata un profesional pero su poder de decisión sobre

* Mi referencia se basa en los datos proporcionado por el departamento de RR.HH. de la Institución

¹⁷ Saltos, Napoleón.: **Ecuador y su realidad. Fundación José Peralta.** Quito – Ecuador, Séptima Edición. Pág. 209

las acciones son limitadas por el hecho de que es un departamento dentro del nivel operativo de la Institución.

Es decir, se nota claramente que no existe un departamento de marketing y menos aun planes estratégicos de comercialización verdaderamente funcionales, en un área relacionada con la complejidad del entorno tecnológico, económico y competitivo; interno y externo, sintiéndose la necesidad de reforzar la función estratégica de mercadeo que básicamente es una relación de intercambio entre las personas y la organización.

Por otro lado, la falta de personal capacitado para el área de marketing es evidente, ya que no existe personal idóneo o suficientemente capaz de manejar dicha área. Sumado a esto la falta de poder ejecutivo, en administraciones anteriores, en lo que respecta a decisiones que estén relacionadas con el bienestar de la entidad, trascienden en la competitividad de la Institución, de la cual tampoco se conoce su posicionamiento real.

Es preciso señalar que en la actualidad la empresa realiza sus actividades dentro de los parámetros legales; y me atrevo a decir que la confianza y el tradicionalismo familiar es una de sus fortalezas, mismas que han logrado el mantenimiento de la organización con el respaldo desprendido del cárchense. Sin embargo para mantener dichas fortalezas es necesario ser competentes lo cual lleva a diseñar estrategias basadas en el diagnóstico del mercado, indagar las necesidades del consumidor, el cual nos permitirá, caracterizar al cliente actual.

Debemos recordar que el papel más importante que las cooperativas de ahorro y crédito es el de desempeñar una promoción al desarrollo local - endógeno y fundamentado en tres aspectos:¹⁸

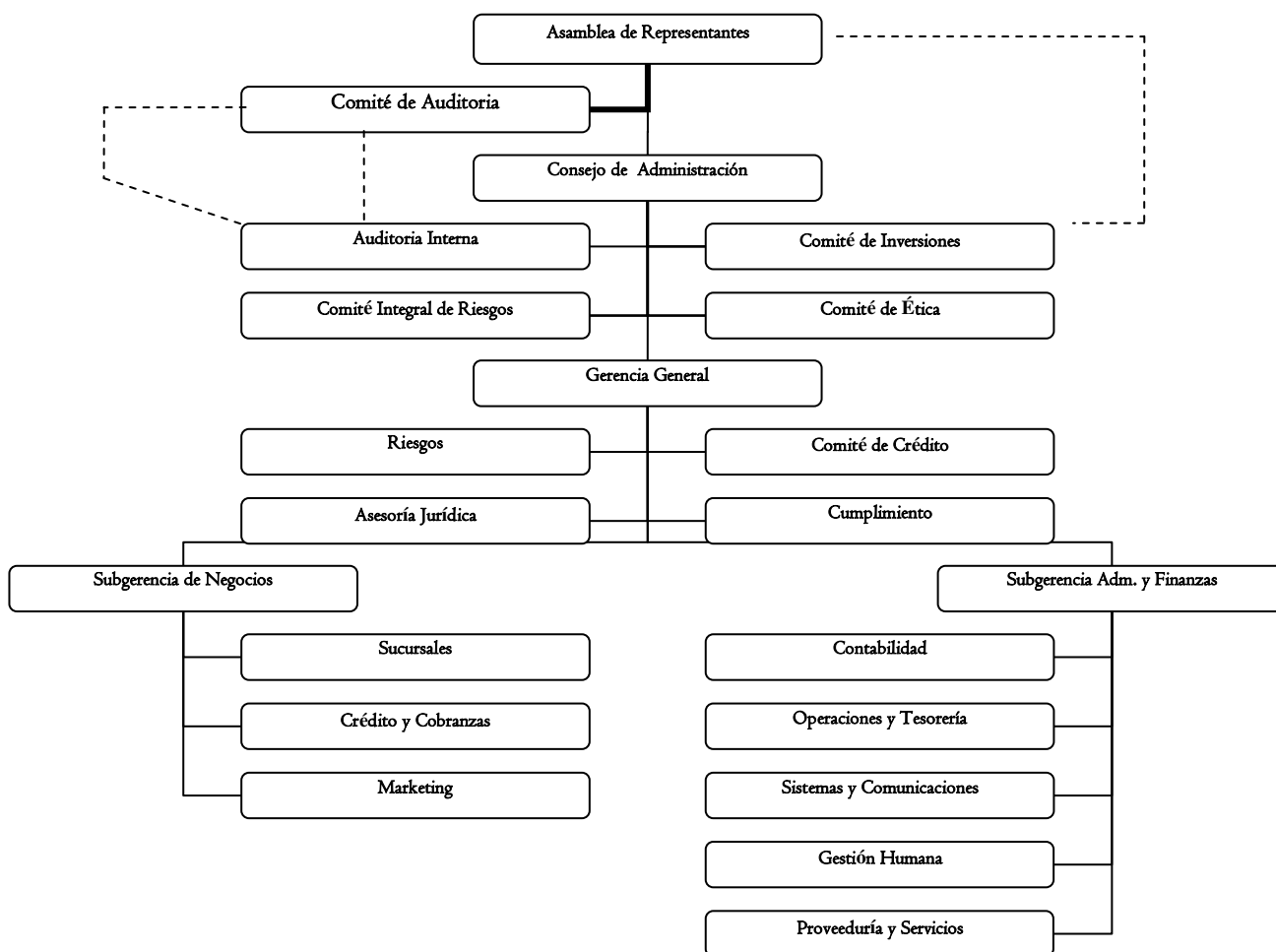
- a) movilización y aprovechamiento del ahorro generado “in situ” evitando los traspases de recursos hacia otras áreas;
- b) contribución al fomento de otras organizaciones cooperativas y a la creación de redes (principio de ínter cooperación); y,

¹⁸ Cevallos, A. Humberto, Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador. Quito, Ed. Primera, 1973

c) mejor utilización de los recursos locales mediante la puesta en marcha, en forma directa, de proyectos productivos.

2.2.1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y DE PERSONAL DE LA CACT

2.2.1.1. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “TULCÁN” LTDA.*



* MANUAL ORGANICO FUNCIONAL 2006 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán “ Ltda.

El mercado financiero a través de la historia ha ofrecido numerosas actividades comerciales que han sido el medio que posibilitó los contactos económicos y sociales, incluso los posteriores intercambios políticos y culturales entre los distintos sectores del país. La necesidad de vender sus productos o servicios, forzó siempre a las cooperativas e instituciones financieras a buscar en lugares lejanos nuevos mercados donde hallarle salida, actuando así como adelantados de los vínculos políticos o culturales que más adelante podrían llegar a establecerse.

En este sentido fue enorme el poder que para el intercambio cultural tuvo la actividad financiera dentro de nuestro país, aún hoy la actividad capitalista sigue siendo un medio idóneo para reforzar, o incluso para crear productos o servicios de vanguardia acorde a las necesidades del cliente exigente.

En esta documentación queremos determinar la carencia de un departamento de marketing, que pese a establecerse en el organigrama, éste no tiene vigencia ni funcionamiento, que satisfaga las necesidades de la Institución*. Por ello en este estudio, tratamos de desarrollar las bases para un Plan de marketing, el mismo que debe desarrollar: La determinación del mercado potencial mediante la investigación de las necesidades de los clientes, definición de los gustos de los clientes, definición del servicio que se les va a ofrecer, análisis de los costos del producto, presentación del servicio, fijación del costo del servicio, planificación para el lanzamiento del servicio con ayuda de la política de la comunicación.

2.2.2. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

2.2.2.1. LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LO ECONÓMICO Y FINANCIERO

Frente a la inestabilidad y crisis del sistema bancario nacional donde el cliente ha demostrado su desconfianza, en especial en los bancos, lo que ha llevado a incrementar la crisis económica del País, por lo que ha sido necesario buscar

* Carencia del personal de marketing, de acuerdo a la información proporcionada por el Dr. Laureano Tulcán, Jefe de RR.HH. de la CACT

alternativas para demostrarle al cliente que existen opciones que permiten fomentar el ahorro y brindar créditos.

Muchos sectores han planteado la necesidad de un cambio de modelo, mismo que deberá rescatar valores y principios que ha perdido nuestra sociedad moderna. Una alternativa que merece atención por parte del Estado, es el sector de la economía solidaria, especialmente el sistema cooperativo de Ahorro y Crédito, en donde se practican de mejor manera los principios de solidaridad, ayuda mutua, autogestión y control democrático. Poniendo como objetivo fundamental de su actividad, el desarrollo del hombre, que por supuesto debe modernizarse y ser manejada con conocimientos técnicos, para brindar los servicios de una manera eficiente, efectiva y económica.

Las cooperativas se caracterizan por la democratización de capitales, de ahorros y de crédito, por lo tanto no existe vinculación ni concentración de recursos en pocas manos, que es uno de los males que adolece el País y una práctica muy común en las entidades bancarias, que hoy se encuentran en un estado de shock.

La quiebra de varios bancos ha sido un fortalecimiento del sistema cooperativo de ahorro y crédito, por cuanto se ha demostrado confianza por la solvencia de las mismas, lo cual se refleja en un incremento de los depósitos, en especial a plazo fijo, que crecieron en un 110.9% en el período enero junio de 1999, lo que demuestra que las personas han incrementado la confianza en las cooperativas más que en los bancos.

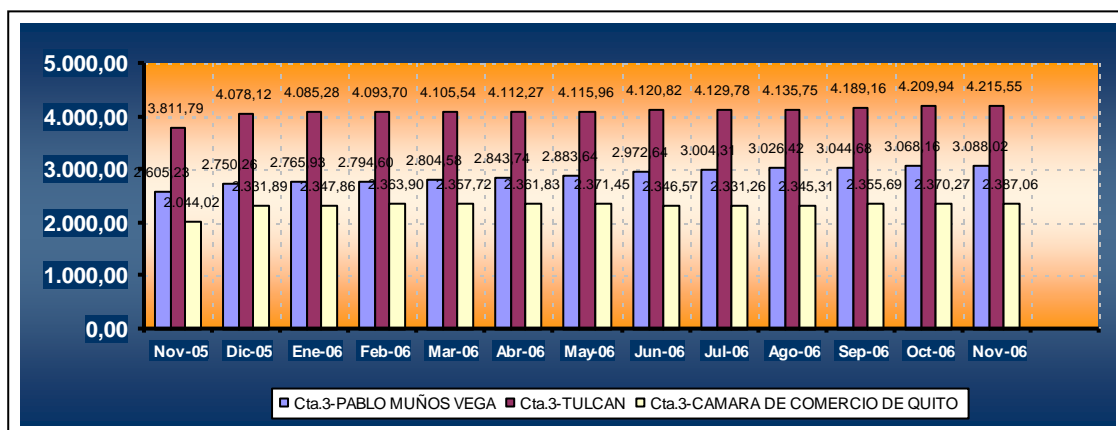
En cuanto al análisis económico y financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda.; podemos manifestar lo siguientes comentarios, con corte al 31 de Noviembre del 2006, el mismo que está elaborado con referencias de los diferentes departamentos, y una evaluación con respecto a los datos de seguimiento del presente año. Cabe indicar que éste informe se encuentra enfocado en la administración de riesgos y crecimiento., de la siguiente forma:

a) GESTIÓN FINANCIERA Y DE CRECIMIENTO

El trabajo realizado por todo el grupo humano de la Cooperativa Tulcán, se ha enfocado a prestar sus servicios a sus miles de socios y clientes centrados en sus

valores y principios que se aplican a diario y que son base fundamental del Plan Operativo, aprobado por el Consejo de Administración, conocido por la Asamblea General y ejecutado por la Gerencia y los niveles operativos. El crecimiento se resume en: administración de riesgos, riesgos de liquidez.

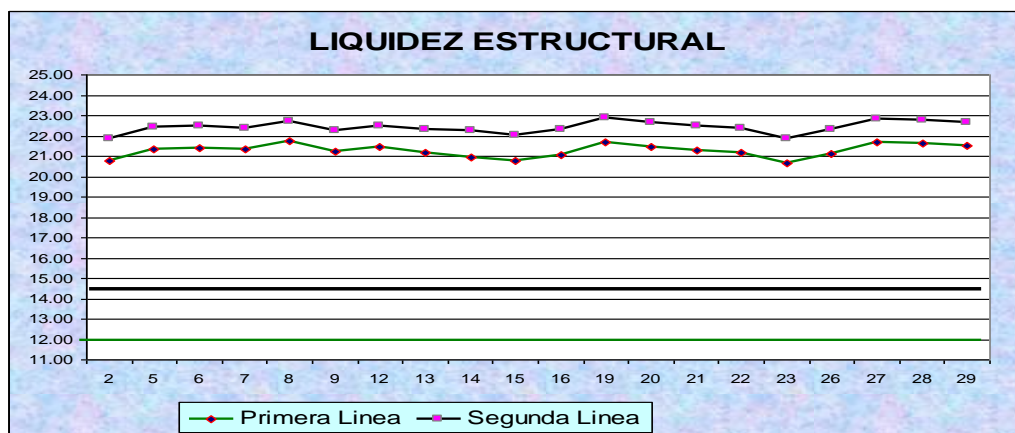
CRECIMIENTO PATRIMONIAL DE LA CACT COMPARADO
(Gráfico No. 2.2)



b) IDENTIFICACIÓN RIESGO DE LIQUIDEZ

De conformidad con la situación financiera de la Institución con corte al 31 de Diciembre del 2005, y de acuerdo a los reportes de liquidez, no se identifica riesgo de acuerdo a los escenarios Contractual, Esperado y Dinámico en ninguna de las bandas de tiempo.

(Gráfico No 2.3)



Nota: El nivel mínimo de liquidez se encuentra en 11.96 para la primera línea, y 14.95 para la segunda línea.

c) FONDOS DISPONIBLES

Durante el año, no existió concentración de los fondos disponibles (más allá del 25% en cada entidad), teniéndose una diversificación en 11 instituciones financieras. Cabe indicar que los fondos cubren el 50% de los cien mayores depositantes como lo establece la normativa de riesgos. El valor actual con corte al 30 de noviembre del 2006 es de **1.483.983,89**.

d) INVERSIONES

De igual manera el portafolio de inversiones se encuentra diversificado en varias instituciones financieras las cuales mantienen una calificación triple BBB no sobrepasando el 30% del límite por Institución, lo que constituye una fuente de reserva de liquidez. La inversión actual con corte al noviembre es de **667.183,91**

e) CAPTACIONES DEL PÚBLICO

Considerando el Plan de Negocios de la Cooperativa en el cual se formularon las metas de captaciones para el año 2005, en relación a la ejecución se puede identificar que de manera consolidada se ejecutó el 84.12%. El valor actual con corte al 30 de noviembre del 2006 es de **\$ 8.925.038,79**.

f) CONTROL

De conformidad con los límites y políticas establecidos para la liquidez estructural, fondos disponibles, portafolio de inversiones se cumplió con los mismos. El mantener un portafolio de inversiones permite diversificar el riesgo e ingresos por Institución.

g) MONITOREO

La liquidez se mantuvo de manera estable. La revisión de las transacciones de Megared y Redcoop se la realiza en forma diaria, así como también las del cajero automático, cuya compensación se efectuó en base a los convenios y políticas Institucionales.

h) RIESGOS DE MERCADO**h.1.) IDENTIFICACIÓN**

Durante este año solo se identificó un incremento al riesgo de mercado al final del mismo, debido a la aplicación al decreto 354 sobre la desvinculación del cálculo del patrimonio técnico de los certificados, y por el incremento del endeudamiento externo por la mayoría de ofertas a largo plazo.

h.2.) CONTROL

Las tasas de interés referenciales pasiva en depósito a plazo fijo se las revisa semanalmente; la tasa activa que es la que se utiliza para trabajar en créditos la cual desde el mes de octubre se la mantuvo en el 13.16%, siendo la tasa permitida para el cobro de éstos la del 14.79% anual en el 2006.

TASAS DE INTERES ACTIVAS EN LOS CRÉDITOS*

(Gráfico No 2.4)



h.3.) MONITOREO

La tendencia del riesgo de tasa no se ha incrementado durante el año por la estabilidad de las tasas de interés.

i) RIESGO DE CRÉDITO

i.1.) IDENTIFICACIÓN

i.1.1.) COLOCACIONES

Considerando que se formularon las metas de colocaciones para el año 2005, en relación a la ejecución se puede identificar que durante el año de manera consolidada se ejecutó el 98 %.

i.1.2.) JUICIOS

En relación a las acciones judiciales, se ha hecho un gran avance de los juicios, por lo que se identifica la recuperación de varios créditos.

* Tasas fijadas de acuerdo a los boletines de información del Banco Central del Ecuador

(Tabla No 2.7)

GESTION DE RECUPERACION DE CARTERA

						AÑO 2006	
RECUPERACION NORMAL							
OFICINAS	OCTUBRE		NOVIEMBRE		VARIACIONES		
	Nº CRED.	CAP. RECUPERA.	Nº CRED.	CAP. RECUPERA.	Nº CRED.	CAP. RECUPERA.	
MATRIZ	162	\$415.850,44			-162	-\$415.850,44	

(Tabla No 2.8)

ANALISIS DE LA CARTERA JUDICIAL

						AÑO 2006	
OFICINAS	OCTUBRE		NOVIEMBRE		VARIACIONES		
	Nº CRED.	SALDO CARTERA	Nº CRED.	SALDO CARTERA	Nº CRED.	SALDO CARTERA	
MATRIZ	34	\$41.560,76	34	\$41.415,96	0	-\$144,80	

i.2.) CONTROL

i.2.1.) CALIDAD DE LA CARTERA

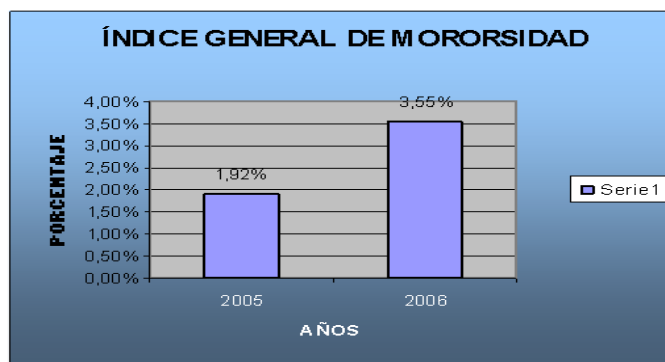
En relación a la calidad de la cartera se identificó que en su mayoría el 96.37 % poseen calificación A, lo cual es bueno para la Institución.

i.2.2.) ESTRUCTURA DE LA CARTERA

En la estructura de la cartera en su detalle se determinó que nuestro mayor mercado objetivo se encuentra en la micro empresa, dado a que en micro crédito nos encontramos en el porcentaje más alto.

i.2.3.) MOROSIDAD

(Gráfico No 2.5)



Para el control de riesgos de crédito se cumple con los límites de concentración y la cartera vencida está dentro de los promedios establecidos, que en el año 2006

fue del 5 % según lo establecido por el Banco Central del Ecuador como parámetro normal. *

(Tabla No 2.9)

MOROSIDAD POR OFICIALES DE CREDITO AÑO 2006

OFICINA MATRIZ

OFICIALES	CODIGO	OCTUBRE		NOVIEMBRE		VARIACION		IND. MORA AFECTADA	PARA TRAMITAR JUICIO	
		Vencidos + de un día	Saldo Atrasado	Vencidos + de un día	Saldo Atrasado	Vencidos + de un día	Saldo Atrasado		Ven. Total y > de 90 días	Saldo Atrasado
Omar Martínez	17	48	\$6.689,59	58	\$9.296,31	10	\$2.606,72	8,45	12	\$4.216,53
Silvana Delgado	29	23	\$2.359,98	33	\$3.246,35	10	\$886,37	3,96		
Carlos Villarreal	27	34	\$4.159,65	39	\$6.306,26	5	\$2.146,61	3,71	2	\$1.837,14
Wilson Villarreal	36	11	\$3.833,75	17	\$6.254,69	6	\$2.420,94	7,98	3	\$2.154,02
Mabel Narváez	41	21	\$2.398,86	22	\$2.158,38	1	-\$240,48	2,88	2	\$889,48
Janneth Paspuel	38	14	\$2.032,30	18	\$2.296,40	4	\$264,10	3,67	2	\$791,64
Ericka Chicaiza	18	50	\$8.899,26	62	\$7.919,17	12	-\$980,09	2,31	3	\$937,41
Natalia Chamorro	47	68	\$6.339,71	58	\$8.171,08	-10	\$1.831,37	2,69	3	\$815,55
Totales :		269	36713,1	307	45648,64	38	8935,54	3,55	27	11641,77

* Fuente: Departamento de Crédito y Cobranzas de la CACT

2.2.2.2. BALANCE GENERAL

ESTADO DE SITUACION CONSOLIDADO Y CONDENSADO					
COMPARATIVO					
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "TULCAN" LTDA.					
CODIGO: 1143					
(en unidad de dólares norteamericanos)					
CONSOLIDADO					
	DESCRIPCION	DICIEMBRE _2005	DICIEMBRE. 2006	VARIA- CION	%
	ACTIVO				
11	FONDOS DISPONIBLES	1,461,659.39	1,562,076.51	100,417	6.87
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0.00	0.00	0	0.00
13	INVERSIONES	559,834.20	628,167.43	68,333	12.21
1301	INVERSIONES DEL SECTOR PRIVADO	531,079.14	602,532.80	71,454	13.45
1304	INVERSIONES DEL SECTOR PUBLICO	36,877.02	32,169.02	-4,708	-12.77
1307	INVERSIONES DE DISPONIB. RESTRINGIDA	0.00	0.00	0	0.00
1399	(PROVISIÓN PARA INVERSIONES)	-8,121.96	-6,534.39	1,588	-19.55
14	CARTERA DE CREDITOS	10,930,015.52	15,223,274.11	4,293,259	39.28
	CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	599,695.95	889,833.87	290,138	48.38
	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	2,984,903.73	3,505,028.43	520,125	17.43
	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	3,573,774.58	5,160,199.79	1,586,425	44.39
	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRES.	4,164,646.11	6,235,160.70	2,070,515	49.72
	(CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL)	-5,996.96	-9,042.02	-3,045	50.78
	(CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO)	-60,244.32	-74,378.11	-14,134	23.46
	(CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA)	-53,336.72	-69,368.46	-16,032	30.06
	(CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRES	-140,430.69	-257,883.21	-117,453	83.64
	(CARTERA DE CRÉDITOS REESTRUCTURADA)	0.00	0.00	0	0.00
149930	(PROVISIÓN GENERAL PARA CARTERA DE CRÉDITO	-132,996.16	-156,276.88	-23,281	17.50
1499	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	-393,004.85	-566,948.68	-173,944	44.26
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES	0.00	0.00	0	0.00
16	CUENTAS POR COBRAR	116,692.51	118,083.74	1,391	1.19
17	BIENES REALIZABLES, ADJUD POR PAGO DE ARREN M	0.00	0.00	0	# ¡DIV/0!
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	1,951,786.06	2,106,987.78	155,202	7.95
19	OTROS ACTIVOS	167,584.58	231,159.34	63,575	37.94
	TOTAL	15,187,572.26	19,869,748.91	4,682,177	30.83
4	GASTOS	1,849,713.79	2,329,904.66	480,191	25.96
	TOTAL ACTIVOS Y GASTOS	17,037,286.05	22,199,653.57	5,162,368	30.30

	PASIVO				
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	8,925,038.79	11,058,010.65	2,132,972	23.90
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	7,404,200.69	7,002,173.02	-402,028	-5.43
2102	OPERACIONES DE REPORTO	0.00	0.00	0	0.00
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	1,520,838.10	2,472,643.24	951,805	62.58
2104	DEPÓSITOS DE GARANTÍA	0.00	0.00	0	0.00
2105	DEPOSITOS RESTRINGIDOS		1,583,194.39		
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0.25	1.09	1	336.00
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	432.00	432.00	0	0.00
24	ACEPTACIONES EN CIRCULACION	0.00	0.00	0	0.00
25	CUENTAS POR PAGAR	741,593.38	911,947.20	170,354	22.97
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	1,440,945.20	3,231,993.18	1,791,048	124.30
2602	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	0.00	0.00	0	0.00
2603	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	0.00	0.00	0	0.00
2606	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL	1,440,945.20	3,231,993.18	1,791,048	124.30
2607	OBLIGACIONES CON ORGANISMOS MULTILATERAL	0.00	0.00	0	0.00
27	VALORES EN CIRCULACION	0.00	0.00	0	0.00
28	OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES Y APOR	0.00	0.00	0	0.00
29	OTROS PASIVOS	1,446.17	1,823.51	377	26.09
	TOTAL	11,109,455.79	15,204,207.63	4,094,752	36.86
	PATRIMONIO				
31	CAPITAL SOCIAL	1,016,636.74	1,317,796.16	301,159	29.62
32	PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACION DE ACCIONES	0.00	0.00	0	0.00
33	RESERVAS	1,679,306.94	1,793,594.71	114,288	6.81
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	83,113.37	83,113.37	0	0.00
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	1,032,094.07	1,215,117.58	183,024	17.73
36	RESULTADOS	4,955.25	0.00	-4,955	-100.00
3601	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	4,955.25	0.00	-4,955	-100.00
3602	(PÉRDIDAS ACUMULADAS)	0.00	0.00	0	0.00
3603	UTILIDAD DEL EJERCICIO	0.00	0.00	0	0.00
3604	(PÉRDIDA DEL EJERCICIO)	0.00	0.00	0	0.00
	TOTAL	3,816,106.37	4,409,621.82	593,515	15.55
5	INGRESOS	2,111,723.89	2,585,824.12	474,100	22.45
	TOTAL PASIVO, PATRIMONIO E INGRESOS	17,037,286.05	22,199,653.57	5,162,368	30.30
6	CUENTAS CONTINGENTES	72.00	0.00	-72	-100.00
7	CUENTAS DE ORDEN	19,626,927.28	26,160,411.66	6,533,484	33.29

2.2.2.3. BALANCE DE RESULTADOS

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
COMPRARATIVO					
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "TULCAN" LTDA.					
(en unidad de dólares norteamericanos)					
	DESCRIPCION	DICIEMBRE_2005	DICIEMBRE_2006	VARIACION	%
	TOTAL INGRESOS	2,111,723.89	2,585,824.12	474,100.23	22.45
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	1,307,480.97	1,733,874.47	426,393.50	32.61
5101	DEPÓSITOS	32,839.66	32,383.55	-456.11	-1.39
5102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	447.40	0.00	-447.40	-100.00
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES	43,340.53	40,532.15	-2,808.38	-6.48
5104	INTERESES DE CARTERA DE CRÉDITOS	1,225,767.79	1,654,528.34	428,760.55	34.98
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	5,085.59	6,430.43	1,344.84	26.44
41	INTERESES CAUSADOS	231,373.74	393,357.39	161,983.65	70.01
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	172,407.02	249,828.63	77,421.61	44.91
4102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0.00	0.00	0.00	0.00
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	51,019.72	137,965.76	86,946.04	170.42
4104	VALORES EN CIRCULACIÓN Y OBLIGACIONES	0.00	0.00	0.00	0.00
4105	OTROS INTERESES	7,947.00	5,563.00	-2,384.00	0.00
	MARGEN NETO INTERESES	1,076,107.23	1,340,517.08	264,409.85	24.57
				0.00	
52	COMISIONES GANADAS	571,002.50	663,784.76	92,782.26	16.25
5201	CARTERA DE CRÉDITOS	571,002.50	663,784.76	92,782.26	16.25
54	INGRESOS POR SERVICIOS	12,582.77	10,475.88	-2,106.89	-16.74
5405	SERVICIOS COOPERATIVOS	10,903.32	10,474.44	-428.88	-3.93
5406	POR ASESORAMIENTO FINANCIERO	0.00	0.00	0.00	
5490	OTROS SERVICIOS	1,679.45	1.44	-1,678.01	-99.91
42	COMISIONES CAUSADAS	0.00	0.00	0.00	0.00
4205	SERVICIOS FIDUCIARIOS	0.00	0.00	0.00	0.00
53	UTILIDADES FINANCIERAS	0.00	0.00	0.00	0.00
5302	EN VALUACION DE INVERSIONES	0.00	0.00	0.00	0.00
5303	EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	0.00	0.00	0.00	0.00
43	PERDIDAS FINANCIERAS	0.00	0.00	0.00	0.00
4302	EN VALUACION DE INVERSIONES	0.00	0.00	0.00	0.00
4303	EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	0.00	0.00	0.00	0.00
	MARGEN BRUTO FINANCIERO	1,659,692.50	2,014,777.72	355,085.22	21.39
				0.00	

44	PROVISIONES	180,698.30	243,796.64	63,098.34	34.92
4401	INVERSIONES	1,351.71	586.22	-765.49	-56.63
4402	CARTERA DE CRÉDITOS	173,951.43	240,695.49	66,744.06	38.37
4403	CUENTAS POR COBRAR	2,382.84	1,939.61	-443.23	-18.60
4404	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS	0.00	0.00	0.00	0.00
4405	OTROS ACTIVOS	3,012.32	575.32	-2,437.00	-80.90
	MARGEN NETO FINANCIERO	1,478,994.20	1,770,981.08	291,986.88	19.74
				0.00	
45	GASTOS DE OPERACION	1,287,589.09	1,533,692.42	246,103.33	19.11
4501	GASTOS DE PERSONAL	549,736.24	759,513.25	209,777.01	38.16
4502	HONORARIOS	118,345.51	114,681.80	-3,663.71	-3.10
4503	SERVICIOS VARIOS	201,728.25	217,951.88	16,223.63	8.04
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	94,118.30	112,048.14	17,929.84	19.05
4505	DEPRECIACIONES	89,626.38	105,818.79	16,192.41	18.07
4506	AMORTIZACIONES	28,293.11	19,948.23	-8,344.88	-29.49
4507	OTROS GASTOS	205,741.30	203,730.33	-2,010.97	-0.98
	MARGEN DE INTERMEDIACION	191,405.11	237,288.66	45,883.55	23.97
				0.00	
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	9,548.33	14,348.80	4,800.47	0.00
5501	UTILIDAD EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	9,548.33	13,546.41	3,998.08	0.00
5503	DIVIDENDOS POR CERT DE APORTACION	0.00	802.39	802.39	0.00
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	15,546.95	6,898.00	-8,648.95	-55.63
4601	PERDIDA EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	2,318.14	6,898.00	4,579.86	197.57
4690	OTRAS	13,228.81	0.00	-13,228.81	0.00
	MARGEN OPERACIONAL	185,406.49	244,739.46	59,332.97	32.00
				0.00	
56	OTROS INGRESOS	211,109.32	163,340.21	-47,769.11	-22.63
5601	UTILIDAD VENTA DE BIENES	15,816.69	1,387.00	-14,429.69	-91.23
5603	ARRENDAMIENTOS	24,494.41	25,400.93	906.52	3.70
5604	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	97,812.40	68,540.10	-29,272.30	-29.93
5690	OTROS	72,985.82	68,012.18	-4,973.64	-6.81
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	4,809.52	4,095.11	-714.41	-14.85
4701	PERDIDA EN VENTA DE BIENES	10.00	210.19	200.19	0.00
4703	INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN E	4,799.52	3,884.92	-914.60	-19.06
4790	OTROS	0.00	0.00	0.00	
	GANANCIA O PERDIDA ANTES DE IMPUE	391,706.29	403,984.56	12,278.27	3.13
				0.00	
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	129,696.19	148,065.10	18,368.91	14.16
				0.00	
	GANANCIA O PERDIDA DEL EJERCICIO	262,010.10	255,919.46	-6,090.64	-2.32

2.2.3. ANÁLISIS DE PROVEEDORES

2.2.3.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA, DE NEGOCIOS Y SERVICIOS:

Adicionalmente se da a conocer por parte de la Gerencia General a este estudio, un resumen de las gestiones administrativas realizadas durante el año 2005 -2006: Se realizó un convenio de asesoramiento de micro crédito rural con FINANCOOP*, el mismo que se encuentra implementado y se está aplicando en las zonas rurales.

Se efectuó el convenio de cooperación para el desarrollo del programa de mejoramiento continuo con la Swisscontact y Novatech. Cabe indicar que de conformidad con los grupos de mejoras realizados en la Institución, se culminó con los trabajos encomendados.

Se realizaron las gestiones respectivas con Instituciones como Proyecto Salto, Superintendencia de Bancos, Woccu, Swisscontact, Novatech, Humphreys, CEDECOOP, Coopseguros, Sinectom, Solidaria, a fin de llevar a cabo el foro riesgo operativo y perspectivas económicas 2006. De igual manera se efectuó un festival con la presencia de diferentes artistas mismo que fue gratuito para la ciudadanía en general. Cabe indicar que estos eventos se los realizó por las festividades de la Cooperativa y tuvieron el éxito deseado.

Se efectuaron las rifas programadas de conformidad con la Campaña de Ahorros en cada una de las oficinas y de manera consolidada.

Se contrato los seguros para afiliados, generales y de vida para empleados en los que se refleja que se recibió una prima de 15000 dólares para los empleados fallecidos de la Institución.

En relación a los servicios que la Cooperativa ofrece a sus socios, durante el año 2005 se gestionaron aproximadamente 100 seguros de nuestros afiliados por un monto de 70,000 dólares

En alianza con la Megared y Banred seguimos entregando tarjetas de débito para uso de cajeros a nivel nacional, y atendiendo en más de 28 oficinas en la sierra

* FINANCOOP su significado es : Caja Central Cooperativa.

norte y central; además a través de esta alianza a más de brindar el servicio de ventanilla compartida, nos ha permitido disminuir costos y brindar mejor servicio. La Cooperativa estableció alianza con la Red de Cooperativas del Ecuador REDCOOP, en la que nos encontramos 13 cooperativas a nivel nacional y en más de 80 oficinas en las que se puede efectuar transacciones de retiro, ahorros, pago de créditos y lo más importante se puede recibir transferencias de Estados Unidos y desde España. Redcoop es el servicio en red que acerca y facilita realizar retiros, depósitos y otras transacciones financieras, en las siguientes Cooperativas: Cacpe Biblian, CACPE Pastaza, Cacpeco, Coop. CCQ, Juventud Ecuatoriana, Progresista – Jep, Mushuc Runa, Oscus, Riobamba, San José y 23 de Julio.

2.2.4. ANÁLISIS DEL CLIENTE INTERNO*

Como lo hemos manifestado antes, el cliente interno de la CACT, se encuentra conformado por sesenta y cinco empleados, distribuidos en la Matriz, sucursales y agencias; mismos que al ser clientes primordiales y principales de la CACT, también poseen cualidades y necesidades insatisfechas, es por ello que el gerente o empresario, que debe dirigir y orientar el trabajo de sus empleados, necesita conocer el mecanismo de las relaciones humanas aplicadas al contexto empresarial. Solo este conocimiento le permitirá incentivar a sus subordinados y ejercer un verdadero liderazgo que permita el logro de los objetivos fijados, el gerente debe reconocer como legítimas las necesidades de sus empleados y procurar obtener una adecuada relación de trabajo con sus planteamientos gerenciales.

Es por ello que al analizar la estructura de la CACT se denota la ausencia constante del personal especializado para el área de mercadeo, esto a hecho que la Cooperativa siempre tropiece con obstáculos, lo cual es una de las

* **Cliente Interno:** Persona, grupo o entidad dentro de la organización que se toma como punto de referencia para el análisis de sistema. Cuando este autor utiliza este término siempre es referido al contexto del análisis interno del sistema que constituye la entidad de información, suponiendo que lo lógico es que no existan relaciones monetario-mercantiles directas entre cliente y proveedor, por cuanto pertenecen a la misma entidad, su funcionamiento es mutuamente necesario y, en última instancia, financiado a partir de los mismos fondos. En el caso de una entidad de información, son los propios trabajadores de la información y sus agrupaciones.

falencias que tiene esta Institución, por lo que es urgente y necesario que la contratación de un profesional en marketing sea constante, no momentánea, con sus auxiliares, para el desenvolvimiento de las funciones requeridas sean de beneplácito para el desarrollo organizacional. La capacitación del cliente interno debe ser constante y preparada, para de esta manera ser más competitivos y estar en constante cambio y transformación.

2.2.5. CLIENTE EXTERNO*

Con el objetivo institucional de satisfacer las necesidades financieras de los socios y clientes, promover el desarrollo socioeconómico de éstos y el de la comunidad en las zonas de influencias de sus oficinas, la CACT, dirigirá sus productos de crédito y captaciones en el sector urbano y rural, específicamente a los siguientes segmentos de mercado: Micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores de comercio, servicio, industria, manufactura, agricultura o ganadería. Los prestatarios e inversores pueden ser personas jurídicas (empresas) o personas naturales.

En la Provincia del Carchi existen alrededor de 124 empresas privadas y 11. Empresas Públicas las mismas que ofertan trabajo tanto a Profesionales como a Obreros en toda la provincia. Por lo tanto, existen más empresas privadas que se dedican a actividades de comercio, además se encuentran las actividades relacionadas con la agricultura y ganadería a las que mayormente se dedican las personas de los cantones como Montúfar, Espejo, Mira, llegando a conformarse como clientes.

De acuerdo al estudios de campo de la población económicamente activa, realizados por la Prefectura del Carchi, se estableció que el promedio de los profesionales que desempeñan funciones en la Provincia del Carchi en las diferentes áreas es de \$ 550, bachilleres \$ 350, y las personas que han cursado

* **Cliente Externo:** Siempre que sea utilizado por este autor, se refiere a la persona, grupo o entidad que no está subordinada ni administrativa ni metodológicamente a la entidad de información o que posee una entidad intermedia para los servicios de información. Sería utilizado siempre en el contexto del análisis de sistema e independientemente de si se establecen o no relaciones monetario - mercantiles directas o no y de si son actuales o potenciales.

cierto nivel educativo o que han culminado la instrucción primaria perciben un promedio de 120 dólares mensuales.¹⁹ Los 22 grupos forman parte de la Federación Provincial de Artesanos Profesionales del Carchi, con un total de 891 socios.

Las ramas más representativas a las que se dedican estos grupos son:

- Grupo de panadería y pastelería
- Grupo de Confecciones de prendas de vestir
- Grupo de Rama de madera y carpintería
- Grupo de Producción de muebles
- Grupo de Imprentas, editoriales
- Grupo de Productos de barro, loza y porcelana
- Grupo de Productos de artículos y vidrio
- Grupo de Productos de metales no ferrosos
- Grupo de Productos de artículos de metal
- Grupo de Producción de joyas y artículos conexos
- Grupo de otros artículos artesanales no especificados

Además de los Artesanos Agremiados, existe en la Provincia 423 personas que se dedican a actividades como: bordados, tejidos (sacos, guantes, cubrecamas, etc. de lana de borrego y lana sintética) muñequería, fabricación de desinfectantes, shampoo. Una de las artesanías sobresalientes se encuentra en la Parroquia de Apaquí en el Cantón Bolívar y en Mascarilla- Cantón Mira, en donde elaboran máscaras de arcilla de color negro personificando a la raza negra, la cual constituye una actividad innovadora dentro del sector artesanal. Es el individuo u organización quien toma una decisión de compra de un bien o servicio, en el caso de estudio la CACT, los socios, son quienes optan por los diferentes servicios que ofrece la Cooperativa, y que los prefieren por ser singulares y de mejor preferencia que a los de la competencia según su criterio.

¹⁹ Fuente: Gobierno Provincial del Carchi, SITUACIÓN SOCIO ECONÓMICA, Subdirección de Estudios. Mayo 2005. Estos datos fueron obtenidos de El Reglamento General de la Ley de Defensa del Artesano.

CAPITULO III

ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

3. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

3.1. METODOLOGÍA

3.1.1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1.1.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación será desarrollada según el método hipotético deductivo. Partiendo de la formulación de las hipótesis, se corroborará empíricamente las deducciones lógicas derivadas de la formulación de hipótesis y se enunciará la tesis final.

Entre las técnicas aplicadas en el método empírico se utilizarán la observación, la encuesta y la entrevista.

A. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación es:

- **EXPLORATIVA.**- Porque abarca áreas de la institución que no han sido profundizadas y analizadas con el tiempo y seriedad que estas ameritan.
- **CORRELACIONAL.**- Establece similitudes entre diferentes departamentos, áreas, y servicios de una manera más oscultiva, tratando de que los resultados obtenidos sean lo más fidedignos posibles.
- **RELACIONAL.**- A través de la investigación de mercados tratamos de obtener los fundamentos y las bases de un plan estratégico, esperando que cuyos resultados sean los correctos en forma general y específica aplicando diferentes métodos y principios para obtener los objetivos propuestos (que se realizan dentro de la institución financiera).

B. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

- **OBSERVACIÓN CIENTÍFICA.**- Por medio de la observación podemos recopilar datos de las diferentes actividades que realizan los usuarios dentro de la institución financiera así como también la agilidad y eficiencia de sus empleados en la atención

al cliente; de igual manera se puede observar y establecer los horarios de mayor concurrencia de los socios a la cooperativa.

- **INDUCTIVO.**- A través de la investigación de mercados hemos logrado obtener un conocimiento global de la institución en sus diferentes funciones y servicios en base a la recopilación de datos obtenidos de los diferentes departamentos y de los socios como parte integrante de la institución.
- **DEDUCTIVO.**- De los conocimientos obtenidos podemos referirnos de manera más concreta a cada uno de los problemas y hechos que se presentan dentro de la institución.
- **ESTADÍSTICOS.**- A través de la estadística podemos obtener datos, porcentajes de acuerdo a diferentes períodos de tiempo.

C. FUENTES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Fuentes primarias.- libros, documentos, etc.

Fuentes secundarias.- investigación de mercados.

3.1.2. IDENTIFICACIÓN DE FUERZAS FINANCIERAS COMPETITIVAS DEL CARCHI

Entre las principales fuerzas financieras que encontramos en la provincia de Carchi podemos destacar algunas, de índole bancaria, cooperativista y fundaciones sociales, entre las que citamos:

3.1.2.1. BANCARIA:

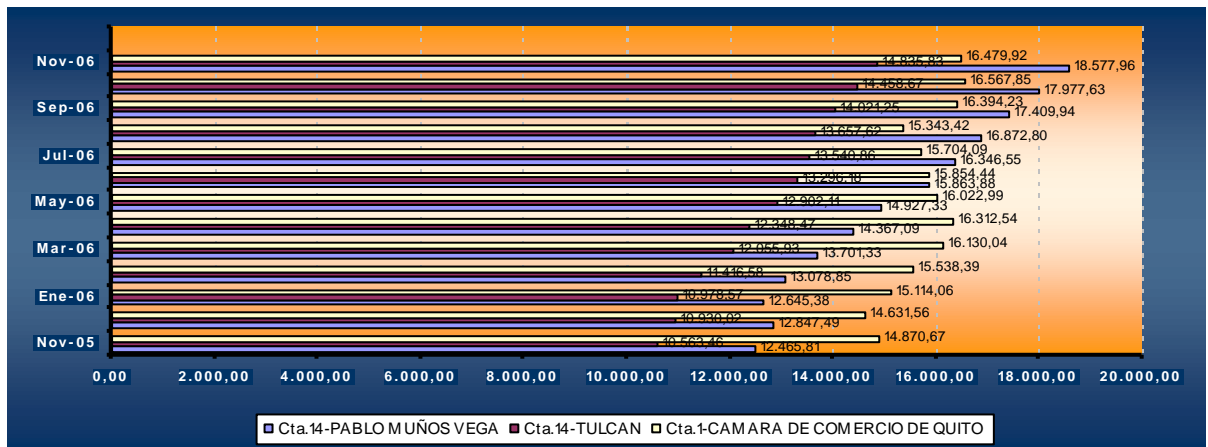
- Banco del Pichincha.
- Banco de Fomento
- Banco Centro Mundo
- Banco del Austro

3.1.2.2. COOPERATIVISTA:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pablo Muñoz V”. Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre”
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Quito”
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Gabriel”
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACET”

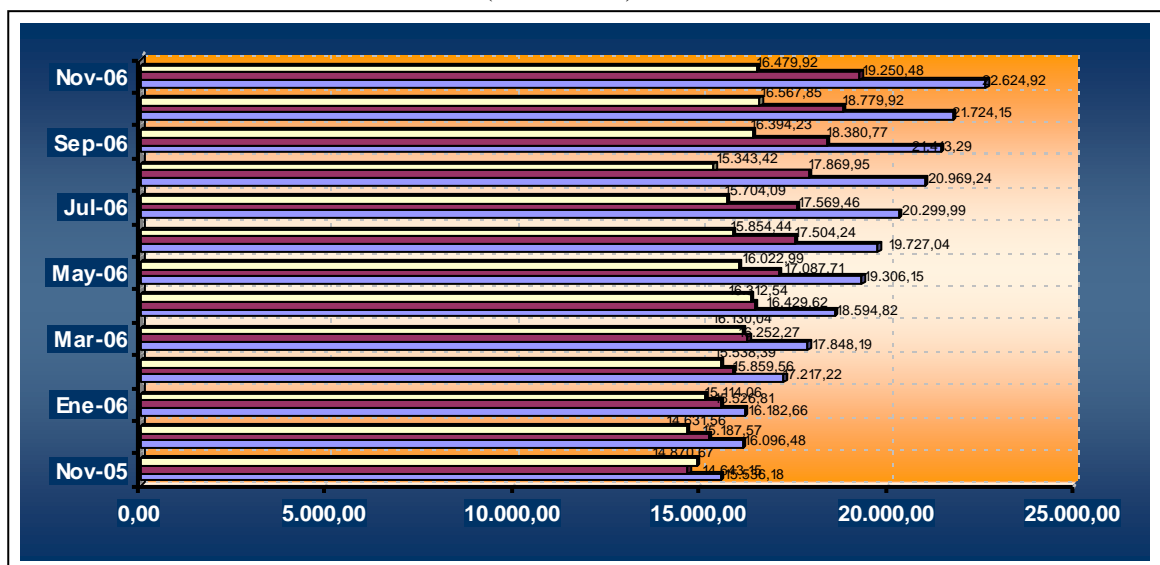
CARTERA COMPARADA 2006

(Gráfico No 3.1):



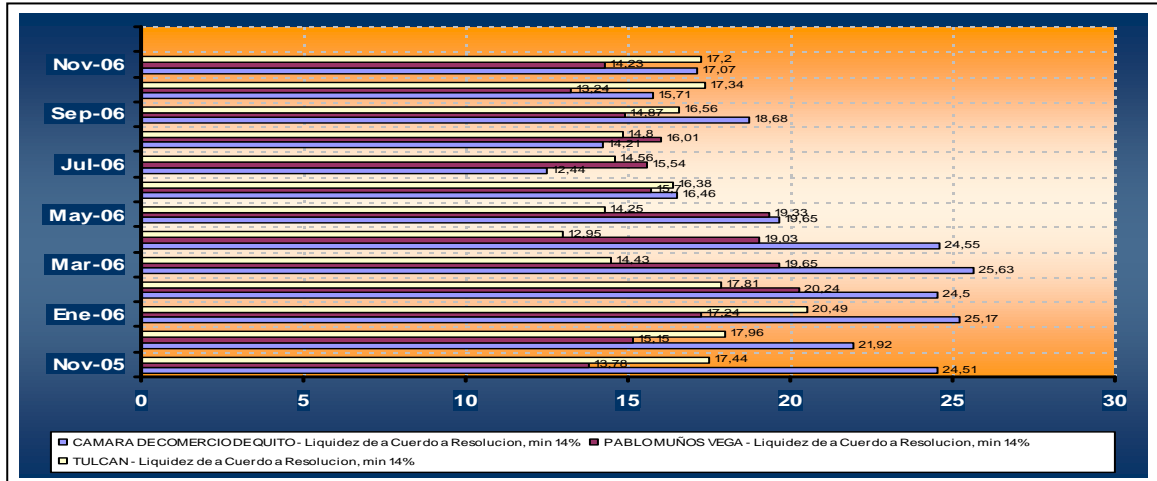
ACTIVOS COMPARADOS 2006

(Gráfico No 3.2):



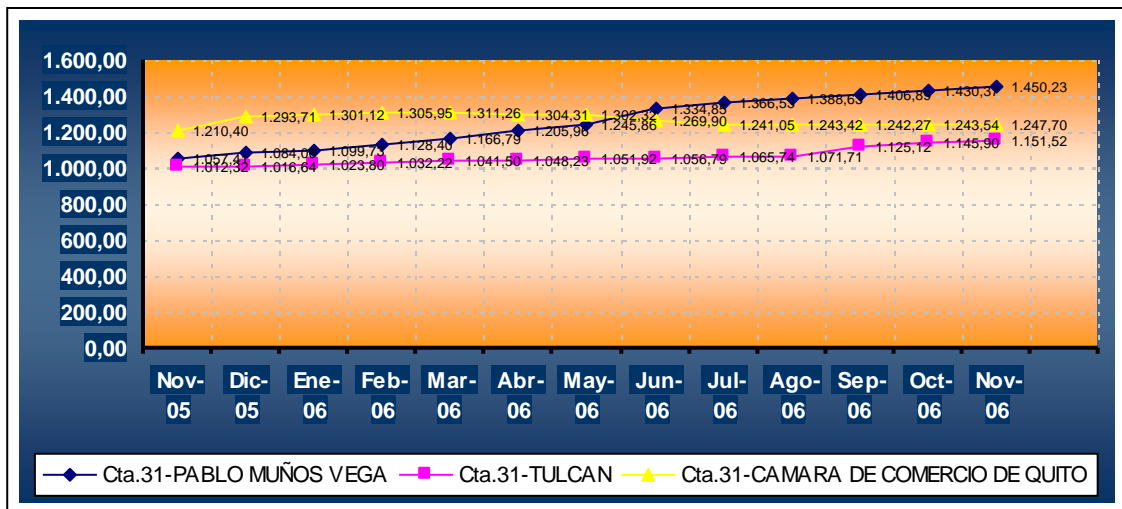
LÍQUIDEZ COMPARADA 2006

(Gráfico No 3.3):



APORTE DE SOCIOS COMPARADO 2006

(Gráfico No 3.4):



3.1.2.3. FUNDACIONES Y/O ONGS:

- ✓ Finca Ecuador
- ✓ FUNCORE

3.1.2.4. MUTUALISTAS

- ✓ Mutualista Pichincha
- ✓ Mutualista Benalcázar

Todas estas Instituciones se consideran como las principales fuerzas competitivas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán”, por tener similar servicio financiero; claro esta que cada una con su atractivo comercial, que va desde la tasa de interés crediticio, hasta la tasa mejor pagada en el mercado, a depósitos a plazo fijo, sin duda, acompañado con grandes estrategias de marketing.

3.1.3. DIFERENCIACIÓN COMPETITIVA DE PRODUCTOS

La diferenciación es un concepto que estriba en la diversidad de la oferta y esto a dos niveles:

- a) entre competidores para un mismo tipo de productos, y
- b) entre los productos de una misma empresa propuestos en diferentes segmentos.

Los productos son entonces diferenciados si los compradores piensan que son diferentes en el sentido de que aportan las soluciones diferentes a sus problemas. Bajo éstas premisas, entre los factores que constituyen la diferenciación competitiva de los productos de la CACT, con relación a sus diferentes competencias.

3.1.4. DIFERENCIACIÓN COMPETITIVA

Una estrategia de reestructuración clave utilizada por las empresas en el sector de servicios, es el de los convenios y adquisiciones internacionales, no obstante la CACT, también lo a hecho, sin embargo, no ha podido conseguir el objetivo esperado de posicionamiento en el mercado, más por el contrario, la CAC Pablo Muñoz, ha realizado convenios con otras firmas internacionales de intercambio de dinero*, esto ayudó a esta Institución a recibir capital del extranjero, particularmente de los emigrantes del Ecuador. Es por ello que el cúmulo de fusiones y adquisiciones en el ámbito mundial se está acelerando, mediante estas actividades, y lo que las empresas buscan como la CACPMV (Cooperativa de

* Mi referencia se basa en el servicio que ofrece la mencionada Institución con la empresa Travel Money

Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega), es comprar la dominación del mercado vía la adquisición de contactos de clientes o primacía de conocimientos.

Por otro lado, las economías de escala son a menudo la característica principal de un mercado. La teoría es que cuanto mayor sean las economías de escala, mayores serán los beneficios que acumulen los que tienen mayor participación del mercado. Como resultado la competencia por obtener mayor participación es intensa. Todos estos efectos tienden a incrementar la competencia al ofrecer incentivos para comprar participación de mercado y convertirse en el productor de menor costo, como por ejemplo en la CACT es el 5 % de comisión al crédito para rédito de la Cooperativa en cambio en el de la CACPMV, es del 3 % de comisión*. Esto competitivamente hablando es un factor muy importante, ya que se constituiría en un factor o estrategia de costo – precio, la cual la CACT la tiene elevada.

3.1.5. PREPARACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1.5.1. EL PROBLEMA

3.1.5.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

La crisis financiera empieza desde 1998^{*20}, modificando totalmente la estructura de la banca privada del Ecuador. La Provincia del Carchi, no estuvo exenta de la ruptura entre el proceso productivo y la ganancia, entre la producción y la banca. Las entidades financieras locales sintieron la necesidad de implementar áreas y estrategias, que pretendan vender sus productos en el mercado competitivo, implementando un Departamento de Marketing, dirigido inicialmente por profesionales en el área de la comunicación, como una forma de promocionar la imagen de la Institución a la comunidad; para de esta manera poder subsistir como entidad, debido a la total desconfianza que en la época y ahora en la actualidad impera el ahorro. Cualquiera que sea ésta la forma de atraer la inversión a una empresa; se lo debe de realizar bajo la implementación de la calidad en el servicio y la forma de competencia de sus productos en el mercado; lo cual la Cooperativa

* Mi referencia se basa en la consulta personal realizada a cada departamento de crédito de las Instituciones en cuestión y corroboradas por la autoridad competente.

* Mi referencia se basa en el Libro "Ecuador y su realidad". Pág. 211 Fundación Jose Peralta

²⁰ SALTOS, Napoleón. Ecuador: Su realidad. FUNDACIÓN JOSÉ PERALTA. Séptima Edición. Pág. 209

de Ahorro y Crédito “Tulcán” Ltda., no posee la suficiente organización en el tema, para ello, ésta institución emprendió la formalización empírica de comercialización, añadiendo posteriormente un departamento nunca formalizado con verdaderas políticas y procesos funcionales de marketing, debiendo estar manejado por profesionales en el área, sin embargo, se contrata un profesional pero su poder de decisión sobre las acciones son limitadas por el hecho de que es un departamento dentro del nivel operativo funcional de la Institución. Además se denota clara y precisa, la falta de atención al cliente, la incentivación y capacitación al talento humano en como adquirir nuevos clientes y de ésta manera mejorar la captación de recursos.

Es decir, se nota claramente que no existe una planificación estratégica coherente sobre la marcha institucional y menos aún un departamento de marketing con planes estratégicos de comercialización verdaderamente funcionales, en un área relacionada con la complejidad del entorno tecnológico, económico y competitivo; interno y externo, sintiéndose la necesidad de reforzar la función estratégica de mercadeo que básicamente es una relación de intercambio entre las personas y la organización.

Por otro lado, la falta de personal capacitado para el área de marketing es evidente, ya que no existe personal idóneo o suficientemente capaz de manejar dicha área, afirmándolo el jefe del área administrativa y de personal. Sumado a esto la falta de poder ejecutivo, en administraciones anteriores, en lo que respecta a decisiones que estén relacionadas con el bienestar de la entidad, trascienden en la competitividad de la Institución, de la cual tampoco se conoce su posicionamiento real.

Es preciso señalar que en la actualidad la empresa realiza sus actividades dentro de los parámetros legales; y de acuerdo a los resultados de la encuesta, la confianza y el tradicionalismo familiar es una de sus fortalezas, mismas que han logrado el mantenimiento de la organización con el respaldo desprendido del cárchense. Sin embargo para mantener dichas fortalezas es necesario ser competentes lo cual lleva a diseñar estrategias basadas en el diagnóstico del

mercado, indagar las necesidades del consumidor, el cual nos permitirá, caracterizar al cliente actual.

3.1.5.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Cuáles son los efectos que se han generado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Tulcán" por la falta de acciones estratégicas organizacionales?

3.1.5.1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Qué tipo de productos son los idóneos para satisfacer al cliente de la Cooperativa?

¿Sobre qué bases se generan productos y servicios?

¿Cuáles son las tácticas y operaciones estratégicas corporativas apropiadas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Tulcán"?

¿Sobre qué estructura se apoya la administración estratégica en sus aspectos más dinámicos y competitivos?

¿Económicamente y financieramente la implementación del plan estratégico para la Cooperativa es efectiva?

3.1.5.1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

a) OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Tulcán" a través del diagnóstico de los factores externos e internos que afectan a la entidad, con el propósito de dinamizar las operaciones de la Institución.

b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa a través del análisis interno y externo que afectan a la Cooperativa.
- Ejecutar una investigación del mercado de usuarios de cooperativas de ahorro y del mercado ofertante de servicios financieros en Tulcán

- Definir el segmento de mercado al cual se dirigirá el plan a través de la macro y micro segmentación.
- Definir estrategias corporativas de marketing a través de la operacionalización del FODA
- Definir las acciones, tácticas y actividades que permitan desarrollar la implementación de las estrategias corporativas y departamentales.
- Analizar económicamente y financieramente la ejecución del plan estratégico.
- Establecer los lineamientos de control de las acciones estratégicas que propone el plan.

3.1.5.1.5. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1. Establecer un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán Ltda., el mismo que coadyuve a las formulación de metas, con una misión y visión claramente definidos.
2. Luego de los resultados del análisis del FODA, se deberá enlazar al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing de la CACT; como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño del marketing; y mejorar la comprensión del marketing como un proceso.
3. Del análisis efectuado en CACT y de la información que reposa en la Institución se desprende la carencia de acciones estrategias ahondándose aun más, en un área completamente centrada en el marketing de la Institución, por lo que su buena aplicación técnica obedece a criterios meramente subjetivos, sin considerar los diferentes factores de evaluación propuestos posteriormente en esta Investigación.
4. Este documento es una propuesta para generar cambios en la actitud de servicio al socio, ya que la empresa y su diversidad de productos

existentes, obliga a los niveles directivos a conocer el posicionamiento actual de la empresa en el mercado, e implementar un sistema técnico de capacitación y mejoramiento continuo en el marketing institucional, especialmente.

5. Por otra parte, constituye una propuesta de gran utilidad, en razón que la aplicación de las técnicas recomendadas sobre esta investigación, deben partir de un convencimiento íntimo, por parte de los directivos y funcionarios de la CACT, de que la finalidad de la Cooperativa es dar servicio y que su mandato fundamental es satisfacer a sus socios de acuerdo a sus necesidades actuales. Sin ese convencimiento, los procedimientos carecerán de sinceridad y no causaran efecto alguno.
6. El beneficio de esta propuesta va dirigida a la misma empresa, toda vez que la aplicación de los conceptos, llevará a la Cooperativa a un nivel más competitivo y esto es bueno para el Ecuador que requiere con urgencia de una acción más dinámica del Cooperativismo.
7. Constituye un trabajo original, puesto que en la CACT representaría un trabajo nuevo, al no haber antecedentes de propuestas similares.
8. La factibilidad de realización de este trabajo es total, en razón de existir el compromiso de las autoridades para su ejecución; en tal sentido se dispone de la información requerida para el trabajo de campo, por lo que se optimizaría el tiempo previsto para su aplicación.
9. Es posible prever ciertas limitaciones que podría existir en lo que tiene que ver con el trabajo de campo, específicamente en el Ambiente interno de la CACT, es decir, en aquellos puestos de trabajo que se caracterizan por una gran movilidad de los titulares de dichos puestos, lo que podría dificultar la recogida de datos. Esta dificultad se solucionaría dando al cronograma de trabajo la flexibilidad necesaria para corregir estos desfases de tiempo, de acuerdo a las disposiciones que se tomen a nivel gerencial.
10. Es necesario, entonces, delinear nuestro campo de acción y puntualizar: La necesidad de la investigación de mercados, mejorar la atención del cliente, delinear nuevas formas de incentivos y capacitación de personal, que en

función, es paralela a la aceptación del concepto de marketing. Las organizaciones de todo tipo integran y dirigen sus actividades para satisfacer las necesidades del mercado. La creciente aceptación del concepto de marketing ha incrementado la necesidad de un proceso formal para adquirir información, es decir, la investigación de mercados²¹.

11. La investigación de mercados puede suministrar información con relación a muchos aspectos del sistema de estrategias y acciones en diferentes áreas corporativas, en especial del área de marketing de la CACT. Este aspecto va desde el monitoreo y la descripción de factores situacionales, hasta la evaluación de programas de marketing y la medición del desempeño de estos programas.
12. Actualmente el énfasis de la gerencia general de la CACT, es que entre en función un Dep. de Marketing donde su planeación y control influya sobre la naturaleza de la actividad de investigación de mercados. La mayor parte de las decisiones de marketing involucran recursos limitados de la investigación de mercados. Estas decisiones son repetitivas por naturaleza, y la experiencia y el criterio del gerente proporcionan una información adecuada para tomar decisiones acertadas. Por lo general, la información de marketing es el principal recurso para situaciones de toma de decisiones no repetitivas.
13. Por medio de la investigación de mercados, que es una herramienta que se está volviendo aún más útil para los gerentes y niveles jerárquicos corporativos a medida que las empresas se hacen más globales en los mercados que atienden. Esto se debe a que los gerentes con experiencia y agudeza para un país o una región, no pueden aplicarlas cuando ingresan a contextos no muy conocidos.

²¹ 2000 Kinnear, Taylor, Investigación de mercados, México, Mc Graw Hill, Ed. quinta edición, Pág. 25, 2000

3.1.5.2. Determinación de la Muestra

3.1.5.2.1. Población:

Definición.- “Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones debiendo situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo”. Por consiguiente el conjunto poblacional del presente estudio esta conformado por dos estratos claramente definidos

El primero, conformado por los sesenta y cinco, de los cuales cuarenta son en su mayoría empleados de la CACT oficina Matriz, mismos que son el objeto de estudio por representar casi en su totalidad el pensamiento de la Institución, los cuales por su naturaleza e importancia pasaran a formar parte de la muestra en su totalidad de manera auto representada bajo probabilidad uno (1).

El segundo estrato esta representado por los diecinueve mil ciento sesenta y cinco socios (19.165) situados solo en lo que se refiere a socios afiliados a la Oficina Matriz, ya que representan más del cincuenta por ciento de los clientes a nivel Institucional, sumados a una población económicamente activa; quedando entonces la población de la siguiente manera:

(Tabla No 3.1)

DISTRIBUCION DE LA POBLACION	
FUNCION	NUMERO DE SUJETOS
Personal de la Oficina Matriz	40
Clientes Oficina Matriz	19.165
PEA	58.156
Total Población	77.361

²² Fuente: CACT Dep. Sistemas y Gobierno Provincial del Carchi, Dep. de Comercialización

²² Fuente: CACT Dep. Sistemas y Gobierno Provincial del Carchi, Dep. de Comercialización

(Tabla No 3.2)

CLIENTE POTENCIAL PEA DE TULCÁN COMPRENDIDA ENTRE 18 A 32 AÑOS DE AMBOS GÉNEROS	
TOTAL	58.156

3.1.5.2.2. Muestra:

Definición.- “Es una parte del universo que debe representar los mismos fenómenos que ocurren en aquel, con el fin de estudiarlos y medirlos”.

Para determinar el tamaño de la muestra se calculará a través de la fórmula para poblaciones finitas, aplicándola solo al segmento de clientes, ya que el de los empleados pasará a formar parte de la muestra con probabilidad (1).

$$N = \frac{NK^2pq}{e^2(N-1)+K^2 (pxq)}$$

Donde:

- n** = Tamaño de la muestra
- N** = Población
- K²** = 1.96 Constante que no debe ser menor del 95 %
- e²** = 0.1 Error máximo
- p** = 0.50 Probabilidad a favor
- q** = 0.50 Probabilidad en contra

Al desarrollar la fórmula se obtiene que:

3.1.5.2.3. DESARROLLO:

$$n = \frac{19.165 \times (1.96)^2 \times (0.50 \times 0.50)}{(0.1)^2 \times (19.165 - 1) + (1.96)^2 (0.50 \times 0.50)}$$

$$n = \frac{18406.066}{192.6004}$$

$$n = 95,56$$

MUESTRA = 96 clientes

A este resultado se le suman los cuarenta (40) elementos correspondientes a los empleados para obtener una muestra global de ciento treinta y seis elementos (136), a esto sumado la muestra de la población económicamente activa de 96 elementos.

Respecto al método de muestreo se realizara el semi-probabilístico superior, el cual es definido como “cuando se conoce la probabilidad de escoger el segmento dentro de la población pero no la de un elemento dentro de él”.

MUESTRA FINAL = 136

Aplicándose de manera aleatoria a los clientes que acudieron a la Oficina Matriz de la CACT en cuotas de diez (10) en los días de flujo regular hasta cumplir el tamaño muestral, y zonificando la ciudad en los cuatro puntos cardinales.

3.1.6. REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

El modo apropiado de comunicación para realizar la encuesta, sería un informe de respuesta individual en el que los entrevistados seleccionados leerían y responderían las preguntas sin la ayuda de un entrevistador capacitado. En esta situación, influyó en la decisión final el hecho de que la población objetivo definida era de 77321 socios y PEA dispersos en la ciudad de Tulcán, en sus cuatro puntos cardinales: norte, sur, este y oeste, por tanto, el uso de un diseño de entrevista personal requeriría contratar y capacitar muchos entrevistadores o contratar o capacitar pocos pero aumentar notablemente el tiempo de localización y contacto para encontrarse con los encuestados. De cualquier manera, el aumento en los costos y los tiempos para reunir los datos necesarios superaba el factor de la

calidad. Es por ello que se optó por realizar la encuesta en ésta ciudad, ya que es donde se radica la Matriz de la Institución y donde pesa más socios de acuerdo a la información prestada por el Departamento de Sistemas de la CACT.

Para la realización del trabajo de campo* se ubicó en diferentes sitios estratégicos como:

- Instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán para socios.
- Diferentes barrios, sitios y calles del cantón para las personas particulares.

3.1.6.1. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento de la información se realizó una revisión exhaustiva de los cuestionarios para alcanzar una máxima precisión centrándonos en detectar influencia o engaño por parte del entrevistado, así como también, para un mejor análisis e interpretación de los resultados, se realizó una serie de técnicas que nos permitirán encarar la investigación de forma más clara y precisa respecto a la cantidad de datos posibles. En la presente investigación los datos obtenidos se representarán mediante matrices de análisis, cuadros estadísticos y gráfica de barras. La observación es directa, el cuestionario estructurado y la escala de estimación serán representados a través de cuadros estadísticos de frecuencia absoluta y frecuencia porcentual, y una breve interpretación de los resultados, el cual será aplicado al personal que labora en la Matriz de la CACT.

3.1.6.2. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Estudiando los resultados obtenidos a través de la observación directa, el cuestionario estructurado y la escala de estimación aplicada, a los clientes de la Matriz de la CACT, a personas particulares y a los empleados, podemos llegar a los siguientes análisis e interpretación de los mismos, En relación a las encuestas llegamos a analizar que el 98 % de las personas viven en el sector urbano y el restante viven en el sector rural; en el género femenino y masculino están designados el 50 % para cada uno la mayoría de ellos, las transacciones se las

* Mi referencia se basa en la encuesta adjunta en el Anexo E

realiza mensualmente en un 25 %; se lo hizo personalmente y dijeron que la cooperativa satisface las necesidades. Como recomendación operaron en su mayoría debía mejorar la atención al cliente y dar en una forma rápida el crédito, desde la recepción de la carpeta hasta el otorgamiento del mismo, así como también mejorar aún más los servicios actuales.

3.1.6.3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Cuestionario Estructurado*

Aplicado a los empleados de la Oficina Matriz CACT

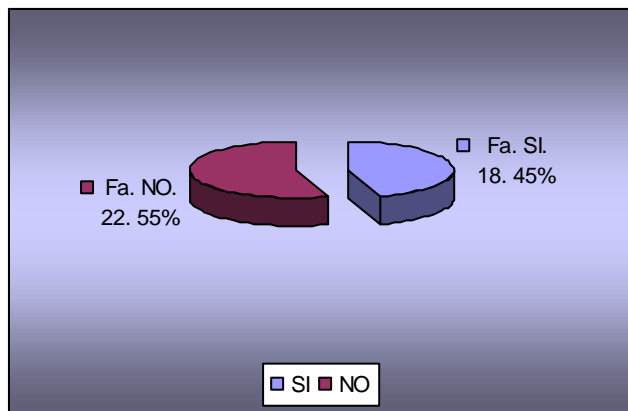
Pregunta No. 1:

¿Posee un solo jefe inmediato y éste supervisa constantemente su trabajo?

Tabla pregunta No. 1

Categoría	Fa	Fp
SI	18	45%
NO	22	55%
TOTALES	40	100%

Gráfico pregunta No. 1



El 55% de los encuestados respondieron que no, es decir, poseen más de un jefe de quien reciben órdenes y dan explicaciones, además de no tener supervisión

* Mi marco referencial se basa en el cuestionario adjunto en el Anexo E

alguna; y un grupo minoritario de un 45 %; de las personas respondieron de forma contraria, ya que sus cargos están adjunto a la Gerencia, por lo cual se hace posible la supervisión constante.

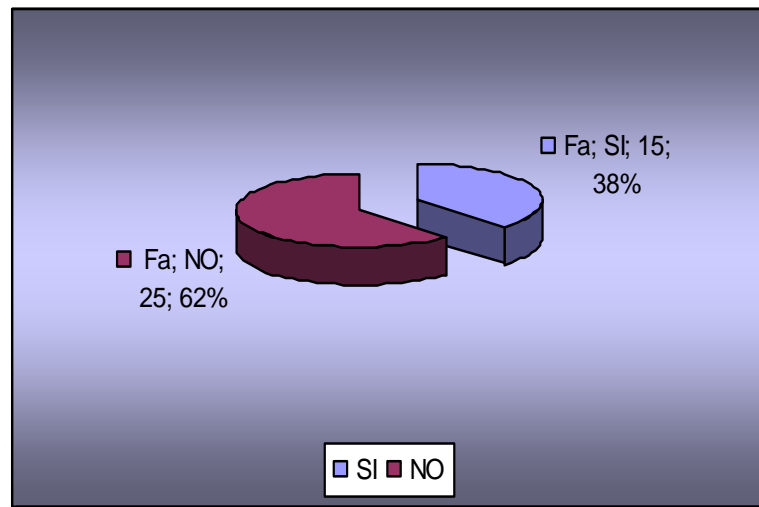
Pregunta No. 2:

¿Cuenta la Sucursal Mayor de la CACT con algún departamento de control y verificación, tanto de los materiales, como del proceso de atención al cliente?

Tabla pregunta No. 2

Categoría	Fa	Fp
SI	15	37,50%
NO	25	62,50%
TOTALES	40	100%

Gráfico pregunta No. 2



El 62,50% de los encuestados opinó que no existe en la Matriz CACT, ningún Departamento de Control y Verificación, trayendo como consecuencia un alto descontrol en cuanto al material y todo lo concerniente al proceso de atención al cliente, mientras que el 37,50% opinó que ellos mismos controlan el material para el desarrollo de sus labores y la satisfacción de las necesidades de los clientes, sin embargo, hay que aclarar que existe una unidad de atención al cliente (especializada para el efecto), la misma que se encuentra muy distante

del contacto del público, por lo que no ejerce sus funciones al cien por ciento, desarrollando otras actividades ajenas a su labor.

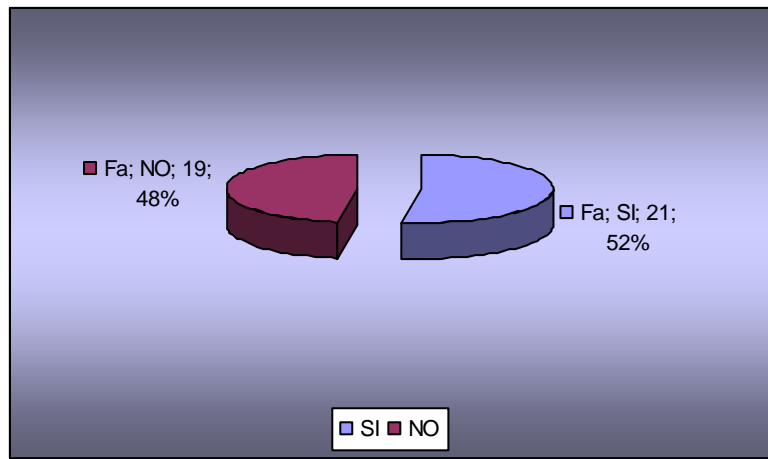
Pregunta No. 3:

¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área de trabajo?

Tabla pregunta No. 3

Categoría	Fa	Fp
SI	21	52,50%
NO	19	47,50%
TOTALES	40	100%

Gráfico pregunta No. 3



El 52,50% de los empleados encuestados está al tanto de los problemas existentes en su área, pero no toman las medidas correctivas necesarias debido a la presión laboral, mientras que el 47,50% respondieron que no están pendientes de los problemas existentes en su área, por falta de comunicación entre sus jefes inmediatos, o sencillamente por que no les interesa, resolver problemas de otros.

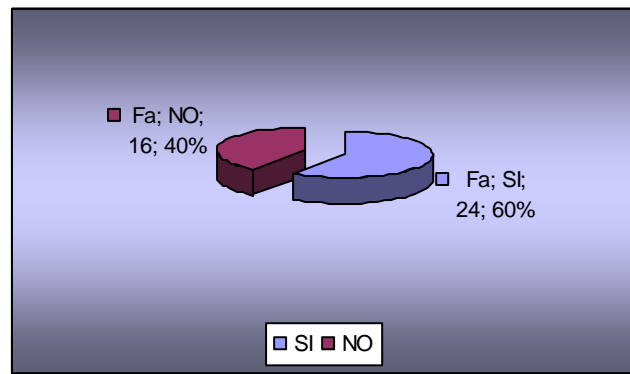
Pregunta No. 4:

¿Generalmente se deja de lado a los empleados calificados cuando es necesario cubrir vacantes?

Tabla pregunta No. 4

Categoría	Fa	Fp
SI	24	60%
NO	16	40%
TOTALES	40	100%

Gráfico pregunta No. 4



El 40% de los encuestados opinó que no existe ninguna oportunidad de llenar vacantes respetando a las personas calificadas, ya que han presentado sus carpetas y nunca han dado los resultados de las pruebas, peor aún una carta de agradecimiento por la participación en el concurso, trayendo como consecuencia un descontento minoritario en lo concerniente al proceso de calificación a llenar vacantes; mientras que el 60% opinó que si existen calificaciones adecuadas para llenar vacantes en la CACT, sin embargo, hay que aclarar que existe una unidad de RR.HH, la misma que se encuentra muy distante del contacto del personal, por lo que no ejerce sus funciones como manejo adecuado de personal.

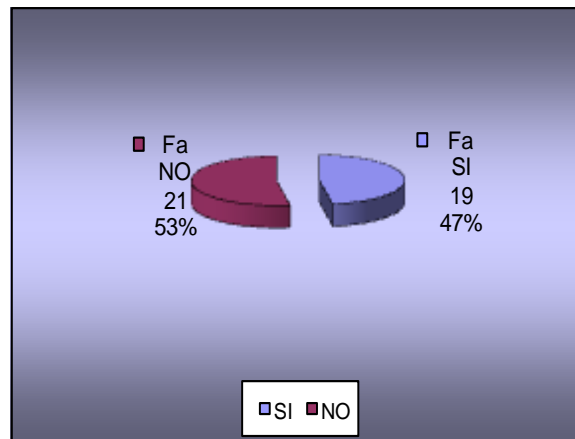
Pregunta No. 5:

¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe inmediato a su aspecto laboral en el área en que se desenvuelve?

Tabla pregunta No. 5

Categoría	Fa	Fp
SI	19	47,50%
NO	21	52,50%
TOTALES	40	100%

Gráfico pregunta No. 5



El 52,50% de los encuestados respondieron que no, es decir, que no existe una comunicación efectiva entre las jefaturas de la CACT y los empleados operativos de cada área, pero si con los compañeros de trabajo, sin embargo éstos aún se subdividen en pequeños grupos de homogeneidad; y el 47,50 %; que contestaron afirmativamente piensan que comunicarse es informar a diario al jefe de sus actividades realizadas.

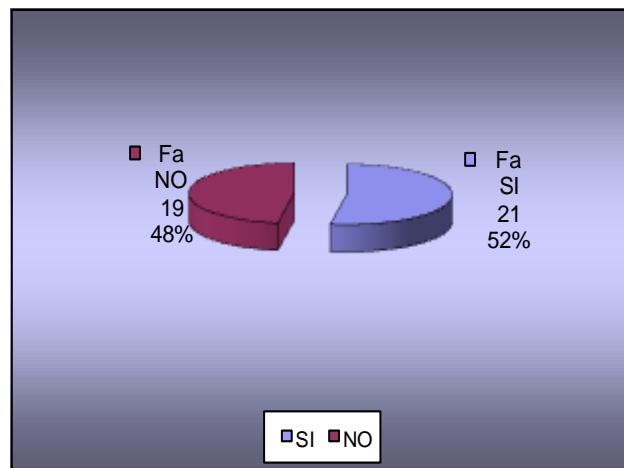
Pregunta No. 6:

¿Existe el manual del usuario y éste facilita el manejo del sistema de las personas encargadas del mismo?

Tabla pregunta No. 6

Categoría	Fa	Fp
SI	21	52,50%
NO	19	47,50%
TOTALES	40	100%

Gráfico pregunta No. 6



El 52,50 % opinó que si existe manual del usuario y que éste le permite el buen manejo del sistema para efectuar las operaciones requeridas, para la captación de recursos y la prestación de servicio, mientras que el 47,50 %; opinó que si existe el manual del usuario, pero manifestaron descontento ya que debido a la recarga laboral no pueden hacer uso del mismo.

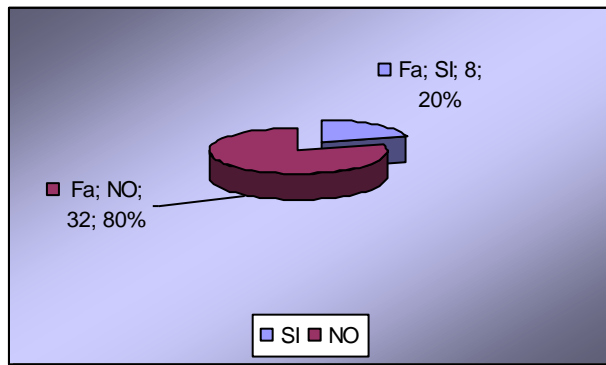
Pregunta No. 7:

¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos) que ofrece la organización?

Tabla pregunta No. 7

Categoría	Fa	Fp
SI	8	20,00%
NO	32	80,00%
TOTALES	40	100%

Gráfico pregunta No. 7



El 80% de la población opinó que a pesar de tener buena capacitación y adiestramiento para la atención que se le brinda al público, la gerencia no toma en cuenta las sugerencias y aportes que los empleados consideran necesarios para mejorar la calidad del servicio, mientras que el 20% opinó que la gerencia toma en cuenta la opinión del empleado.

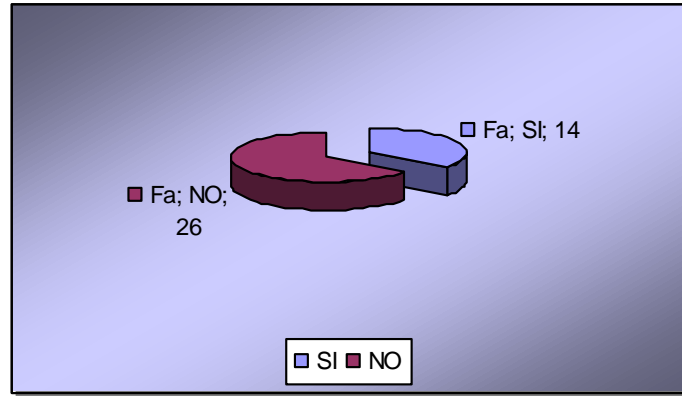
Pregunta No. 8:

¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada en la CACT?

Tabla pregunta No. 8

Categoría	Fa	Fp
SI	14	35,00%
NO	26	65,00%
TOTALES	40	100%

Gráfico pregunta No. 8



El 35 % manifestó que han recibido buena capacitación y adiestramiento de parte de la Matriz CACT, lo cual ha permitido conducir actitudes más positivas, elevando así el nivel de desempeño y la identificación con los objetivos de la organización, mientras que el 65% que no han recibido entrenamiento, manifestó que han recibido cursos pero no relacionados al área laboral con la cual se identifican, y que los demás, que la han recibido, no la han aplicado en beneficio de la CACT, sino para conocimiento propio.

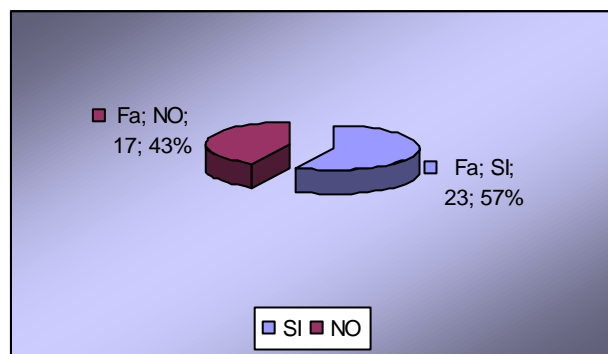
Pregunta No. 9:

¿Considera que existe una comunicación cordial entre usted y su jefe inmediato en su aspecto laboral?

Tabla pregunta No. 9

Categoría	Fa	Fp
SI	23	57,50%
NO	17	42,50%
TOTALES	40	100%

Gráfico pregunta No. 9



El 57.50% consideró que a pesar de tener una relación amistosa, no complementa la relación laboral en cuanto al incentivo y buen desempeño del mismo, demostrando que el trabajo solo lo realizan por percibir un sueldo, pese a que existe un vínculo amigable, no es complementario a los anhelos y expectativas de cada empleados; por el contrario el 42.50%, opinó que no existe relación laboral amigable de quien les dirige.

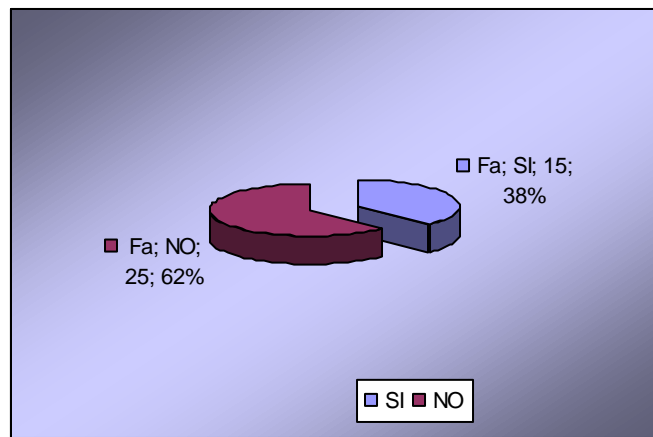
Pregunta No. 10:

¿Las condiciones de trabajo son mejores en la CACT, que en otras instituciones?

Tabla pregunta No. 10

Categoría	Fa	Fp
SI	15	37,50%
NO	25	62,50%
TOTALES	40	100%

Gráfico pregunta No. 10



El 37,50% consideró que a pesar de estar laborando en la institución se consideran afortunados por tenerlo, es decir, se sientes conformes con lo poco o bastante que les ofrece la CACT, mientras que el 62.50% considera que las condiciones de trabajo son minoritarias frente a otras instituciones, no solo por los incentivos o sueldos que plantea la competencia, si no por la confiabilidad en el empleado, esto

en relación a los comentarios laborales que de empleado a empleado lo hacen con la competencia directa que es la CACPMV (Pablo M. Vega), y otras instituciones del sistema financiero local.

(Tabla No. 3.3)

Análisis Comparativo Interno

Parámetros de Calidad y Servicio	Ideal	Real/Actual
Comunicación	La comunicación entre los empleados y sus superiores debe ser permanente, ya que al lograr canales efectivos la información fluye de manera más precisa y las fallas pueden enmendarse con rapidez	La mayoría del personal expresó que no existe comunicación con su jefe inmediato mientras que una minoría define la comunicación como el informe de las tareas efectuadas
Entrenamiento	Entrenamiento y capacitación permanente para lograr la optimización del servicio de acuerdo al área de trabajo	Todo el personal manifestó que recibe capacitación y entrenamiento permanente
Motivación e incentivos	La Institución debe implementar políticas de estímulos para sus empleados, ya que un trabajador motivado aumenta su capacidad de producción	Un porcentaje considerable del personal exteriorizó que no siente ninguna motivación por parte de la Institución.
Empowerment	La gerencia debe considerar todos los aportes de sus empleados, pues éstos son quienes están en contacto directo con el público. Y por otro lado, éstos se sienten útiles dando ideas.	Una mayoría significativa del personal manifestó que la gerencia no considera que las sugerencias que se proponen para mejorar el servicio. Lo cual trae como consecuencia que los empleados crean que la gerencia no le da importancia a sus inquietudes y aportes
Manuales	Los manuales son una herramienta laboral que todos los empleados de la Institución deben conocer sin excusa, debido que al tener conocimientos del mismo se le facilitarían las actividades a realizar.	Casi todo el personal expresó que le es de utilidad el manual, mientras una minoría expresó no tener tiempo disponible para consultarlo, o de que son exagerados en el uso de ellos, lo cual perjudica al socio.
Vacantes	Toda organización debe poseer procedimientos estandarizados, para la elección de posibles profesionales internos a llenar las vacantes, respetando su estatus de conocimientos y dando las pruebas de rigor para el puesto, así como también RR.HH. dar a conocer los resultados públicamente de los elegidos pues al lograr la estandarización y normalizar sus procesos se asegura un mejor cumplimiento de las actividades por parte de los empleados.	No existe procedimientos adecuados para elección de personal, así como también para su elegibilidad de transparencia
Relación de amistad	Aprovechar la coyuntura de relación social, para poder llegar a definir estrategias de mejoramiento de la productividad, con la satisfacción de poder trabajar en relación amistosa y no de presión laboral, sobreentendiéndose claro, con las políticas, normas y ética de la organización que faciliten las actividades a realizar	Los empleados manifestaron que la amistad se la da pero cuando surge un problema, cada cual es libre de solucionar para defender su puesto, y no complicar a los demás, es decir, no existe un trabajo verdadero de equipo.
Gerencia Visual	El personal debe percatarse de su	Un porcentaje significativo expresó

	entorno laboral y tener iniciativa para proponer soluciones a los problemas que se les presenten	que están al tanto de los problemas en su área pero no aplican ningún correctivo
Puntos de Control y Verificación	La institución debería contar con alguna estructura de control y verificación que le permita evaluar la calidad del servicio y aplicar correctivos cuando sea necesario.	No existe ningún punto de control y verificación, en el contexto de atención al público
Supervisores	La cadena de mando es un factor de cuidado dentro de las organizaciones, por lo tanto, lo ideal es que un empleado tenga un solo jefe a quien darle explicaciones y recibir órdenes, logrando con ello una comunicación efectiva.	La mayoría de los empleados expresaron que tienen varios jefes de quienes reciben órdenes y dan explicaciones

3.1.7. INFORME DE INTELIGENCIA DE MERCADO

Las Instituciones Financieras se proyectan a un futuro de una sociedad emprendedora, capaz de crear a medida de sus aportaciones microempresas para el crecimiento de la sociedad carchense.

Por lo tanto el estudio de mercado, nos beneficiará dándonos soluciones a diversos problemas que en la actualidad enfrentan las cooperativas, bancos, etc. La percepción de las empresas financieras se considera importante, ya que da a conocer la imagen que actualmente tiene, permitiendo identificar aspectos de renovación y mejoramiento.

Con estos factores en mente y como parte del proyecto de investigación de mercado se realizó encuestas a los socios de las cooperativas y en particular a los empleados de la CACT, que se encuentran establecidos en el cantón Tulcán de la Provincia del Carchi. Obteniendo los resultados definitivos de esta tesis; para fomentar las bases de toma de decisiones en consideración a los datos y a los objetivos trazados como plan estratégico para la CACT.

3.1.7.1. ENCUESTA* APLICADA A SOCIOS Y PERSONAS PARTICULARES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE TULCÁN.

Se inició el análisis de los resultados de encuestas aplicadas a las Cooperativas de la Ciudad de Tulcán, considerando necesario la mención de resultados obtenidos

* Mi referencia se basa en la encuesta adjunta en el Anexo D.

por la respuesta de los mismos dividendos en dos partes, los resultados de las respuestas.

Además debemos señalar que en base a las encuestadas realizadas, se obtuvo los siguientes resultados, los mismos que ponemos a consideración:

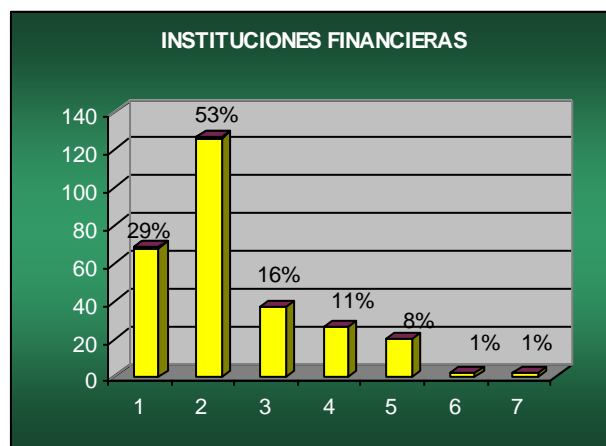
Pregunta No. 1

¿Cuál de los siguientes cooperativas considera usted que es la que utiliza más a menudo para hacer operaciones financieras?

Tabla de encuesta a socios
Pregunta No. 1

Instituciones Financieras		
Instituciones		
Institución	Fa	Fp
Coop. Pablo Muñoz	68	29%
Coop. Tulcán	126	53%
Coop. C.C. Quito	37	16%
Coop. San Gabriel	26	11%
Coop. 29 de Octubre	20	8%
Otros (Bancos)	2	1%
No contesta	2	1%

Gráfico de encuesta a socios
Pregunta No. 1



RESULTADOS

El 53% consideró que a pesar de que en la ciudad de Tulcán, se encuentran otras instituciones financieras, escogieron a la CACT, seguida por la CAC PABLO MUÑOZ V. con un porcentaje del 29 %, lo cual corrobora nuestra tesis, de que el cliente de la institución en estudio, es socio por tradicionalismo y no por una verdadera captación de socios por el Dep. de marketing.

Pregunta No. 2

¿En qué medida fue cada uno de los siguientes aspectos, una consideración importante para que usted seleccionara a una cooperativa?

Tabla de encuesta a socios
Pregunta No. 2

Selección en base a Consideraciones			
No.	Aspectos de una cooperativa	Importante	%
1	Conveniencia de Ubicación	108	46%
2	Horas de servicio coop.	47	20%
3	Seguridad y confianza	74	31%
4	Paga mejor tasa de interés sobre ahorro	70	30%
5	Conocía personalmente a alguien de la coop.	65	28%
6	Solvencia financiera de la coop.	67	28%
7	Publicidad promocional de la coop.	73	31%
8	Tasa de interés sobre prestamos	87	37%

Gráfico de encuesta a socios
Pregunta No. 2

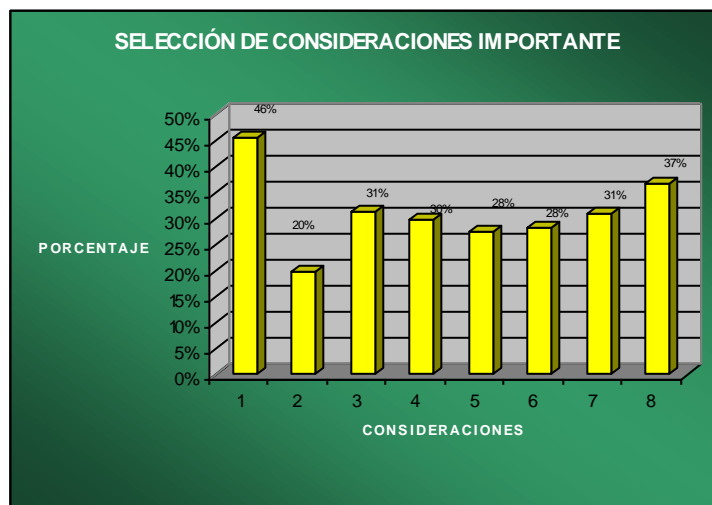


Tabla de encuesta a socios
Pregunta No. 2.1

Selección en base a Consideraciones

No.	Aspectos de una cooperativa	Algo importante	%
1	Conveniencia de Ubicación	62	26%
2	Horas de servicio coop.	118	50%
3	Seguridad y confianza	96	41%
4	Paga mejor tasa de interés sobre ahorro	95	40%
5	Conocía personalmente a alguien de la coop.	94	40%
6	Solvencia financiera de la coop.	88	37%
7	Publicidad promocional de la coop.	80	34%
8	Tasa de interés sobre prestamos	70	30%

Gráfico de encuesta a socios
Pregunta No. 2.1

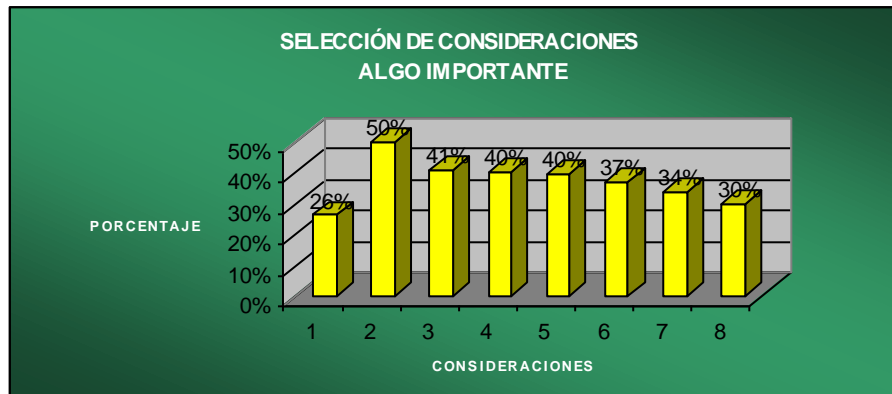
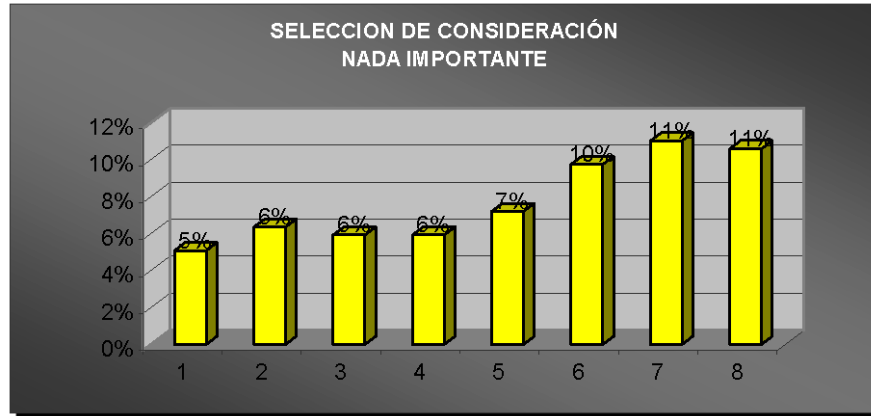


Tabla de encuesta a socios
Pregunta No. 2.2

Selección en base a Consideraciones

No.	Aspectos de una cooperativa	Nada importante	%
1	Conveniencia de Ubicación	12	5%
2	Horas de servicio coop.	15	6%
3	Seguridad y confianza	14	6%
4	Paga mejor tasa de interés sobre ahorro	14	6%
5	Conocía personalmente a alguien de la coop.	17	7%
6	Solvencia financiera de la coop.	23	10%
7	Publicidad promocional de la coop.	26	11%
8	Tasa de interés sobre prestamos	25	11%

Gráfico de encuesta a socios
Pregunta No. 2.2



RESULTADOS

El 46% de los encuestados, consideró que es importante la ubicación de la cooperativa para ser socio o miembro de la misma, así como también el 50 % consideró que las horas de servicio son consideraciones algo importantes en el momento de elegir a la Institución, y por último el 11% considera que no es nada importante la promoción de la cooperativa en medios radiales para poderla elegir, así como la tasa de interés sobre el préstamo no importaba en el momento de realizar la transacción

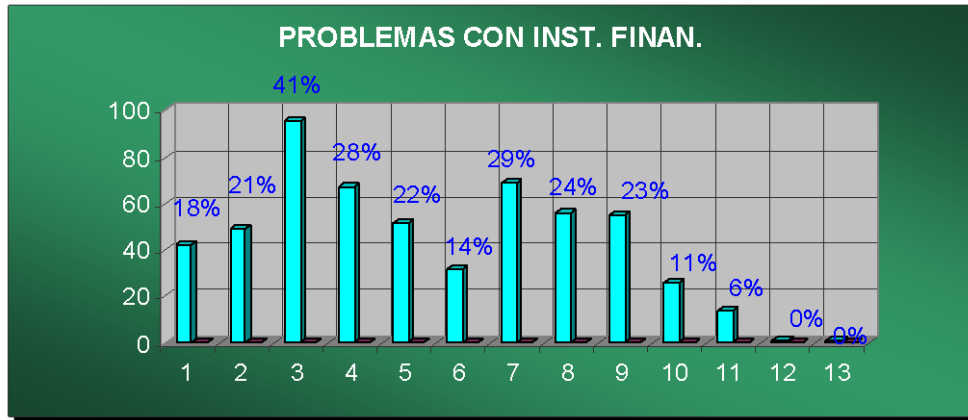
Pregunta No. 3

¿En los últimos seis meses, qué problemas ha tenido con su institución financiera?

Tabla de encuesta a socios
Pregunta No. 3

PROBLEMAS CON INSTITUCIONES FINANCIERAS		
No		Fa Fp
1	Horario incomodo	42 18%
2	Bajos intereses por ahorros	49 21%
3	Largas colas en las cajas	96 41%
4	Falta de agilidad en el servicio	67 28%
5	Fallas en el sistema	52 22%
6	Ningun Problema	32 14%
7	Quejas y reclamos desatendidos	69 29%
8	Mal trato por parte del personal	56 24%
9	Personal deficiente	55 23%
10	Local inadecuado/ incomodo	26 11%
11	No sabe / No respondió	14 6%
12	Otros	1 0%
13	No contesta	1 0%

Gráfico de encuesta a socios
Pregunta No. 3



RESULTADOS

El problema mas recurrente que los usuarios soportan en las Instituciones financieras es el de encontrarse con largas colas en los cajeros, recordemos que este problema lo tiene la CACT, por ser la Institución más votada, este 41% de los encuestados consideró que es más importante, se mejore el servicio en la caja o recibidor pagador

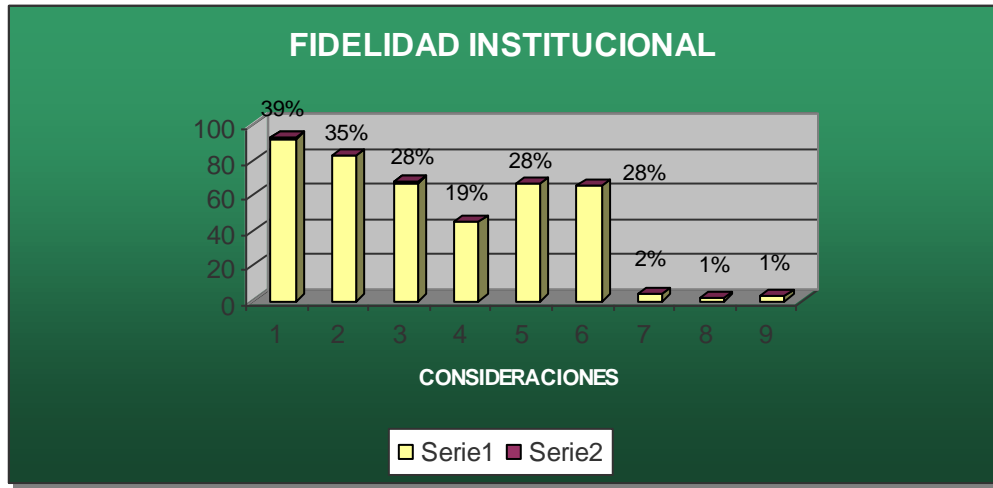
Pregunta No. 4

¿Por que razón sigue siendo cliente de esa Institución?

Tabla de encuesta a socios
Pregunta No. 4

FIDELIDAD INSTITUCIONAL			
No.	CONSIDERACIONES	Fa	Fp
1	Me tratan bien	92	39%
2	Me dan buen servicio	82	35%
3	Tienen beunas tasas	67	28%
4	Me dan premios	45	19%
5	Ahí ya me concoen	66	28%
6	Ahí si me entiende	65	28%
7	Otra razón	4	2%
8	Cual	2	1%
9	No contesta	3	1%

Gráfico de encuesta a socios
Pregunta No. 4



RESULTADOS

El 39% de los encuestados consideró que tiene su fidelidad a la Institución de su elección en la ciudad por que lo tratan bien, a diferencia de las demás.

Pregunta No. 5

¿Qué le ofrecen otras Cooperativas que no lo tenga la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán”?

RESULTADOS

Al ser esta una pregunta abierta con el objetivo de conocer a la competencia y sus diferentes servicios, los clientes manifestaron lo siguiente:

- Le brindan una mejor atención y agilidad en el servicio, su personal es más capacitado, y la competencia demuestra mayor facilidad de encontrar agencias o puntos de atención más cercanos, de igual forma la facilidad en los préstamos, sin poner en consideración demasiados requisitos para la aprobación de los mismos, con mínimos descuentos de comisión. Algunos socios piden que se regularice nuevamente el ahorro sistematizado o forzado, así como se apertura los pagos internacionales enviados por sus familiares del exterior, en especial de España, también piden que se mejore la atención medica, con mejores especialistas, de igual forma hacen hincapié en las largas colas que tienen que pasara en la CACT para realizar un deposito, mientras que en la competencia no es así. De igual

forma se pide que se incremente servicios como financiamiento para la compra de autos, mayor seguridad en el personal de guardia, y que los empleados brinden una información oportuna y amable; de igual forma expresan que los pagos interbancarios sean mas rápidos. La promoción de la competencia es mejor que la de la CACT, no solo en sus premios sino en la forma de llegar al cliente, esto también va de lado de las instalaciones de la competencia son mejores y de excelente presentación.

Pregunta No. 6

¿Cómo calificaría a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán” Ltda.; en los servicios ofrecidos?

Tabla de encuesta a socios
Pregunta No. 6

SERVICIO AL CLIENTE DE LA CACT		
	Malo	
SERVICIOS COOPERATIVISTAS	Fa	Fp
Servicio brindado por el personal	37	16%
Las instalaciones	18	8%
La factibilidad en su transacción	19	8%
Son buenas las promociones y rifas	18	8%
Los beneficios que ofrece	14	6%
La atención al cliente	20	8%
El nivel de la información	20	8%

Gráfico de encuesta a socios
Pregunta No. 6

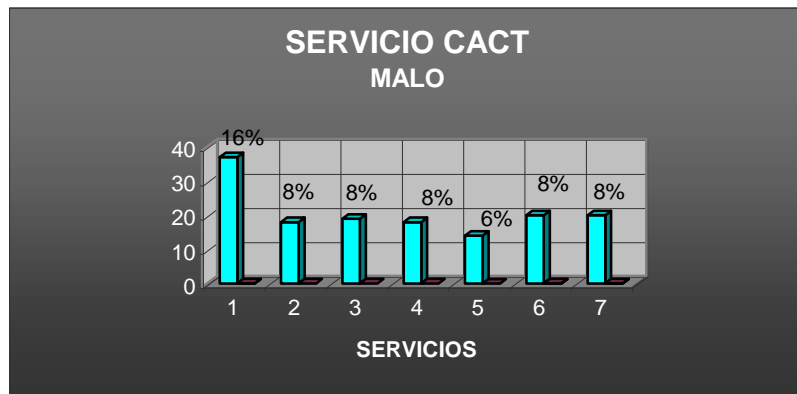


Tabla de encuesta a socios
Pregunta No. 6.1

SERVICIO AL CLIENTE DE LA CACT		
	Regular	
SERVICIOS COOPERATIVISTAS	Fa	Fp
Servicio brindado por el personal	48	20%
Las instalaciones	37	16%
La factibilidad en su transacción	58	25%
Son buenas las promociones y rifas	50	21%
Los beneficios que ofrece	56	24%
La atención al cliente	58	25%
El nivel de la información	68	29%

Gráfico de encuesta a socios
Pregunta No. 6.1

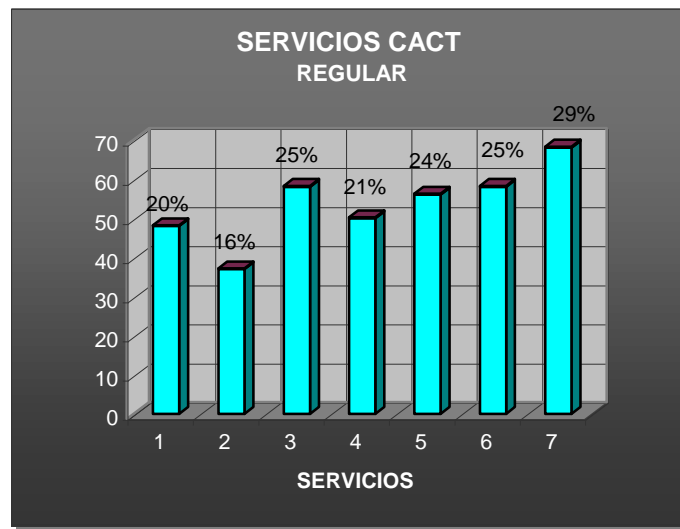


Tabla de encuesta a socios
Pregunta No. 6.2

SERVICIO AL CLIENTE DE LA CACT		
	Bueno	
SERVICIOS COOPERATIVISTAS	Fa	Fp
Servicio brindado por el personal	110	47%
Las instalaciones	117	50%
La factibilidad en su transacción	110	47%
Son buenas las promociones y rifas	109	46%
Los beneficios que ofrece	108	46%
La atención al cliente	111	47%
El nivel de la información	99	42%

Gráfico de encuesta a socios
Pregunta No. 6.2

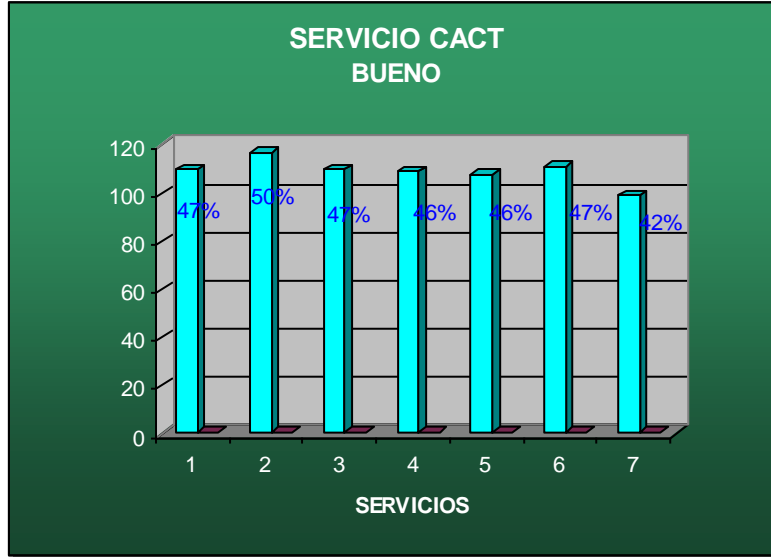


Tabla de encuesta a socios
Pregunta No. 6.3

SERVICIO AL CLIENTE DE LA CACT		
	Excelente	
SERVICIOS COOPERATIVISTAS	Fa	Fp
Servicio brindado por el personal	42	18%
Las instalaciones	56	24%
La factibilidad en su transacción	39	17%
Son buenas las promociones y rifas	47	20%
Los beneficios que ofrece	50	21%
La atención al cliente	40	17%
El nivel de la información	39	17%

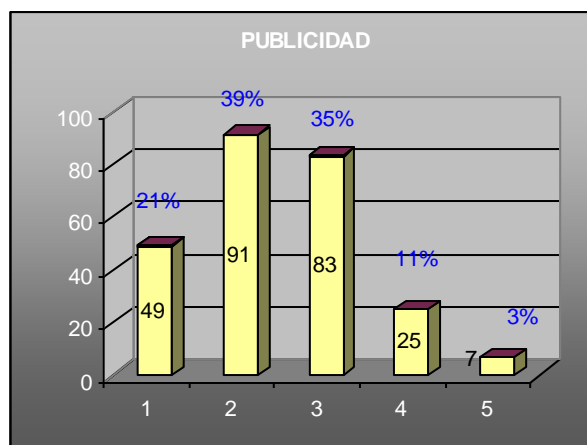
Gráfico de encuesta a socios
Pregunta No. 6.3



Tabla de encuesta a socios
Pregunta No. 6.4

PUBLICIDAD		
	fa	fp
Radio	49	21%
Familiares y amigos	91	39%
Prensa	83	35%
Otros	25	11%
No contesta	7	3%

Gráfico de encuesta a socios
Pregunta No. 6.4



RESULTADOS

El porcentaje más alto de los encuestados dice que el trato de personal de la CACT es malo; ese 16 % es el puntaje más alto en este proceso operativo; al igual que el 29 %, piensa que el nivel de información prestada por los funcionarios es regular, así como también un 50% consideró que las instalaciones son buenas más no excelentes, sin embargo, consideran excelente un 24 % relativamente bajo, dice que las instalaciones son excelentes en relación a la competencia. Por otra parte, los encuestados en su mayoría se enteraron de la existencia de la CACT por medio de sus familiares.

Pregunta No. 7

¿Ahora queríamos saber en que medida utiliza usted realmente cada uno de los siguientes servicios de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán”?

Tabla de encuesta a socios
Pregunta No. 7

SERVICIOS CACT	Habitualmente	
	fa	fp
Plan de Capitalización	87	37%
Depósitos a plazo fijo	38	16%
Beca de futuro	54	23%
Líneas de crédito	62	26%
Servicio Megared	44	19%
Cajero automáticos las 24 horas	59	25%
Ahorro a la vista	58	25%
Otros servicios	46	19%
No contesta	7	3%

Gráfico de encuesta a socios
Pregunta No. 7

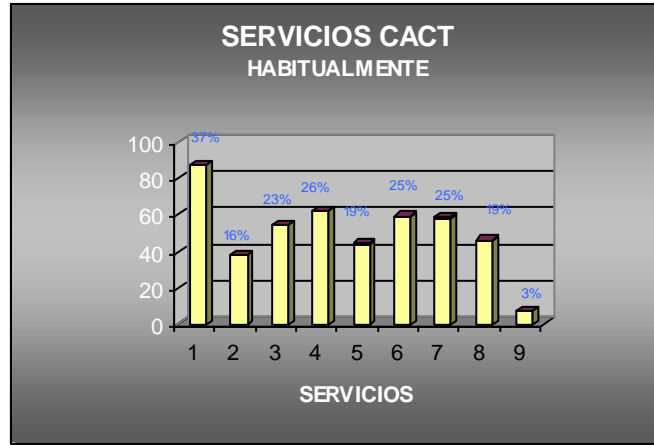


Tabla de encuesta a socios
Pregunta No. 7.1

SERVICIOS CACT		
	Ocasionalmente	
Servicios Cooperativos	fa	fp
Plan de Capitalización	63	27%
Depósitos a plazo fijo	92	39%
Beca de futuro	61	26%
Líneas de crédito	94	40%
Servicio Megared	89	38%
Cajero automáticos las 24 horas	78	33%
Ahorro a la vista	74	31%
Otros servicios	64	27%
No contesta	0	0%

Gráfico de encuesta a socios
Pregunta No. 7.1

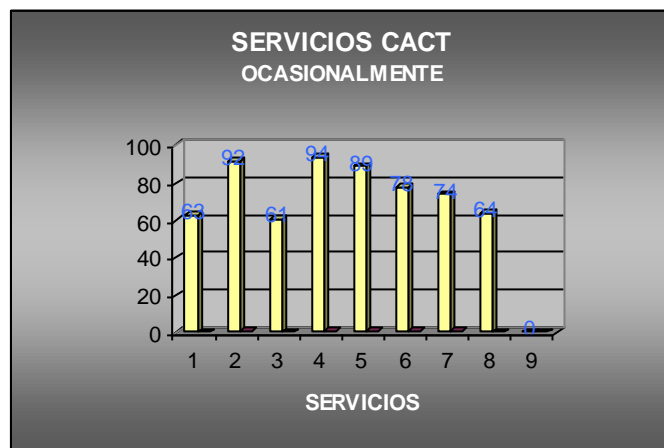


Tabla de encuesta a socios
Pregunta No. 7.2

SERVICIOS CACT		
	Nunca	
Servicios Cooperativos	fa	fp
Plan de Capitalización	49	21%
Depósitos a plazo fijo	54	23%
Beca de futuro	63	27%
Líneas de crédito	35	15%
Servicio Megared	46	19%
Cajero automáticos las 24 horas	46	19%
Ahorro a la vista	35	15%
Otros servicios	59	25%
No contesta	0	0%

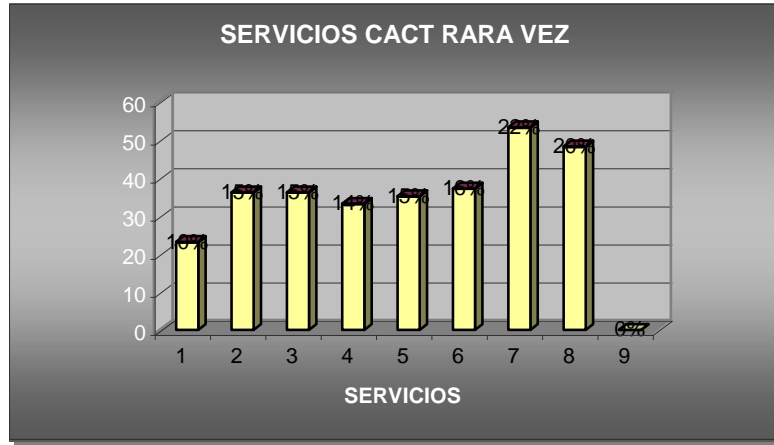
Gráfico de encuesta a socios
Pregunta No. 7.2



Tabla de encuesta a socios
Pregunta No. 7.3

SERVICIOS CACT		
	Rara vez	
Servicios Cooperativos	fa	fp
Plan de Capitalización	23	10%
Depósitos a plazo fijo	36	15%
Beca de futuro	36	15%
Líneas de crédito	33	14%
Servicio Megared	35	15%
Cajero automáticos las 24 horas	37	16%
Ahorro a la vista	53	22%
Otros servicios	48	20%
No contesta	0	0%

Gráfico de encuesta a socios
Pregunta No. 7.3



RESULTADOS

Habitualmente un 37 % utiliza más un plan de capitalización para sus hijos, este porcentaje es el puntaje más alto en relación a los otros servicios, así como también el puntaje mas sobresaliente en los hábitos del socio en el 40% son las líneas de crédito como servicio oportunamente utilizado, y en la opción rara vez el puntaje más alta es el de los ahorros a la vista, es decir, es muy poco el flujo en utilizar este servicio. En la opción nunca el puntaje más alto es de 27 % en no utilizar la beca del futuro.

Pregunta No. 8

¿Cuánto encaje estaría dispuesto a tener en una Cooperativa para alcanzar un crédito? y ¿Cuál considera es el nivel de comisión adecuado por un crédito?

Tabla de encuesta a socios
Pregunta No. 8

	ENCAJE	
	fa	fp
2 X 1	74	31%
5 X 1	20	8%
10 X 1	72	31%
20 X 1	19	8%
Sin encaje	47	20%
Otro	0	0%
No contesta	4	2%

Gráfico de encuesta a socios
Pregunta No.8

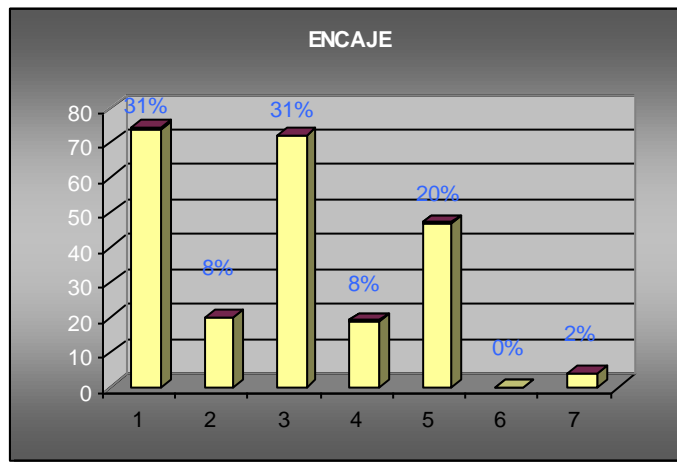


Tabla de encuesta a socios
Pregunta No. 8.1

	COMISIÓN	
	fa	fp
1%	102	43%
2%	66	28%
3%	30	13%
4%	6	3%
5%	5	2%
Otro	5	2%
No contesta	19	8%

Gráfico de encuesta a socios
Pregunta No. 8.1

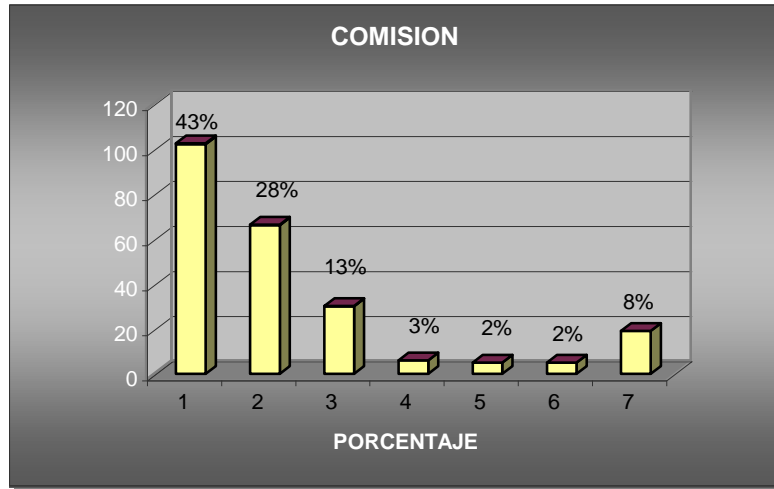


Tabla de encuesta a socios
Pregunta No. 8.2

AHORRO PROMEDIO		
	fa	fp
Menos de \$10	69	29%
De \$10 a \$25	54	23%
De \$26 a \$50	30	13%
De \$51 a \$100	13	6%
De \$101 a \$250	21	9%
De \$251 a \$500	21	9%
De \$500 a \$1000	7	3%
Más de \$1000	9	4%
No contesta	0	0%

Gráfico de encuesta a socios
Pregunta No. 8.2

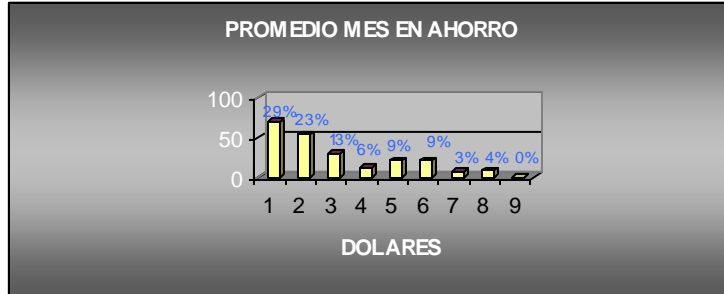
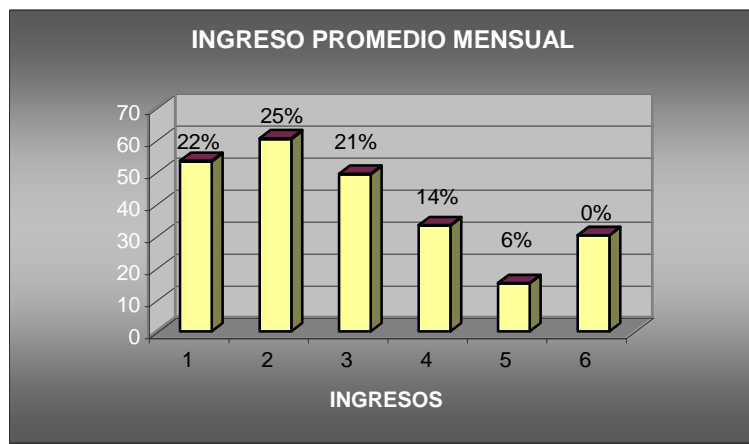


Tabla de encuesta a socios
Pregunta No. 8.3

INGRESO PROMEDIO MENSUAL		
	fa	fp
Menos de \$100	53	22%
100 - 300	60	25%
300 - 500	49	21%
500 - 1000	33	14%
Más de 1000	15	6%
No contesta	30	0%

Gráfico de encuesta a socios
Pregunta No. 8.3



RESULTADOS

En cuanto al encaje el 31% piensa que estaría bien un encaje del 2X1 hasta el 10X1, es decir, por cada 100 dólares de ahorro le prestarían 200 hasta 1000 dólares. En cuanto a la comisión que cobra la CACT en cada crédito los encuestados consideran que esta debe ser del 1 % sobre el monto aprobado. También encontramos datos interesantes que la CACT al parecer aun no ha contemplado, como es el ahorro por parte del socio, el mismo que esta dado por 10 dólares mensuales, de acuerdo la encuesta, con un porcentaje del 29 %. Así como también su ingreso mensual promedio se encuentra de 100 a 300 dólares, ocupando un porcentaje del 25 %

Pregunta No. 9

¿Según su opinión que servicios debería incrementarse y en que le gustaría que mejore la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán”?

RESULTADOS

Al ser esta una pregunta abierta con el objetivo de conocer las posibles correcciones que el socio nos brinde obtuvimos los siguientes resultados:

Piden se mejore el servicio y atención al cliente, el personal debe ser más carismático y ordenado, así como también pide se mejore algunos servicios, no solo en los procesos, que son muy largos si no también en la parte de organización de la Institución en cuanto a la toma de decisiones. Además se pide se innove nuevos servicios tales como: pagos o giros internacionales, así como también la creación de una tarjeta de crédito local, etc.

Pregunta No. 10

En esta pregunta desarrollamos datos generales de los encuestados que nos permitirán segmentar el mercado.

Tabla de encuesta a socios
Pregunta No. 10

EDAD	EDAD	
	fa	fp
18 A 30	82	35%
31 A 50	120	51%
51 A 75	18	8%
No contesta	8	3%

Gráfico de encuesta a socios
Pregunta No. 10

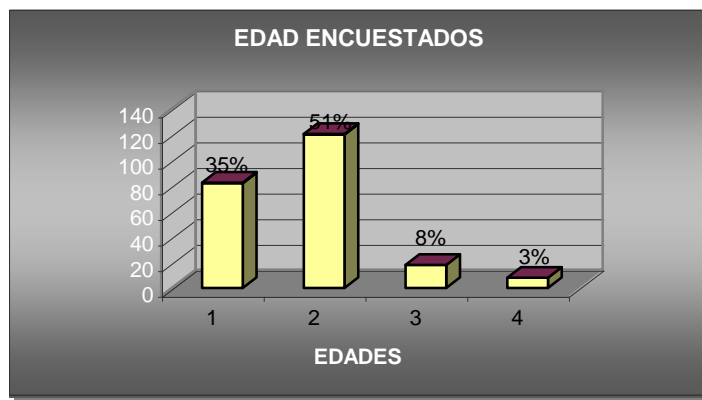


Tabla de encuesta a socios
Pregunta No. 10.1

SEXO	SEXO	
	Fa	Fp
MASCULINO	113	48%
FEMENINO	115	49%
No contesta	3	1%

Gráfico de encuesta a socios
Pregunta No. 10.1

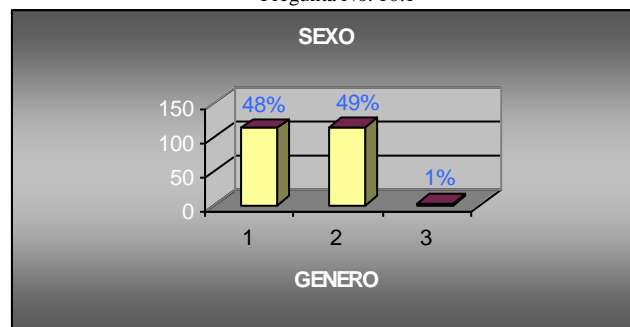


Tabla de encuesta a socios
Pregunta No. 10.2

ACTIVIDAD		
	Fa	Fp
COMERCIO	38	16%
PRODUCCIÓN	19	8%
SERVICIOS	114	48%
AGRICULTURA/GANADERÍA	23	10%
TRANSPORTE	29	12%
No contesta	10	4%

Gráfico de encuesta a socios
Pregunta No. 10.2

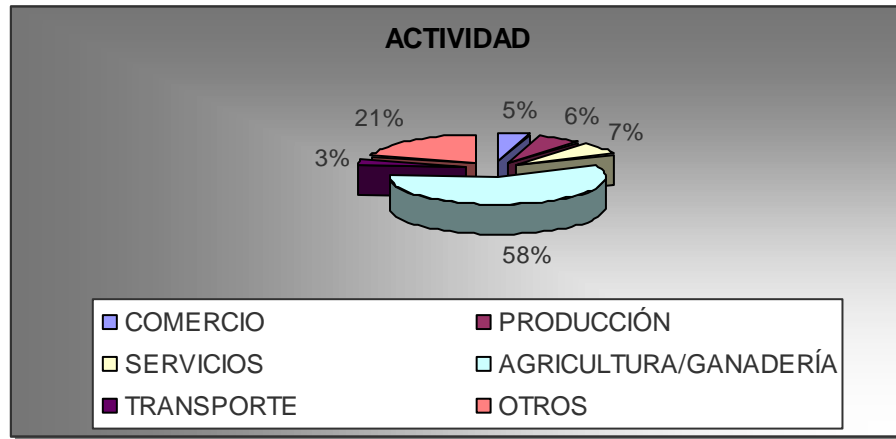


Tabla de encuesta a socios
Pregunta No. 10.3

ZONA		
	Fa	Fp
NORTE	107	45%
SUR	111	47%
ESTE	5	2%
OESTE	8	3%
No contesta	3	1%

Gráfico de encuesta a socios
Pregunta No. 10.3

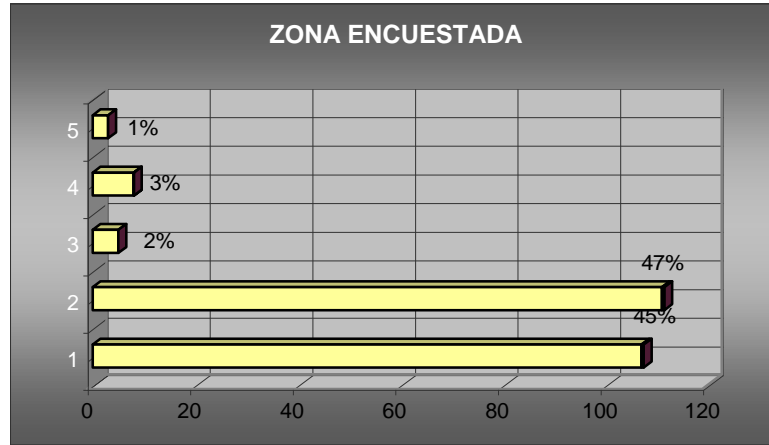
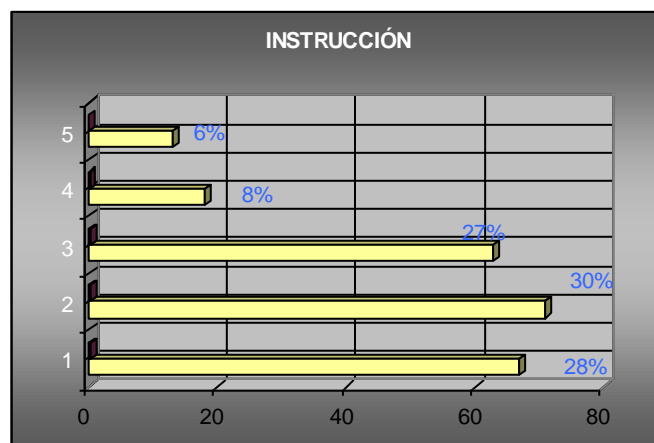


Tabla de encuesta a socios
Pregunta No. 10.4

INSTRUCCIÓN	INSTRUCCIÓN	
	Fa	Fp
PRIMARIA	67	28%
SECUNDARIA	71	30%
SUPERIOR	63	27%
PROFESIONAL	18	8%
No contesta	13	6%

Gráfico de encuesta a socios
Pregunta No. 10.3



RESULTADOS

Se ha considerado las preguntas de generalización tales como: “Un 51 % de los encuestados se encuentra en una edad de 31 a 50 años, lo que nos permite concretar la severidad de sus necesidades de acuerdo a su edad; en cuanto a su sexo el 49 % representados por el genero femenino es el puntaje mayor de los encuestados, en cuanto a su actividad se agrupa el porcentaje en un 48 % representados en servicios, entendiéndose por éstos los empleados públicos y privados, así como también los microempresarios que otorgan servicio, como por ejemplo un restaurante, en cuanto a la zona ésta, esta representada en su mayoría en el sector sur de la población encuestada, y donde su nivel de instrucción es el de secundaria.

Posteriormente, hemos considerado presentar el siguiente análisis FODA.

ANÁLISIS FODA

Por medio del análisis FODA, y del resultado de la investigación de campo dentro del cliente interno, en base a las encuestadas realizadas* revisaremos la situación competitiva de la CACT por medio de un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

(Tabla No 3.4)

MATRIZ FODA

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Ser una cooperativa legalmente reconocida por la Super-Bancos. • Tener más de cuarenta y cuatro años de funcionamiento. • Solida posición patrimonial que le permita enfrentar probables crisis financieras. • Instalaciones cómodas y céntricas operativamente. • Contar con tecnología de punta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación deficiente de las actividades departamentales en la CACT. - Falta de concienciación de la función planificadora por parte de los directivos funcionarios y empleados. - Escasez de personal preparado para el departamento de marketing. - Mal servicio al cliente. - Ausencia de innovación en productos y servicios.

* Mi referencia a la cita se basa en la encuesta ubicada en el anexo

<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Facultad para tener alianzas estratégicas y fusiones con otras instituciones financieras. - Integración cooperativa entre los afiliados de sus diferentes oficinas. - Penetración en el mercado con nuevos productos y servicios. - Apertura económica que le permita el conocimiento oportuno de nuevas tecnologías. - Nuevos segmentos de mercado (remesas del exterior). 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad Económica y Política del País. • Recesión en el país • Incertidumbre sobre las políticas del gobierno en cuanto al sistema cooperativo. • Innovación en tecnología por parte de la competencia. • Falta de capacidad de ahorro de los socios.

3.1.7.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE LA CACT

La CACT debe, prioritariamente, dar una atención mejorada a sus clientes, para de esta manera optar por el mercado de servicios quien es el más identificado en los resultados de la encuesta, con un porcentaje del 48 %, mismos que en las preguntas abiertas manifiestan que se incorporen mayores servicios, tales como: la tarjeta de crédito, o simplemente créditos para autos, entre otros; otro sector identificado es el comercial, en donde existe un 16 % de participación, los cuáles sugiere que se otorgue créditos oportunos para las micro, pequeñas y medianas empresas, así mismos se identificó un pequeño grupo no satisfecho de un 10 % en la agricultura y ganadería, los cuáles manifiestan no ser atendidos con créditos ni mucho menos con planes de capitalización que incentiven el ahorro o den un beneficio extra. Por tal razón y en base a las necesidades del sector norte del país, específicamente de la ciudad de Tulcán, donde se concentra la Matriz de la CACT, en su mayoría de socios, se debe aplicar plenamente identificada la estrategia de marketing sobre el primer mercado meta que desea competir y, en dicho mercado, definir una estrategia de presencia. Esta elección del mercado de referencias, expuesta en forma de diagnóstico, implica la partición del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y de motivaciones de uso, susceptibles de constituir mercados potenciales distintos. La CACT puede escoger entre dirigirse a la totalidad del mercado, o concentrarse en uno o varios segmentos que forman parte del mercado o área de referencia. Esta partición se la

realiza generalmente en dos etapas: una etapa de macro segmentación que identifica los productos - mercados; una etapa de micro segmentación que lleva a identificar los segmentos en el interior de cada uno de los productos mercados seleccionados. Si tomamos como base esta partición de mercado total, la CACT podrá de inmediato evaluar el atractivo de los distintos productos mercados y segmentos y definir una estrategia de cobertura del mercado de referencia. Nuestra propuesta es definir las bases de una planeación estratégica identificada en el área de marketing, misma que coadyuvará al ingreso de nuevos socios, mejorar los índices de productividad en el área de negocios, y cuantificar de una manera significativa las cuentas operativas* de la CACT, identificándonos plenamente por sus necesidades insatisfechas con los resultados del estudio de mercado.

* Mi referencia se basa en disminuir las cuentas operativas del departamento en cuestión financiera, minimizando los costos.

CAPÍTULO IV
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Potencializar la estructura organizacional y funcional del área de marketing para el fortalecimiento de la prestación de productos financieros y servicios complementarios.
- Desarrollar la base para la elaboración de un Plan estratégico en la CACT. con el resultado del estudio de mercado obtenido.
- Diseñar un manual de políticas y procedimientos para el área de marketing, con la gestión de mejorar el nivel de satisfacción al cliente interno y externo
- Definir el nicho de mercado para motivar el ahorro que permita activar e incrementar el número de afiliados minimizando los recursos financieros.
- Diagnosticar el segmento de mercado realizando un estudio del comportamiento del consumidor, que permita potencializar los productos existentes y realizar innovaciones acordes a las necesidades del cliente.
- Poner en marcha en una forma real al departamento de marketing con personal capacitado, que puede estar conformado por dos personas: la primera como Jefe del área de marketing, y la segunda como un asistente del mismo, para dirigir sus diferentes funciones en la creación y posicionamiento de nuevos productos y servicios, como también el mejoramiento de los ya existentes.
- Identificar a un profesional responsable de generar información oportuna y confiable que permita a la Cooperativa conocer las necesidades del mercado y ampliar así sus operaciones. A través de ésta investigaciones de mercado obtener la información sobre nuevos productos y servicios financieros, lugares adecuados para penetrar o expandir el mercado y fortalecer la imagen corporativa con la difusión efectiva de los productos y servicios financieros que brinda la Cooperativa Tulcán.

4.2. ESTRATEGIAS

Las estrategias a adoptarse en la CACT, van en beneficio único de la entidad financiera, por ello recomendamos las siguientes:

4.2.1. LAS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIACIÓN

“Como por lo general se reconoce en la literatura sobre administración estratégica, las organizaciones se distinguen a sí mismas en los mercados competitivos mediante la diferenciación de los productos que ofrecen, haciendo que sus productos y servicios se distingan de los de sus competidores”²³, por lo que la CACT, le urge diferenciar sus productos de acuerdo a los resultados de la investigación; de cuatro maneras fundamentales:

- **La estrategia de diferenciación de precios.** - La manera más elemental de diferenciar un producto (o servicio) es simplemente venderlo a bajo precio, en el Caso de la Cooperativa Tulcán, existen dos formas de utilidad, las que están generadas por la captación de dinero y la segunda por el cobro de comisión en el crédito otorgado; la primera debe impulsarse en un sentido más amplio de pago, al ahorro o deposito a plazo fijo con una mayor tasa posible dentro del mercado competitivo, sabemos que de acuerdo a la investigación es la tasa más baja, por observaciones realizadas por el cliente, así mismo la comisión en los créditos es muy elevada en relación a otras cooperativas, por lo que se recomienda bajar la comisión o prorratear la misma, para que el socio o cliente se sienta satisfecho por el servicio y el cobro del mismo. Es necesario que el Consejo de Administración conjuntamente con la Asamblea General, máximos organismos de la Institución fijen la tasa más alta en el mercado, para realizar mayor captación de dinero y poder tener mayor circulación de capital y por ende mayor utilidad. La entidad sencillamente absorbe el margen de pérdida o se repone mediante volúmenes de venta más altos.

²³ JEAN – JACQUES LAMBIN, Marketing Estratégico. Tercera Edición. Pág. 347

- **La estrategia de diferenciación de la imagen.-** Como su palabra lo indica es un cambio profundo no solo en su slogan o marca inicial, sino en la actitud de servicio, la imagen es la verdadera cara frente a los clientes o socios, por lo que recomendamos hacer mayor énfasis en sus diseños de presentación. Se pueden incluir diferencias estéticas del producto que de ninguna manera repercutan en su desempeño. al ofrecer algo que sea de verdad diferente, que rompa con el "diseño dominante", para proporcionar características únicas. Esto ayudaría mucho en distinción para la CACT, en relación a su competencia distintiva con CAC Pablo Muñoz Vega.

- **La estrategia de diferenciación de la calidad.-** “La diferenciación de la calidad tiene que ver con las características del producto que lo hacen mejor no necesariamente diferente, sino mejor”²⁴ El producto se desempeña con:
 - 1) una confiabilidad inicial mayor,
 - 2) un lapso mayor de durabilidad y
 - 3) un desempeño superior, o ambos. En nuestro caso un producto intangible como es el servicio.

4.2.2. LAS ESTRATEGIAS DE ALCANCE

“La segunda dimensión que distingue los negocios medulares implica el *alcance* de los productos y servicios que se ofrecen, es decir, la extensión de los mercados en los que esos productos y servicios se venden. Fundamentalmente, el concepto de alcance se refiere al impulso de la demanda, a partir del mercado mismo, esto es, lo que en él existe. Por el contrario, la diferenciación es un concepto relacionado con el impulso de la oferta, basada en la naturaleza del producto mismo, lo que se le ofrece al mercado. La diferenciación, al comprometerse con el producto que se ofrece, adopta la perspectiva del cliente, la cual existe cuando la

²⁴ Jacques Lambin, Jean , **Marketing Estratégico**. México, Tercera Edición. Pág. 347, 1995

persona percibe algunas características del producto y les añade valor. Y el alcance, al enfocarse en el mercado atendido, adopta la perspectiva del producto y existe sólo en la mente colectiva de la organización, en términos de cómo se difunde y disgrega su mercado (en otros términos, lo que los especialistas en mercadotecnia llaman segmentación)”²⁵. Las estrategias de alcance incluyen:

- **Las estrategias de desarrollo del mercado.-** En este caso, la *elaboración del mercado*, constituye una estrategia predominante, que implica la promoción de los productos existentes en nuevos mercados, a saber, la ampliación del alcance del negocio a través de nuevos segmentos del mercado, para ser atendidos mediante nuevos canales. En el caso de la CACT se recomienda aperturas de nuevas agencias o sucursales, en donde no existan servicios financieros, previo su análisis de factibilidad.
- **Las estrategias de expansión geográfica.** La expansión geográfica representa una forma importante de desarrollar un mercado. Llevar la oferta de productos existentes a nuevas áreas geográficas, como por ejemplo la Provincia de Imbabura o cantones desatendidos por la CACT como es El Ángel, a cualquier lado, a la calle siguiente o al otro lado de la ciudad, y por que no atrevemos a decir, al otro continente, como por ejemplo: España, por la gran cantidad de Ecuatorianos residentes en ese país. Cuando ello involucra también una estrategia de racionalización geográfica, la localización de las diversas funciones de los negocios en lugares diferentes, a esto se le suele llamar “estrategia global”.
- **Las estrategias de desarrollo de productos.-** Cabe distinguir aquí entre una simple estrategia de *ampliación de productos*, una estrategia de *proliferación de líneas de productos* y su contraparte, es decir, la *racionalización de una línea de productos*. Otra manera común de

²⁵ Mintzberg, Henry; James, Brian; Jhon, Quinny Voyer; El Proceso Estratégico. Edición Breve Pág.110

elaborar un negocio medular es ofrecer productos nuevos o modificados en el mismo negocio de base, por ejemplo: Una tarjeta de Crédito emitida por la CACT, en las principales tiendas de las Ciudades donde opere, y así llegar por último a ofrecer cualquier combinación de productos. Si se trata de productos nuevos y distintos lo anterior podría significar una diferenciación por medio del diseño o un incremento en el alcance, vía la segmentación, si los productos que se añaden a la línea son productos estandarizados

De igual forma las estrategias deben encaminarse a las siguientes formas:

- Potencial izar la estructura organizacional y funcional de cada área administrativa para el fortalecimiento de la prestación de servicios financieros y productos complementarios de la CACT
- Desarrollar un programa de capacitación especializado en atención al cliente.
- Elevar la calidad y productividad administrativa de gestión humana.
- Desarrollar el perfil adecuado del riesgo, en el área de crédito, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentren bajo el control y administración de la CACT

4.2.3. LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN EN LA CACT

La diversificación de productos, es la participación de múltiples actividades, es decir, se diversifican al menos en tres sentidos: *el limitado*, cuyo caso se centra a actividades nuevas con base en las capacidades existentes en la CACT; *la vinculación*, en cuyo caso las actividades nuevas guardan una relación menos estrecha con las capacidades ya existentes de la CACT; *el inconexo*, en cuyo caso las actividades nuevas no guardan ninguna relación con las existentes.

4.3. ACCIONES

4.3.1. PROGRAMA DE ACCIÓN

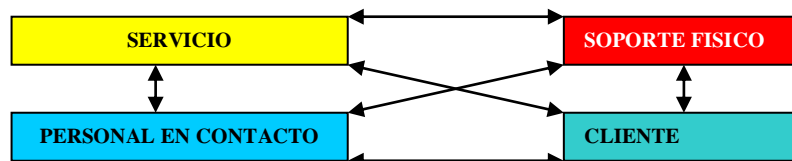
La CACT puede escoger su acción estrategia corporativa mediante:

1. La identificación de las interrelaciones existentes entre unidades de negocios en funcionamiento.
2. La selección del negocio central que será el fundamento de la estrategia corporativa
3. La creación de mecanismos horizontales de organización para facilitar las interrelaciones entre los negocios centrales y así sentar las bases para una futura diversificación
4. La búsqueda de oportunidades de diversificación que permitan compartir actividades.
5. La búsqueda de la diversificación mediante la transferencia de habilidades si ocurre que las oportunidades de compartir actividades están limitadas o se han agostado
6. La búsqueda de una estrategia de reestructuración si es que ésta se adapta a las habilidades administrativas o si no se presentan oportunidades de reforzar las interrelaciones corporativas
7. El pagar dividendos de manera que los accionistas se puedan convertir en los administradores del portafolio.

4.3.2. PLANES DE ACCIÓN ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS

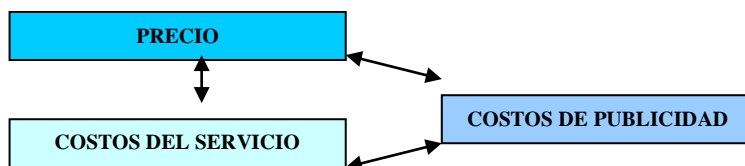
4.3.2.1. ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS DE SERVICIO

Esquema No. 1



Poner en marcha un nuevo servicio de atención al cliente, tomando en cuenta las estrategias definidas en el precio, en la imagen y calidad de los productos; sean éstos los ya delineados en la CACT, así como también los innovadores, como por ejemplo: “Una Tarjeta de Crédito”, pudiendo ser éste, con la firma de nuevos convenios con las principales tarjetas del país así como también definir las políticas de negociación y distribución del producto con el que se pretende trabajar. Capacitar al cliente interno sobre las nuevas bondades del nuevo servicio, así como también de los servicios actuales de la CACT. Realizar una estimación de los ingresos y egresos para distribuir de mejor manera en las inversiones financieras, minimizando costos de inversión en los medios de comunicación, para la promoción de los productos. Realizar una rentabilidad de las inversiones. Analizar los diferentes costos de los servicios.

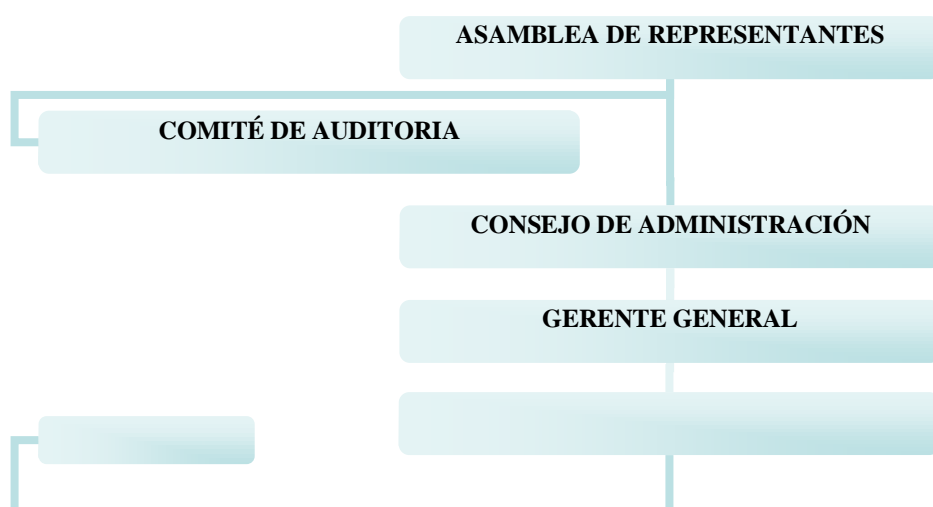
Esquema No. 2



Planificar la inversión en Publicidad. Aumentar la cobertura en el nicho de mercado segmentado. Alcanzar un 15% de satisfacción de los clientes por los productos y servicios recibidos en la RED de Cooperativas. Lograr que el cliente interno reconozca que la Cooperativa está enfocada a ofrecer excelencia en el servicio y que lo está logrando en base a la capacitación constante o al reclutamiento de personal preparado por medio del Departamento del Recursos Humanos. Plan de Marketing: resumen ejecutivo, conexión corporativa, análisis ambiental y previsiones, segmentación de mercado y sus objetivos correspondientes, objetivos y metas cualitativa - cuantitativamente, recursos financieros materiales y humanos necesarios, planes de acción estratégicos y tácticos, plan de ventas y estrategias de distribución, plan de comunicación y cronograma de actividades. El papel

fundamental del planeamiento estratégico como también de los canales de distribución o redes es indispensable para alcanzar el mercado potencial, en este caso se unificarían servicios relacionados como; créditos para mayor agilidad y mejor atención al cliente. Los resultados obtenidos en la inteligencia de mercados, se determina que el rango de edad comprendido entre 31 a 50 años es el que mayor importancia tiene la institución, por lo que hemos visto la necesidad de atacar a este nicho de mercado por medio de la creación del nuevo servicio encaminado a la vivienda y a la microempresa, acompañado del ahorro sistematizado, incentivando al socio al principio fundamental de la Cooperativa a cambio de beneficios sociales. Con la aplicación de esta red se evita que existan demasiados productos o servicios para los pocos canales de distribución existentes y así que cada localización o red se especialice en el producto para ser más eficientes, otorgar un buen servicio competitivo al socio en el mercado financiero. Obteniendo como resultados un crecimiento rápido y una rentabilidad alta. Utilización del departamento de marketing con una persona capacitada con su auxiliar para desempeñar las diferentes funciones que este requiere.

4.3.3. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING (PROPUESTO)



Cabe Señalar que en Organigrama general existen dos personas encargadas del departamento, sin embargo es necesario realizar y tomar en cuenta las actividades del asistente, en las que se grafica.

4.3.3.1. PROBLEMAS COMUNICACIONALES.

La mala utilización de los medios de comunicación para poder informar sobre los servicios que ofrece la cooperativa, se encuentra reflejados en la encuesta en donde un 39 % de los encuestados manifiesta haberse enterado de los servicios de la cooperativa por medio de sus familiares y amigos. Esta desafortunada utilización de medios permite que los socios no recuerden los servicios y por ende no se induce al cliente para que acuda a la cooperativa para pasar a ser un socio activo en el ahorro; si se diera una utilización óptima y en base a la investigación de mercados, se debe tener en cuenta cuales son las reales necesidades del socio y cual es el grupo objetivo al que se logrará llegar a posicionar la cooperativa. Persuadir a través de los mensajes publicitarios los servicios que la CACT ofrece, en especial al grupo identificado en la encuesta, como el sector laboral.

4.3.3.1.1. DEFINICIÓN DE MEDIOS:

1. MEDIO BÁSICO:

- PROMOCIONES

Las promociones deben ser más atractivas y anheladas por los socios, y deben rifarse en temporadas en donde los socios creen más expectativas de satisfacción, éstas pueden ser en fechas especiales como Navidad, o días alusivos a la familia. Las rifas deben ser accesibles para todos y su participación debe ser lo más sencilla como por ejemplo: “Por cada dólar de ahorro recibe un boleto para la rifa de una casa o vehículo”.*

* Mi referencia se basa en la toma de decisión del gerente conjuntamente con el Consejo de Administración y Vigilancia de la CACT

- **CAMPAÑA DE RELACIONES PÚBLICAS:**

La CACT debe tener políticas de implementación de campañas de relaciones públicas en el Salón de la Institución, invitando a todos los medios de comunicación especialmente a Radio difusoras, canales televisivos, y prensa, así como también al actor principal como es el socio; padres de familia y comunidad en general.

2. MEDIO SECUNDARIO:

- **FUERZA DE VENTAS.- PUERTA A PUERTA:**

La CACT debe iniciar una campaña de visita puerta a puerta con el talento humano disponible en el área de negocio, destinando un día a la semana, y difundiéndola por los medios de comunicación. El personal capacitado para este fin debe estar inmerso en el conocimiento total de los productos de la CACT, éstos deben estar dados por Oficiales de atención al cliente en cartera y captación a la cuál le llamaremos “fuerza de venta”.

3. MEDIO AUXILIAR:

Utilización de la prensa escrita, y medios televisivos locales

4.3.3.1.2. PIEZAS PUBLICITARIAS.

Como piezas publicitarias crearemos afiches, letrero electrónico, exhibidores, el anuncio en la prensa y además el comercial en la radio y televisión.

- **Afiches:** Etapa de Lanzamiento (1 er. Mes)

Gráfica, full color, tamaño 65x40, cantidad 1500 unidades, Costo: 0,40 centavos de dólar cada uno. Total: 600,00 dólares.

- **Trípticos:**

Gráfica, full color, tamaño 27x 19, cantidad 3.000 unidades Costo: 0,80 centavos de dólar cada uno. Total: 2.400,00 dólares

- **Exhibidores:**

Gráfica, full color, tamaño 60 x 55, cantidad 800 unidades, Costo: 1.50 dólares cada uno. Total: 1.200

Promociones (Crédito micro empresarial y de vivienda)

Boletos, gráfica, full color 12 x 6, cantidad 20.000 unidades, Costo: 0.05 centavos de dólar cada uno. Total: 1.000

Medio de Televisión, Medio Radio, Medio Prensa

Total 1.578.56

4.3.3.1.3. PLAN DE MEDIOS

Optimización económica en la utilización de medios de comunicación. - Pautar en medios de comunicación con mayor cobertura y sintonía. Cubrir el 70% del Carchi con medios locales.

Apoyar con gráficas piezas publicitarias acordes a los medios elegidos.

- **PAUTAJE**

Se obtienen tres etapas, que se las desarrollará en el lapso de seis meses destinados de la siguiente manera:

Primera etapa: Expectativa, el primer mes.

(Tabla No 4.1)

PRIMERA ETAPA

EXPECTATIVAS

1 er. MES

SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
TV	TV	TV	TV
Radio	Radio	Radio	Radio
Prensa	Prensa	Prensa	Prensa

SEGUNDA ETAPA

LANZAMIENTO

2 do. MES

SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Relaciones Públicas	Talleres	Fuerza de ventas	TV
	Visitas a clientes potenciales		Radio
			Prensa

3 er. MES

SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
TV	TV	TV	TV
Radio	Radio	Radio	Radio
Prensa	Prensa	Prensa	Prensa

TERCERA ETAPA

MANTENIMIENTO

4 to. MES

SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Rueda de prensa	Rueda de prensa	Talleres	Talleres
		Visitas a clientes potenciales	Visitas a clientes potenciales

5 to. MES

SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Fuerza de ventas	Puerta a Puerta	Fuerza de ventas	Puerta a Puerta

6 to. MES

SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
TV	TV	TV	TV
Radio	Radio	Radio	Radio
Prensa	Prensa	Prensa	Prensa

4.4. INDICADORES DE GESTIÓN

Para controlar la gestión propuesta en las acciones, es necesario identificar varios índices financieros que nos permitirá controlar la salud económica y de gestión propuesta a la Institución; a través de la interpretación de los resultados. En general diremos que: “Los indicadores de liquidez relacionan activos con pasivos, los índices de rentabilidad vinculan un resultado con un capital, y los índices de actividad establecen generalmente algún tipo de rotación en relación a las ventas”.²⁶ Para ello citaremos a cada uno de ellos y explicaremos el nivel de gestión:

4.4.1. ÍNDICE DE LIQUIDEZ

Por medio de éste índice controlaremos la capacidad de la CACT, para hacer frente a sus deudas de corto plazo, esto en medida de las inversiones que se realizará en parte en la publicidad y nuevos diseños de marketing de la Institución, con relación a la productividad generada por el nuevo marketing. Es decir, el índice nos dice cuantos dólares de activos corrientes cuenta la CACT para hacer frente a cada dólar del pasivo corriente o deuda de corto plazo ocasionado por el marketing empresarial y qué resultados se tendrá de la propuesta, en relación a la productividad generada. Es por ello que presentamos el siguiente análisis de costo – beneficio, con la implementación del departamento con los siguientes rubros:
Costos de implementación de la propuesta:

(Tabla No 4.2)

JEFE MARKETING			
Sueldo	450	12	5.400,00
Décimo Tercero	37,5	12	450,00
Décimo Cuarto	13,33	12	160,00
Fondo de Reserva	37,5	12	450,00
Vacaciones	18,75	12	225,00

²⁶ Guillermo L, Dumrauf. Finanzas Corporativas. México, Edición: Raquel Franco Pág. 59

(Tabla No. 4.3)

ASISTENTE			
Sueldo	300	12	3.600,00
Décimo Tercero	25	12	300,00
Décimo Cuarto	13,33	12	160,00
Fondo de Reserva	25	12	300,00
Vacaciones	12,5	12	150,00

(Tabla No 4.4)

TOTAL SUELDOS DEL NUEVO DEPARTAMENTO DE MARKETING	
COSTO ANUAL	
JEFE DE MARKETING	6.685,00
ASISTENTE	4.510,00
TOTAL	11.195,00

(Tabla No 4.5)

CAPACITACIÓN AL PERSONAL	
MENSUAL	ANUAL
1.260,83	15.130,00

(Tabla No 4.6)

COSTOS DE PROPAGANDA Y PUBLICIDAD ACTUALES Y PROYECTADOS							
AÑOS		2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL
RUBRO	2006	NUEVA					
PUBLICIDAD	50.849,95	53.127,00	60.038,82	67.849,87	76.677,14	86.652,84	
SUELDOS	-----	11.195,00	12.090,60	13.057,85	14.102,48	15.230,67	
CAPACITACION	10.000,00	15.130,00	15.886,50	16.680,83	17.514,87	18.390,61	
TOTAL		79.452,00	88.015,92	97.588,55	108.294,48	120.274,12	493.625,08

EVALUACIÓN FINANCIERA

VALOR PRESENTE NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO

El Valor Presente Neto consiste en actualizar a valor presente los flujos de caja futuros que van a generar el proyecto, descontados a un cierto tipo de interés y comprarlos con el importe inicial de la inversión. Se está utilizando una tasa del 15 % que es el interés al cual se está consiguiendo la financiación del proyecto.

Si VAN > 0: El proyecto es rentable

Si VAN < 0: El proyecto nos es rentable.

A la hora de elegir entre dos proyectos, elegiremos aquel que tenga el mayor VAN. Este método se considera el más apropiado a la hora de analizar la rentabilidad de un proyecto. Para ello hemos analizado los flujos de caja del proyecto con el departamento y sin el departamento.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "TULCÁN" Ltda.							
FLUJO DE CAJA SIN EL DEPARTAMENTO							
CTAS.	ENTRADAS DE EFECTIVO	ACTUAL	PROYECTADO				
			2007	2008	2009	2010	2011
	UTILIDAD NETA	255.919,46	263.929,74	272.190,74	280.710,31	289.496,54	298.557,78
4505	(+) DEPRECIACIONES	105.818,79	109.130,92	112.546,72	116.069,43	119.702,40	123.449,09
4506	(+) AMORTIZACIONES	79.415,24	20.572,61	21.216,53	21.880,61	22.566,47	23.271,77
44	(+) PROVISIONES	39.437,16	251.427,47	259.297,15	267.413,16	275.783,19	284.415,20
21	(+) OBLIGACIONE CON EL PUBLICO	2.132.971,86	2.196.961,02	2.262.869,85	2.330.755,94	2.400.678,62	2.472.698,98
26	(+) OBLIGACIONES FINANCIERAS	1.791.047,98	1.844.779,42	1.900.122,80	1.957.126,49	2.015.840,28	2.076.315,49
25	(+) CUENTAS POR PAGAR	170.353,82	175.464,43	180.726,37	186.150,22	191.734,73	197.486,77
31	(+) CAPITAL SOCIAL	301.159,42	310.194,20	319.500,03	329.085,03	338.957,58	349.126,31
	TOTAL ENTRADAS	4.876.123,73	5.172.459,81	5.328.472,19	5.489.191,18	5.654.758,81	5.825.321,39
	SALIDAS DE EFECTIVO						
13	INVERSIONES	-68333,23	-74.346,55	-80.889,05	-88.007,29	-95.751,93	-104.178,10
14	CARTERA DE CREDITOS	-4293258,59	-4.671.066,35	-5.082.119,10	-5.529.345,58	-6.015.927,99	-6.545.329,65
18	PROPIEDAD Y EQUIPOS	-155201,72	-158.305,75	-161.471,87	-164.701,31	-167.995,33	-171.355,24
19	OTROS ACTIVOS	-63574,76	-64.846,26	-66.143,18	-67.466,04	-68.815,36	-70.191,67
35	AJUSTES SUPERAVIT	-165246,08	-168.551,00	-171.922,02	-175.360,46	-178.867,67	-182.445,02
16	CUENTAS POR COBRAR	-1391,23	-1.419,05	-1.447,44	-1.476,38	-1.505,91	-1.536,03
	TOTAL SALIDAS	-4747005,61	-5.138.533,97	-5.563.992,65	-6.026.357,06	-6.528.864,20	-7.075.035,72
	FLUJO NETO DE CAJA	129.118,12	33.925,85	-235.520,47	-537.165,88	-874.105,39	-1.249.714,33
	SALDO INICIAL	0	1.590.777,51	1.624.703,36	1.389.182,89	852.017,01	-22.088,38
	SALDO MINIMO DE EFECTIVO ANUAL	1.461.659,39					
	SUPERAVIT O DEFICIT	1.590.777,51	1.624.703,36	1.389.182,89	852.017,01	-22.088,38	-1.271.802,71

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "TULCÁN" Ltda.							
FLUJO DE CAJA CON EL DEPARTAMENTO							
CTAS.	ENTRADAS DE EFECTIVO	ACTUAL	PROYECTADO				
			2007	2008	2009	2010	2011
	UTILIDAD NETA	255.919,46	266.156,24	276.802,49	287.874,59	299.389,57	311.365,15
4505	(+) DEPRECIACIONES	105.818,79	110.051,54	114.453,60	119.031,75	123.793,02	128.744,74
4506	(+) AMORTIZACIONES	79.415,24	20.746,16	21.576,01	22.439,05	23.336,61	24.270,07
44	(+) PROVISIONES	39.437,16	253.548,51	263.690,45	274.238,06	285.207,59	296.615,89
21	(+) OBLIGACIONE CON EL PUBLICO	2.132.971,86	2.196.961,02	2.262.869,85	2.330.755,94	2.400.678,62	2.472.698,98
26	(+) OBLIGACIONES FINANCIERAS	1.791.047,98	1.844.779,42	1.900.122,80	1.957.126,49	2.015.840,28	2.076.315,49
25	(+) CUENTAS POR PAGAR	170.353,82	175.464,43	180.726,37	186.150,22	191.734,73	197.486,77
31	(+) CAPITAL SOCIAL	301.159,42	310.194,20	319.500,03	329.085,03	338.957,58	349.126,31
	TOTAL ENTRADAS	4.876.123,73	5.177.901,52	5.339.743,59	5.506.701,12	5.678.937,99	5.856.623,40
	SALIDAS DE EFECTIVO						
13	INVERSIONES	-68333,23	-74.346,55	-80.889,05	-88.007,29	-95.751,93	-104.178,10
14	CARTERA DE CREDITOS	-4293258,59	-4.671.066,35	-5.082.119,10	-5.529.345,58	-6.015.927,99	-6.545.329,65
18	PROPIEDAD Y EQUIPOS	-155201,72	-158.305,75	-158.305,75	-163.054,93	-163.054,93	-167.946,57
19	OTROS ACTIVOS	-63574,76	-64.846,26	-66.143,18	-67.466,04	-68.815,36	-70.191,67
35	AJUSTES SUPERAVIT	-165246,08	-168.551,00	-171.922,02	-175.360,46	-178.867,67	-182.445,02
16	CUENTAS POR COBRAR	-1391,23	-1.419,05	-1.447,44	-1.476,38	-1.505,91	-1.536,03
	TOTAL SALIDAS	-4747005,61	-5.138.533,97	-5.560.826,54	-6.024.710,68	-6.523.923,79	-7.071.627,05
	FLUJO NETO DE CAJA	129.118,12	39.367,55	-221.082,95	-518.009,56	-844.985,80	-1.215.003,66
	SALDO INICIAL	0	1.590.777,51	1.630.145,06	1.409.062,11	891.052,55	46.066,74
	SALDO MINIMO DE EFECTIVO ANUAL	1.461.659,39					
	SUPERAVIT O DEFICIT	1.590.777,51	1.630.145,06	1.409.062,11	891.052,55	46.066,74	-1.168.936,91

Total inversión del proyecto:

INVERSIÓN EN MUEBLES Y EQUIPOS		Total Activos
Equipo Computo	1.200	2.106.987,78
Muebles	500	3.000,00
Equipo Oficina	500	
Lin Focux	800	
Total Inversion:	3.000	Inversión 2.109.987,78

VAN > 0 ACEPTA EL PROYECTO
 VAN < 0 RECHAZO EL PROYECTO
 VAN = 0 INDIFERENTE

 VAN = 0 HEMOS ENCONTRADO TIR

COSTO POR UN DEPOSITO	7%
RIESGO PAIS	8%
TOTAL	15%

CALCULO DEL VAN Y TIR DEL PROYECTO

CALCULO DEL TIR - VAN SIN EL DEPARTAMENTO			
Años	TDD		
		15,00%	
0	-2.106.987,78	1,0000000	-2.106.987,78
1	1.624.703,36	0,8695652	1.412.785,53
2	1.389.182,89	0,7561437	1.050.421,85
3	852.017,01	0,6575162	560.215,01
4	-22.088,38	0,5717532	-12.629,10
5	-1.271.802,71	0,4971767	-632.310,72
VAN			271.494,79
Años	TIR		
		30,13%	
0	-2.106.987,78	1,0000000	-2.106.987,78
1	1.624.703,36	0,7684573	1.248.515,16
2	1.389.182,89	0,5905266	820.349,49
3	852.017,01	0,4537945	386.640,63
4	-22.088,38	0,3487217	-7.702,70
5	-1.271.802,71	0,2679777	-340.814,81
TIR			0,00

CALCULO DEL TIR - VAN CON EL DEPARTAMENTO			
Años	TDD		
	15,00%		
0	-2.109.987,78	1,0000000	-2.109.987,78
1	1.630.145,06	0,8695652	1.417.517,44
2	1.409.062,11	0,7561437	1.065.453,39
3	891.052,55	0,6575162	585.881,51
4	46.066,74	0,5717532	26.338,81
5	-1.168.936,91	0,4971767	-581.168,24
VAN			404.035,14
Años	TIR		
	34,27%		
0	-2.109.987,78	1,0000000	-2.109.987,78
1	1.630.145,06	0,7447420	1.214.037,46
2	1.409.062,11	0,5546406	781.523,08
3	891.052,55	0,4130642	368.061,87
4	46.066,74	0,3076262	14.171,34
5	-1.168.936,91	0,2291022	-267.805,97
TIR			0,00

Se ha utilizado la función de fórmulas de Excel para calcular tanto la TIR como el VAN.

El VAN de este proyecto es positivo, en ambos casos. La conclusión es que es un proyecto bastante atractivo. Podemos analizar que el período de recuperación de la inversión inicial es de menos de un año y medio, ya que al final de este periodo se esta generando un flujo de efectivo mayor al de la inversión.

La TIR (Tasa Interna de Retorno) es la tasa de interés que iguala el VAN a cero.

Si $TIR >$ tasa de descuento (r): El proyecto es aceptable.

Si $TIR <$ tasa de descuento (r): El proyecto no es aceptable.

La TIR de este proyecto es de 34.27 % y la tasa de descuento es del 15 %, por tanto podemos concluir que el proyecto es aceptable.

Este método presenta más dificultades y es menos fiable que el anterior, por eso lo vamos a usar como complemento al VAN.

4.4.2. ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO

Cuando la CACT está por conceder un crédito a un posible cliente, una de las cosas que primero se pregunta es qué otras deudas tiene la Institución. Los índices de endeudamiento muestran el grado de utilización del capital ajeno en relación al capital propio o al activo total. Esto nos permitirá controlar el nivel de participación del área de marketing, en cuanto a mercadeo de los productos, ya que como indica anteriormente, mide la utilización de capital, y un exagerado gasto publicitario en el mercado meta, puede afectar a la liquidez de la Institución, con una avalancha de clientes nuevos de acuerdo a las estrategias y acciones planteadas en este estudio.

4.4.3. ÍNDICE DE COBERTURA

También conocido como cobertura de intereses, el mismo que nos permitirá relacionar el resultado operativo de la CACT, con los intereses que genera la deuda generada por el área de marketing, sea el caso de financiamiento o gasto. También nos permite controlar la cantidad de veces que la Institución gana o cubre los intereses de la deuda.

4.4.4. ÍNDICE DE ACTIVIDAD

Permite controlar la eficiencia de los activos y pasivos de la Institución, es decir, sabremos la cantidad de veces que rota en el año el efectivo por las ventas, simplemente dividimos el total del efectivo colocado, por las cuentas por cobrar; esto nos permitirá controlar la gestión de marketing, ya que sabremos si las estrategias y acciones cumplen con el deber de atraer más clientes para créditos e inversión, de esta manera podremos tomar las recomendaciones necesarias para la ejecución de acciones más concretas de marketing.

Por otra parte se recomienda que la central de operaciones controle a las divisiones, principalmente mediante criterios cuantitativos de desempeño y ello, con frecuencia implica criterios financieros, ganancias, incremento de ventas, réditos de la inversión y cosas por el estilo.

La CACT debe encontrar la manera de que la organización supervise su propia actuación, relacione los resultados con los objetivos establecidos, cree y use información actualizada que le permita revisar las acciones pasadas y fundamentar las futuras, así como decidir cómo y cuándo la estructura de la organización y el personal clave deben ser sujetos a reestructuración o reasignación cuando se enfrenten condiciones nuevas.

Principales índices comparativos

	PABLO MUÑOZ VEGA	TULCAN
SUFICIENCIA PATRIMONIAL (PATRIMONIO) / (ACTIVOS INMOVILIZADOS)	276.55%	177.32%
CALIDAD DE ACTIVOS:		
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS/TOTAL ACTIVOS	5.57%	13.67%
ACTIVOS PRODUCTIVOS NETOS/TOTAL ACTIVOS	94.43%	86.33%
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	115.67%	120.05%
INDICES DE MOROSIDAD		
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	9.02%	
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	1.42%	5.46%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	0.93%	1.12%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	4.09%	9.76%
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL SIN FIDEICOMISO	2.66%	5.43%
COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA		
COBERTURA DE LA CARTERA COMERCIAL	85.08%	
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO	179.92%	57.11%
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA	241.17%	208.94%
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROEMPRESA	112.26%	52.42%
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	131.11%	66.12%
EFICIENCIA MICROECONOMICA		
GASTOS DE OPERACION / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	8.72%	8.84%
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	90.05%	86.60%
GASTOS DE PERSONAL / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	3.97%	4.38%
RENTABILIDAD		
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO	4.95%	5.80%
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO	0.67%	1.29%
EFICIENCIA FINANCIERA		
MARGEN DE INTERMEDIACION ESTIMADOS / ACTIVO	0.96%	1.37%
MARGEN DE INTERMEDIACION ESTIMADOS / PATRIMONIO	6.41%	5.69%
RENDIMIENTO DE LA CARTERA (1)		
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL POR VENCER	12.47%	11.70%
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	12.93%	13.03%
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	11.31%	11.77%
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	13.19%	13.43%
CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS		
CARTERA POR VENCER TOTAL	12.96%	12.81%
OTROS INGRESOS OPERACIONALES (1)		
COMISIONES GANADAS CARTERA DE CREDITOS/ CARTERA POR VENCER	4.24%	5.14%
INGRESOS POR SERVICIOS /CARTERA BRUTA PROMEDIO	0.97%	0.08%
INGRESOS POR SERVICIOS /DEPOSITOS PROMEDIO	1.32%	0.11%
(COMISIONES CARTERA E INGRESOS POR SERVICIOS) /CARTERA POR V	5.24%	5.22%
LIQUIDEZ		
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	21.90%	17.66%
COBERTURA DE 25 MAYORES DEPOSITANTES (*)	124.86%	149.25%
COBERTURA DE 100 MAYORES DEPOSITANTES (*)	73.14%	81.19%

CAPÍTULO V
PLAN OPERATIVO

5. PLAN OPERATIVO

5.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CACT

5.1.1. ENTORNO DEL PLAN ESTRATÉGICO

La gestión del marketing estratégico se articula en torno a las preguntas claves de la encuesta realizada para efectos de este estudio. Las respuestas que se puedan aportar a estas preguntas van a constituir los objetivos propuestos para la CACT. Con la información y estructura de la empresa, que se ha ido adaptando se puede asumir el reto que propone esta nueva estrategia, teniendo bien claros los objetivos cualitativos y cuantitativamente que se pretenden alcanzar, ya que de estos depende la mayor utilidad de la empresa.

Tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Estructura competitiva y participación en el mercado.
- Sistema de investigación de marketing.
- Políticas de Marketing Mix.
- Nuevo Servicio de red de distribución y cobertura geográfica.
- Fijación de precios.
- Eficacia publicitaria.

La ausencia constante del personal especializado para el área de mercadeo en la Cooperativa siempre a tropezado con obstáculos, lo cuál es una de las falencias que tiene esta Institución, por lo que es urgente y necesario la contratación de un profesional en marketing con sus auxiliares para el desenvolvimiento que dichas funciones. La capacitación del cliente interno debe ser constante y preparada, no solo en lo que se refiere a la atención al cliente, esto debido a que en los resultados de la encuesta se encuentra un total descontento en el servicio.

5.1.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

5.1.2.1. PLANEACIÓN.

Determina los resultados que se pretenden alcanzar y las condiciones para que la organización funcione eficazmente. Esto se logra a través de la planeación; desconocerla implica grandes riesgos, despilfarro de esfuerzos y recursos. Por esta razón la planeación es la primera fase del proceso administrativo.

5.1.2.2. ESTRATEGIA.

Son acciones que se deben realizar para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización. Permite concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. La estrategia es la experiencia, la habilidad competitiva, la excelencia administrativa la organización, postura distintiva y ventajosa en el mercado.

5.1.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Según Philip Kotler: “El éxito pasado en el mercado no garantiza el éxito futuro”²⁷. Un plan de marketing debe tener la siguiente configuración:

- Breve resumen ejecutivo.
- Conexión corporativa.
- Análisis ambiental y previsiones
- Definición del mercado objetivo para el próximo año, acompañado de una segmentación del mercado y objetivos que deben alcanzarse.
- Objetivos y metas para el año al igual que el posicionamiento deseado en el mercado en términos de participación de mercado y ganancias por línea de producto, así como el tipo de cliente y región
- Recursos financieros, materiales y Humanos necesarios para dar apoyo estratégico a la consecución de los objetivos.

²⁷ Mintzberg, Henry; “El Proceso Estratégico” Primera Edición, Impreso en México.1999

- Planes de acción estratégicos y tácticos.
- Plan de ventas y estrategias de distribución. Estos deben definir puntos de distribución, diseñar acciones pendientes a estimular la fuerza de ventas y definir estrategias de servicios para lograr la fidelidad de los clientes.
- Plan de comunicación. Desarrollar una campaña publicitaria que apoye la estrategia de posicionamiento de los productos en el mercado e impulse campañas promocionales y de comercialización.
- Control del esfuerzo de marketing: Presupuesto, responsables y cronograma del plan. El presupuesto debe contener partidas para investigación de mercado, publicidad, entrenamiento de gerentes, supervisores, corredores y vendedores, promoción de ventas y servicios a clientes internos y externos, así como demostración de resultados esperados mediante estimado de inversión y utilidad de producto, por cliente y por región, con anexos de planes de contingencia que apoyen la realización del plan de marketing.

El proceso de planeación estratégica consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas, tomadas por la encuesta en una forma generalizada:

¿Quiénes somos?

¿En dónde estamos?

¿Para dónde vamos?

¿Hacia dónde queremos ir?

¿Hacia dónde podemos ir?

Con un proceso de planeación estratégica se busca:

- Establecer, diseñar la estrategia global.
- Lograr objetivos y metas con éxito.
- Valores y principios.

- Cultura organizacional.
- Integrar el plan en términos de grandes objetivos con lo operativo y funcional. Diseñar sistemas de control y monitoreo.

5.1.3.1. NIVELES ORGANIZACIONALES DE LA ESTRATEGIA.

La planeación estratégica es un proceso, una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización, de arriba abajo y a la inversa. Para ello proponemos los siguientes niveles de ejecución:

5.1.3.1.1. Primer nivel: Corporativo

El proceso se inicia en la línea superior de la organización; allí se definen los principios corporativos, los valores, la visión, la misión, las estrategias y los objetivos globales; se escogen y validan las propuestas de negocios y se apropian los recursos con prioridad estratégica.

La **misión** es la declaración de lo que es fundamental en la Cooperativa, define la razón de su existencia y las características fundamentales de sus actividades, de su diferenciación competitiva; la Cooperativa de Ahorro y crédito Tulcán tendrá como misión contribuir al desarrollo de sus socios, mediante la oferta de servicios financieros de calidad; con el compromiso ético y la excelencia de gestión; contando con el recurso humano, capaz y motivado.

La **visión** define y comunica el futuro que se desea forjar para la Cooperativa Tulcán: ser una organización flexible y moderna, líder en servicios financieros de calidad, basados en prácticas éticas y altos estándares de eficiencia.

Los objetivos deben responder a la pregunta: ¿Hacia donde queremos ir? La Cooperativa Tulcán debe fijarse objetivos globales o principales: objetivos globales son los resultados a largo plazo que la institución espera lograr para hacer real su misión y visión. Con base en los objetivos críticos se deben fijar los objetivos específicos que son los departamentos o secciones.

5.1.3.1.2. Segundo Nivel: Funcional.

Se toman decisiones que marcan el camino sobre los servicios que se desean ofrecer a los clientes; sirven para lograr una posición provechosa y sostenible frente a otras empresas del sector.

“En toda organización se debe tener claridad sobre el direccionamiento y la operabilidad; quien lo ejerce y cuales son sus responsabilidades”²⁸. Las áreas funcionales de la Cooperativa Tulcán son: financiera, administrativa, y de mercadeo, etc. Ellas facilitan la posición integral de la organización para el manejo del entorno y de las variables que se producen en la generación de servicios.

Para que el área funcional pueda lograr eficientemente su responsabilidad y resultados esperados, es indispensable que se trabaje en forma armónica y coordinada, en un clima organizacional de equipo, entendimiento, cortesía y respeto con cada compañero de trabajo, con un alto sentido de pertenencia y sentido Institucional.

5.1.3.1.3. Tercer Nivel: Operativo.

En este los objetivos o estrategias que se fijan se deben lograr en corto plazo. Este nivel es el responsable de la ejecución eficiente de los planes de acción. Se encarga de retroalimentar todo el proceso para definir los ajustes o acciones que en un momento dado se requieran.

Cada uno de los tres niveles necesita desarrollar planes concretos en términos operativos tácticos a partir del plan general de la Cooperativa Tulcán.

En la CACT, tomarán un papel importante dentro de la ejecución de este plan como el gerente y el presidente del Consejo de Administración quienes serán los encargados de promover el trabajo en equipo para el logro de objetivos atendiendo el principio económico, la integración, interacción y unidad entre los empleados.

²⁸ Harold Koontz, Administración Una perspectiva global, España; Onceava Edición. Pág. 134

Emplearemos un término nuevo en la ejecución del plan que coadyuvará a la siguiente finalidad:

5.1.3.1.4. SERVUCCIÓN.

No existe una palabra equivalente a producción para expresar el proceso de creación por ello el término Servucción es un neologismo creado para que designe el proceso de creación del servicio.

Pierre Eiglier, define a la servucción de la empresa de servicios como: “Una organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente - empresa necesaria para la realización de una prestación de servicios cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados”. Para ello se pondrá implementar círculos de calidad o también denominados grupos de mejoramiento continuo que determinen la verdadera necesidad del cliente sin suposiciones de ninguna índole, siempre determinadas la acciones en estudios de factibilidad y de innovación.

5.1.4. MISIÓN; VISIÓN; VALORES; PRINCIPIOS

5.1.4.1. MISIÓN:

“Ser la mejor cooperativa de ahorro y crédito en el norte del país, que proporcionar productos financieros y servicios complementarios de calidad para mejorar las condiciones de vida de socios – clientes y del entorno social donde operamos”.

5.1.4.2. VISIÓN:

“HACIA EL AÑO 2011 SEREMOS LA INSTITUCIÓN FINANCIERA CON MAYOR FORTALECIMIENTO EN NUESTRO MERCADO DE INFLUENCIA, CON CAPACIDAD DE GENERAR PRODUCTIVIDAD, BRINDANDO PRODUCTOS FINANCIEROS Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DE CALIDAD CON SEGURIDAD, RENTABILIDAD Y CONFIANZA.

5.1.4.3. VALORES:

- Honestidad
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Lealtad

5.1.4.4. PRINCIPIOS:

- Agilidad y eficiencia en la prestación del servicio a sus miles de socios
- Innovación y creatividad para lograr competitividad en el mercado financiero regional.
- Trabajo en equipo con lucidez y profesionalismo.
- Respeto y consideración a los socios así como al cliente externo e interno.

5.2. PLAN OPERATIVO DEL ÁREA DE MARKETING**5.2.1. COMERCIALIZACIÓN, VENTAS Y SERVICIOS.**

Con frecuencia, la comercialización se concibe en términos de la mezcla de mercadotecnia, o de las "cuatro P" de la mercadotecnia: producto, precio, promoción y plaza (también llamada distribución). Es el factor preponderante que la Institución debe considerar como importante, de acuerdo al análisis FODA realizado. Las ventas son la conexión directa entre la empresa y sus compradores y, por tanto, forman parte de la comercialización. Aquí, se habla de servicios porque éstos pueden convertirse en una parte importante de la mezcla de la mercadotecnia, sea como productos o como plazas.

En esencia, la CACT tiene dos opciones para administrar la mezcla de la mercadotecnia. Una consiste en decidir el grado de diferenciación; es decir, en qué medida se deben esforzar para que sus productos o servicios se distingan de otros. Las opciones para diferenciarse son: el *precio*, la *imagen*, el *apoyo*, la *calidad* y el *diseño*. Los administradores de la CACT, también deben decidir el

alcance que tendrán los productos/servicios que ofrecen, con estrategias más promisorias para el cumplimiento de las metas establecidas en el área de negocios. Con frecuencia, esto se conoce como segmentación porque implica decidir la cantidad de grupos de clientes, o segmentos, que se abarcará. Las opciones pueden ser: *no segmentar* ("un tamaño que se ciña a todos los clientes posibles"), *segmentar* (posibilidades casi ilimitadas según el tipo de cliente), *buscar un nicho* (punto focal en un solo segmento) y *adaptarse a la medida del cliente* (cada cliente representa un segmento único). Esto conjuntamente con los costos de marketing, señalizados de forma presupuestal mensual e identificada con el trabajo pendular que aplique el área de marketing, en el aspecto de productividad.²⁹ Los Costos los hemos planificado de la siguientes forma: (Ver Anexo C)

5.3. PLAN OPERATIVO DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

Específicamente trata de hacer conocer los criterios que exige la excelencia en el conocimiento de los clientes y el mercado, en las relaciones con los clientes y en la determinación de los resultados de satisfacción del cliente en comparación con los competidores. Este plan no solo trata de mejorar el servicio en la actitud del talento humano sino dar un valor añadido al producto de la CACT, sin embargo, las personas de servicio en la línea frontal no tiene opción que improvisar cualesquiera sus funciones; para el tratamiento efectivo de este problema dependerá de una serie de técnicas a implementar por medio de capacitaciones y desarrollo de actividades relacionadas a la atención al cliente.

Los servicios de una cooperativa como es la CACT, deben combinar *aspectos tangibles como* servicios de pago, retiros y depósitos, y la atención amable de la caja, con *aspectos intangibles como* la sensación de seguridad que la cooperativa proporcione y que esté en el inconsciente de las personas.

²⁹ Staton William, "Fundamentos de Marketing", Décima edición, Impreso en México, 2001

En nuestra investigación de mercado se puede revelar expectativas relacionadas con los aspectos tangibles que el consumidor valora en un servicio cooperativo, pero para descubrir los aspectos intangibles se precisa una investigación motivacional que permita reconocer los símbolos que representan premios o deseos ocultos de las personas.

Para disminuir la fuga de clientes, Philip Kotler sugiere: “que una institución financiera, debe erigir barreras y ofrecer grata satisfacción a los consumidores. Dada la naturaleza intangible de las transacciones en el sector de servicios financieros, las barreras son más difíciles de levantar”³⁰. Para evitar esa situación, muchas instituciones financieras buscan brindar buena satisfacción y calidad a los clientes como estrategia para cautivarlos., por ello la CACT debe innovar sus productos con una buena estrategia de imagen y publicidad, ofreciendo lo que se puede verdaderamente cumplir, y no creando falsas expectativas.

Leonard Berry y A. Parasuraman sugieren adoptar tres estrategias de creación de valores adicionales a los servicios ofrecidos para mantener a los clientes:

1. Ofrecer *beneficios financieros*, que procuren lograr la fidelidad de los clientes frecuentes dándoles preferencias en el momento del depósito por ejemplo o preferencia en los créditos u ofreciendo sustituciones, tales como premios al ahorro, como lo hacen otras firmas financieras, ofreciéndoles catálogos de premios a los usuarios de tarjetas de crédito, y las tarjetas inteligentes (asociados a Bancos) utilizadas para pagar diversos artículos: comunicación a través de teléfonos celulares, transporte público, gasolina, etc.
2. Ofrecer *beneficios sociales* que proporcionen prestigio a sus clientes, como ahondar los servicios médicos, y de seguros.
3. Crear *vínculos estructurales* con los clientes, que pretendan comprar vehículos en casa comerciales, para fortalecer la estructura de sus mejores clientes y transmitirlos con eficacia a la CACT.

La sonrisa es una manera de agradar a los clientes, y no cuesta nada a la empresa ni a sus empleados.³¹

³⁰ MINTZBERG Henry, “El Proceso Estratégico” Primera Edición, Impreso en México

³¹ MARCOS COBRA, MARKETING DE SERVICIOS, Segunda Edición, ediciones Mc. Graw Hill. Pág.220, año 2000

5.4. PLAN OPERATIVO DEL ÁREA CRÉDITO Y COBRANZAS

La conceptualización del área de negocio debe estar basada en el crecimiento a qué?, es decir, si queremos crecer en las diferentes carteras como : Vivienda, consumo, comercial, o micro crédito, en definitiva, segmentar el mercado, y en base a los resultados estadísticos, el mercado objetivo se encuentra ceñido en la cartera de consumo, es en donde el departamento de marketing debe crear estrategias de entrada al mercado, con la respectiva acción publicitaria. Por otra parte debe señalizarse los productos y servicios con los cuales se pretende abarcar este mercado insatisfecho; recordemos que en las respuestas del diagnóstico del mercado, se pide se potencialice los productos innovadores tales como “tarjetas de crédito; o créditos para autos con casas comerciales de este tipo.” Sin embargo debe señalizarse las capacidades clave para generar este tipo de operaciones y su situación geográfica en donde opere la CACT. Por otra parte se requieren áreas de negocios que sean más operables y dinámicas, donde la presencia de la Institución sea inigualable en servicio, dentro del ámbito financiero, con una presencia fuerte en las calles y oficinas donde se pretende llegar conjuntamente con la organización del área de marketing, recordemos que es el área en donde se conjugan los negocios antes de de realizar una presencia masiva del sector, concatenado los diferentes riesgos que puedan presentar los créditos a otorgar. (Ver Anexo D).

5.5. PLAN OPERATIVO DEL ÁREA DE CAPTACIONES

Las acciones a tomarse en ésta área de la CACT, es dar mayor impulso a la captación de dinero mediante la difusión de tasas porcentuales mayores en el mercado financiero a depósitos a plazo fijo, de igual manera impulsar con el departamento de marketing, los otros productos de ahorro sistematizado, como son : “El plan de capitalización”, y “Beca del Futuro”, productos con los cuales pueden ser enganchados con la aprobación previa de un crédito; esto servirá definitivamente para acaudalar los ingresos de la CACT, en cuanto a la captación de dinero. Otra manera de captar, es obligar al socio al ahorro de una cifra baja

mensual, para obtener los beneficios sociales que ofrece la Fundación CACT. Existen muchas maneras de captar dinero, sin embargo, estas opciones deben estar permitidas por la Superintendencia de Bancos y Compañías del Ecuador, así como también del máximo organismo de control de la Institución, que es la Asamblea General, seguida por el Consejo de Administración*.

Para ello hemos generado de igual manera proyecciones en porcentajes y números, con nuestra propuesta: (ver Anexo E).

5.6. PLAN OPERATIVO DEL ÁREA DE RR.HH.

5.6.1. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La Administración de recursos humanos consiste en mucho más que el puro reclutamiento; incluye, entre muchas otras cosas, la capacitación, el desarrollo, la remuneración y la motivación. La CACT requiere conseguir una ventaja competitiva en una actividad primaria dada en el RR.HH. deberá reclutar, seleccionar, capacitar, desarrollar, remunerar y motivar a sus trabajadores en forma congruente con la ventaja competitiva que pretende lograr. Por ejemplo, si nuestra empresa, objeto de estudio, quiere sacar del mercado a sus competidores, necesitará recurrir a una ARH (Administración de recursos humanos) que le permita crear un equipo de primera calidad para la comercialización y las ventas, es decir un verdadero departamento de marketing, así los servicios de calidad tendrán que estar dados en la contratación de personal de calidad para los servicios y después capacitarlo y remunerarlo en razón del tipo de servicios que quiera ofrecer a los clientes, y en el caso de existir que éste no se niegue al cambio, que surja la predisposición hacia él. Para ello hemos diseñado una planeación de costos en capacitación al personal, con las siguientes características:

* Mi marco referencial se basa en la Políticas que las autoridades implementen al sistema de captación con previo análisis de la situación del mercado actual, en lo que se refiere a tasas porcentuales de pago de intereses a corto y largo plazo.

(Cuadro No. 19)

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TULCAN LTDA.

CAPACITACION PARA EL AÑO DEL 2.007

	CURSO	DIRIGIDO	SUCURSALES	MES	FECHA	HORAS	INSTRUCTOR	LUGAR	PRESUPUESTO
1	COMPUTACION EXCELL AVANZADO E INTERNET	TODO EL PERSONAL	CORP. Y SUCURSALES	FEBRERO	11/02/06		ING. ORTIZ	COOPERATIVA TULCAN	300
2	PROCEDIMIENTOS	TODO EL PERSONAL	CORPORATIVO	MARZO	11/03/06	16	POR DETERMINAR	COOPERATIVA TULCAN	800
3	LAVADO DE DINERO	TODO EL PERSONAL	CORP. Y SUCURSALES	ABRIL	01/04/06		POR DETERMINAR	COOPERATIVA TULCAN	400
4	PROGRAMACION SQR	SISTEMAS	CORPORATIVO	ABRIL	18/04/06		POR DETERMINAR	COOPERATIVA TULCAN	1230
5	ADMINISTRACION DE RIESGOS EN GENERAL	TODO EL PERSONAL	CORP. Y SUCURSALES	MAYO	13/05/06		POR DETERMINAR	COOPERATIVA TULCAN	600
6	COBRANZAS	CREDITO Y COBRANZAS	SUCURSALES	JUNIO	24/06/06		POR DETERMINAR	COOPERATIVA TULCAN	500
7	DESARROLLO DE TECNICAS PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD	TODO EL PERSONAL	CORP. Y SUCURSALES	JULIO	15/07/06		POR DETERMINAR	COOPERATIVA TULCAN	600
8	ISO17799 SEGURIDADES	SISTEMAS	CORPORATIVO	ENERO	01/12/06		POR DETERMINAR	COOPERATIVA TULCAN	1200
9	ESCUELA DE CAJEROS	TODO EL PERSONAL	SUCURSALES	MAYO	05/12/06		POR DETERMINAR	COOPERATIVA TULCAN	400
10	ADMINISTRACION DE BASE DE DATOS	SISTEMAS	CORPORATIVO		13-02-2006		POR DETERMINAR	COOPERATIVA TULCAN	1300
11	PROGRAMACION EN NET	SISTEMAS	CORPORATIVO		13-05-2006		POR DETERMINAR	COOPERATIVA TULCAN	600
12	ANALISIS FINANCIERO	AREAS FINANCIERA	MATRIZ Y SUCURSALES	ABRIL	14-04-2006		POR DETERMINAR	COOPERATIVA TULCAN	600
13	RELACIONES HUMANAS	TODO EL PERSONAL	CORP. Y SUCURSALES	FEBRERO	18-02-2006	4	CORP. LIDERS	COOPERATIVA TULCAN	300
14	TRANSAC SQL	SISTEMAS	CORPORATIVO	MARZO	23-*01-2006		POR DETERMINAR	COOPERATIVA TULCAN	1300
15	SERVICIO AL CLIENTE	TODO EL PERSONAL	CORP. Y SUCURSALES	JUNIO	23-06-2006		POR DETERMINAR	COOPERATIVA TULCAN	600
16	ELABORACION DE PROYECTOS	CREDITO	SUCURSALES	AGOSTO	25-08-2006			COOPERATIVA TULCAN	200
17	INVITACIONES CAPACITACION ESPECIFICA	JEFATURAS/ DIRECTIVOS			PERMANENTE				3000
18	DIPLOMADO EN GERENCIA	JEFES DEPARTAMENTALES	CORPORATIVO	AGOSTO				COOPERATIVA TULCAN	600
19	FORMACION EN TECNOLOGIA CREDITICIA	CREDITO	OFICIALES DE CREDITO	JULIO			POR DETERMINAR	COOPERATIVA TULCAN	600
TOTAL									15130

La mejor estrategia de cambio se encontrará en las políticas y procesos de atención al cliente; el cliente debe ser atendido con agilidad y rapidez en la solución de sus problemas, mas sin embargo, si los procesos son largos y burocráticos, el cliente podrá multiplicarse en cientos de clientes insatisfechos. Para contrarrestar ello, se debe de aplicar sistemas de incentivos adecuados para el personal, que traten de simplificar aun más dichos procesos y que sea un empowerment* definido.

* Empoderamiento o delegación de autoridad, a los subordinados, para solución de problemas oportunos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Según el análisis realizado y sobre la base de los objetivos de la investigación se establecieron las siguientes conclusiones:

- No existe personal profesional en el área de marketing y menos aún es funcional dicho departamento.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en la escala de estimación aplicada a los clientes de la institución para el desarrollo del estudio, se diagnosticó la necesidad de mejorar la atención al cliente de la CACT, para con ello mejorar la productividad de la institución ya que son los clientes quienes definirán el porvenir de la misma.
- De igual manera, mediante la escala mencionada anteriormente se pudo observar que la demora al realizar las transacciones es un factor determinante para los usuarios al momento de evaluar a la institución, y en nuestro caso nos encontramos en que éste aspecto perjudica la relación cliente empresa, ya que estos manifiestan descontento general al respecto.
- Por otro lado, por medio de los cuestionarios realizados al personal de la institución, se puede inferir que la presión que ejerce la gerencia en la relación laboral aunado a la poca motivación dada a los empleados, hace que éstos últimos no se encuentren en las mejores condiciones como para lograr una óptima atención al cliente.
- No existe una comunicación adecuada, en los diferentes niveles de la organización.
- La falta de apoyo por parte del Estado y los Organismos Gubernamentales quienes en los últimos años no han tomado medidas pertinentes y adecuadas para fomentar un mejor desarrollo de las Cooperativas.

- La imagen de la cooperativa en seguridad y confiabilidad financiera es buena, que son las dos razones principales que el consumidor responde para ser afiliado.
- La cooperativa dentro de la perspectiva general del consumidor es buena tomando en cuenta las instalaciones que son céntricas e ideales para su funcionamiento.
- Luego de haber establecido y revisado los aspectos técnicos y financieros del proyecto; dando un resultado que el proyecto es viable, es atractivo, se puede aplicar su inmediata ejecución.

6.2. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones de la investigación realizada se sugiere las siguientes recomendaciones:

- Es necesario que la Cooperativa cuente con personal profesional para el área de marketing que esté comprometido con los fines y objetivos trazados por la entidad.
- Mejorar la atención al cliente en una forma definitiva, comprendiendo las diferentes necesidades del usuario de la CACT.
- Se propone a la gerencia de la institución evaluar los procedimientos de sus transacciones e implementar un mecanismo que garantice al usuario un tiempo justo de espera.
- Se recomienda innovar nuevos productos acorde a las necesidades del cliente actual, tomando sus sugerencias de una forma definitiva ante los nuevos retos que exige el sistema financiero nacional actual.
- Así mismo, se sugiere implementar políticas de motivación e incentivos hacia los empleados, pues un empleado a gusto aumenta su productividad al máximo.

- Para finalizar, se recomienda la creación de procedimientos estandarizados que permitan al personal realizar sus actividades de una manera óptima.
- Se forme círculos de calidad en cada uno de los departamentos de la Cooperativa, con el propósito de detectar errores o retrasos en los procesos, y de dar las soluciones más adecuadas.
- Se recomienda la ejecución de este proyecto por mostrar cifras financieras atractivas para el inversionista y cuyo producto va a resolver necesidades específicas de la sociedad

7. BIBLIOGRAFIA

[sic] "El cooperativismo en el Ecuador", en: Comisión Económica para América Latina y El Caribe de las Naciones Unidas, Cooperativismo Latinoamericano: antecedentes y perspectivas, Santiago de Chile (Chile). Ministerio de Bienestar Social - Dirección Nacional de Cooperativas (DINACOOOP), 2000. Encuesta a Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Carlos Torres y Torres Lara, **Cooperativismo el modelo alternativo**; Quito – Ecuador, Ed. Primera ; 1983

CEDECOOP, **“Hacia una nueva cultura de servicio al socio de cooperativas”**, Quito – Ecuador, Ediciones CEDECOOP, 1997.

César A. Izurieta Moreno. www.superban.gov.ec

Cevallos, A. Humberto, **Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador**. Quito, Ed. Primera, 1973

Dieter W., Benecke Villarroel., **“Las Cooperativas en Ecuador”**, España, en varios autores, **“Las Cooperativas en América Latina”**, La Editorial, Zaragoza (España). S.C, 1976

Dr. Mena, Carlos Naranjo, **Apuntes de derecho cooperativo Nuevo reglamento de Ley de Cooperativas**; naranjo@andinanet.net

Gobierno Provincial del Carchi, **Situación socio económica**, Subdirección de Estudios. Mayo 2005.

Guillermo L, Dumrauf. **Finanzas Corporativas**. México, Edición: Raquel Franco Pág. 59.

Harold Koontz, **Administración Una perspectiva global**, España; Onceava Edición. Pág. 134

- Hernández S., Fernández R., y Baptista C, "**Metodología de la Investigación**", México, Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill,. P. (1998).
- Jacques Lambin, Jean , **Marketing Estratégico**. México, Tercera Edición. Pág. 347, 1995.
- Kaplan Drimer, Alicia y Drimer, Bernardo; **Las cooperativas (Fundamentos – Historia - Doctrina)** Quito – Ecuador, Editora Cooperativa Ltda. INTERCOOP , 1981, Autores: Doctora en Derecho y Ciencias Sociales.; Doctor en ciencias Económicas.
- Kinnear, Taylor, **Investigación de mercados**, México, Mc Graw Hill, Ed. quinta edición, Pág. 25, 2000
- Manual orgánico funcional**, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán Ltda., 2006
- Mills Nick D., 1989. [sic]
- Mintzberg, Henry; **“El Proceso Estratégico”** Primera Edición, Impreso en México.1999.
- Mintzberg, Henry; James, Brian; Jhon, Quinny Voyer; **El Proceso Estratégico**. Edición Breve Pág.110
- Pareja González, Pedro, , **Manual de cooperativas de ahorro y crédito, ley y reglamento general de cooperativas**, Quito – Ecuador, Ministerio de Educación y Cultura, Cuarta edición, Marzo 24 de 1980.
- Pedro, Pareja González, **Manual de Cooperativas de Ahorro y Crédito**, Quito- Ecuador, Ministerio de Educación y Cultura Registro Nacional de Derechos de Autor Partida de Inscripción No. 000914. Cuarta Edición. Pág. 12
- Ponce Rubio, Vicente, **Artífices de un nuevo milenio Conceptos**, Tulcán - Ecuador, Ed. “La Prensa”, Edición breve, 2004.
- REVISTA DE ANIVERSARIO, **Cooperativa de ahorro y crédito “Tulcán” Ltda., en sus 40 años de vida institucional**, Tulcán - Ecuador, Ediciones Lic. Humberto Burbano, Quinta edición, 2005
- Rojas Coria, **Introducción al cooperativismo.**; México; Ed. UNAM, 1961.

Saltos, Napoleón.: **Ecuador y su realidad. Fundación José Peralta.** Quito – Ecuador, Séptima Edición. Pág. 209

Staton William, **“Fundamentos de Marketing”**, Décima edición, Impreso en México, 2001

www.superban.gov.ec Banco Interamericano de Desarrollo (BID) – Superintendencia de Bancos, 2000. Convenio, "Exposición de motivos" del Proyecto de Ley reformatoria a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Otras Leyes, Quito (Ecuador).

www.superban.gov.ec. Link: “Cooperativas y Mutualistas”

8. ANEXOS

Anexo No. 1: Formato de la Encuesta presentada al Cliente Interno de la CACT.

CUESTIONARIO ESTRUCTURADO
APLICADO A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “TULCÁN” Ltda.

GRACIAS por tomar parte en este interesante estudio. Su participación nos ayudará a determinar lo que la gente de nuestra institución piensa sobre los RR.HH. de la CACT. Los resultados le proporcionarán al estudio, vistas de fondo adicionales de cómo servir mejor a las necesidades del factor humano de la Institución. Sus actitudes, preferencias y opiniones son importantes para este estudio; se mantendrán en estricta confidencialidad. Por favor no firme con su nombre.

INDICACIONES: POR FAVOR, LEA CADA PREGUNTA CUIDADOSAMENTE, RESPONDA A LA PREGUNTA LLENANDO EL CUADRO CORRESPONDIENTE QUE REPRESENTA SU RESPUESTA.

1. ¿Posee un solo jefe inmediato y éste supervisa constantemente su trabajo? **(POR FAVOR, LLENE EL CUADRO CORRESPONDIENTE)**
 SI NO

2. ¿Cuenta la Sucursal Mayor de la CACT con algún departamento de control y verificación, tanto de los materiales, como del proceso de atención al cliente?.
 SI NO

3. ¿Esta usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área de trabajo?
 SI NO

4. ¿Generalmente se deja de lado a los empleados calificados cuando es necesario cubrir vacantes?
 SI NO

5. ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe inmediato a su aspecto laboral en el área en que se desenvuelve?
 SI NO

6. ¿Existe el manual del usuario y éste facilita el manejo del sistema de las personas encargadas del mismo?
 SI NO

7. ¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos) que ofrece la organización?
 SI NO

8. ¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada en la CACT?
 SI NO

9. ¿Considera que existe una comunicación laboral entre usted y su jefe inmediato del mayor agrado?
 SI NO

10. ¿Las condiciones de trabajo son mejores en la CACT, que en otras instituciones?
 SI NO

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN EN ESTE ESTUDIO!
 EN VERDAD APRECIAMOS MUCHO SU TIEMPO Y SUS OPINIONES**

Anexo No. 2: Formato de la Encuesta presentada durante el Estudio de Mercado

ENCUESTA DE OPINIÓN COOPERATIVISTA

GRACIAS por tomar parte en este interesante estudio. Su participación nos ayudará a determinar lo que la gente de nuestra comunidad piensa sobre los productos y servicios ofrecidos por las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Los resultados le proporcionaran al ramo cooperativista, vistas de fondo adicionales de cómo servir mejor a las necesidades del público en la comunidad de Tulcán. Sus actitudes, preferencias y opiniones son importantes para este estudio; se mantendrán en estricta confidencialidad.

INDICACIONES: POR FAVOR, LEA CADA PREGUNTA CUIDADOSAMENTE, RESPONDA A LA PREGUNTA LLENANDO EL (LOS) CUADRO(S) CORRESPONDIENTE(S) QUE REPRESENTEN SU(S) RESPUESTA(S).

1. ¿Cuál de las siguientes cooperativas considera usted que es la que utiliza más a menudo para hacer operaciones financieras?

- COOP. PABLO MUÑOZ V.
- COOP. TULCÁN
- COOP. C. C. QUITO
- COOP. SAN GABRIEL
- COOP. 29 DE OCTUBRE
- Otros; por favor, especifique: _____

2. ¿En qué medida fue cada uno de los siguientes aspectos, una consideración importante para que usted seleccionara a una cooperativa?

Aspectos de una cooperativa	Definitivamente una consideración importante	Consideración algo importante	De ninguna manera fue una consideración importante
Conveniencia de ubicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Horas de servicio coop.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad y confianza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paga mejor tasa de interés sobre ahorros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocía personalmente a alguien de la coop.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solvencia financiera de la coop.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publicidad promocional de la coop.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tasas de interés sobre prestamos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿En los últimos seis meses, qué problemas ha tenido con su institución financiera?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Horario incomodo | <input type="checkbox"/> Quejas y reclamos desatendidos |
| <input type="checkbox"/> Bajos intereses por ahorros | <input type="checkbox"/> Mal trato por parte del personal |
| <input type="checkbox"/> Largas colas en las cajas | <input type="checkbox"/> Personal deficiente |
| <input type="checkbox"/> Falta de agilidad en el servicio | <input type="checkbox"/> Local inadecuado /Incomodo |
| <input type="checkbox"/> Fallas del sistema | <input type="checkbox"/> No sabe /No respondió |
| <input type="checkbox"/> Ningún problema | <input type="checkbox"/> Otros: _____ |

4. ¿Por que razón sigue siendo cliente de esa Institución?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Me tratan bien | <input type="checkbox"/> Ahí ya me conocen |
| <input type="checkbox"/> Me dan buen servicio | <input type="checkbox"/> Ahí si me entienden |
| <input type="checkbox"/> Tienen buenas tasas | <input type="checkbox"/> Otra razón |
| <input type="checkbox"/> Me dan premios | ¿Cuál? _____ |

5. Que le ofrecen otras Cooperativas que no lo tenga la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Tulcán"?

6 Como calificaría a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda.; en:

Servicios Cooperativistas	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Servicio brindado por el personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La factibilidad en su transacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
So buenas las promociones y rifas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los beneficios que ofrece	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La atención al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El nivel de la Información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Como se enteró de la Cooperativa "Tulcán"?

Radio Familiares y amigos Prensa Otros

7. Ahora queríamos saber en que medida utiliza usted realmente cada uno de los siguientes servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Tulcán".

Servicios Cooperativos	Habitualmente	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
Plan de Capitalización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Depósitos a plazo fijo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beca del Futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Líneas de crédito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio Megared	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cajero automático de 24 horas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ahorro a la vista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿Cuánto encaje estaría dispuesto a tener en una Cooperativa para alcanzar un crédito? y ¿Cuál considera es el nivel de comisión adecuado por un crédito?

2x1 5x1 Sin encaje 1% 2% 3% 4% 5%
 10x1 20x1 Otro _____ Otro _____

¿Cuánto ahorra promedio por mes?

Menos de \$10 De \$101 a \$ 250
 De \$10 a \$ 25 De \$251 a \$ 500
 De \$26 a \$ 50 De \$500 a \$ 1000
 De \$51 a \$ 100 Más de \$1000

¿Cuánto es su ingreso mensual promedio?

Menos de \$100
 100 - 300
 300 - 500
 500 - 1000
 Más de 1000

9. ¿Según su opinión que servicios debería incrementarse y en que le gustaría que mejore la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Tulcán"?

10. Datos del Encuestado: Edad _____ años Sexo Masculino Femenino

Actividad: Comercio Producción Servicios Agricultura/Ganadería Transporte

Actividad específica: _____

Domicilio/ lugar de trabajo (Barrio o zona donde vive) _____

Nivel de instrucción: _____

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN EN ESTE ESTUDIO!
EN VERDAD APRECIAMOS MUCHO SU TIEMPO Y SUS OPINIONES**