



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

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

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PADRE
VICENTE PONCE RUBIO” DE LA CIUDAD DE TULCÁN,
PROVINCIA DEL CARCHI**

Autor: SRA. SILVANA DEL CARMEN DELGADO CASTILLO

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERA COMERCIAL

Director: Ing. Raúl Salazar, MBA

Codirectora: Ing. Ana Cobos, MBC

Año 2010

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Silvana del Carmen Delgado Castillo

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PADRE VICENTE PONCE RUBIO” DE LA CIUDAD DE TULCÁN, PROVINCIA DEL CARCHI, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, marzo del 2010

Silvana del Carmen Delgado Castillo

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

Director: Ing. Raúl Salazar, MBA

Codirectora: Ing. Ana Cobos, MBC

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PADRE VICENTE PONCE RUBIO” DE LA CIUDAD DE TULCÁN, PROVINCIA DEL CARCHI realizado por la sra. Silvana del Carmen Delgado Castillo, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a su contenido y legitimidad, recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a la sra. Silvana del Carmen Delgado Castillo que lo entregue a Ing. Danny Zambrano, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, marzo del 2010

Ing. Raúl Salazar, MBA
DIRECTOR

Ing. Ana Cobos, MBC
CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, Silvana del Carmen Delgado Castillo

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PADRE VICENTE PONCE RUBIO” DE LA CIUDAD DE TULCÁN, PROVINCIA DEL CARCHI, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, marzo del 2010

Silvana del Carmen Delgado Castillo

DEDICATORIA

Parece solo un libro, con muchas hojas llenas de contenido técnico y pedagógico, pero detrás de éste, la esencia es otra: de muchos sentimientos encontrados, de conocimientos pedagógicos y experiencias, de alegría y tristeza, días de sacrificio y regocijo, de desvelos, de viajes largos, de realidades y de sueños, de inquietudes y preocupaciones, de ahorrar y gastar dinero, en fin... muchas emociones vividas.

Por todo lo que implica el realizar una tesis de vida, quiero dedicarles a mis pilares fundamentales que me sostienen y me avivan a continuar, a esas personas que siempre están en mi corazón:

A mi Señor, Jesús, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo

A mi ángel celestial mi Madre, que aunque no ésta en la tierra, permanece siempre junto a mí, cuidándome y velando mis pasos en mis largos viajes y a quien prometí que terminaría mis estudios. Hoy puedo decir ¡Promesa cumplida!

A mi abuelo Pablito, que más que eso, fue un padre que me guío y me dio mucho amor, recibe mi abnegación para ti, ésta es la recompensa a tu sacrificio entregado.

A mi hijo Alex, mi primer reto en la vida para demostrar el sacrificio y amor que implica ser madre.

A mi Nicolás, mi segundo hijo, que con su alegría, ocurrencia, hace que sean más llevaderos ciertos días... que se volvía pesados.

A mi tierna Paulina, que en su primer añito demuestra amor, dulzura y sacrificio al no estar junto a su madre, por haberle quitado el tiempo que a ella le pertenecía.

A mi esposo Armando, por su comprensión, ayuda y apoyo al cuidado de mi familia cuando me ausentaba a mis asesorías y en mis desvelos.

Todo mi sacrificio dedicado a ¡ustedes!, como una muestra más de compartir los retos y alegrías que trae consigo la vida, mi amor sintetizado en estas hojas.

Mi triunfo es el de ustedes ¡los amo!

AGRADECIMIENTO

Gracias, es una palabra tan pequeña pero con un gran significado...y que, en estos tiempos, no se pronuncia tan a menudo como se debería.

Siempre pensaré lo importante que es para mí escribir una carta de agradecimiento a las personas que realmente importan, tarea que siempre tengo presente, por eso quiero expresar mi infinita gratitud a:

- *Mis maestros, Ing. Raúl Salazar y Anita Cobos, por su valioso tiempo que me brindaron, quienes me asesoraron durante todo este tiempo.*
- *Al Ing. Luis Tatés por brindarme todo su apoyo con la información necesaria, requerida para realizar mi tesis*
- *A los que nunca dudaron que lograría este triunfo: mis hermanos Cristian y Liliana, mi abuelita Luz, mis tíos, primos y sobrinos, por acompañarme en este viaje..."La Vida" y compartir mi pasión por ella.*
- *A la persona que me enrumbo por el camino a seguir, para desarrollar mi tesis, y me acompañó en mis primeros inicios a ti Clarita.*
- *A mis amigos íntimos y compañeros de trabajo: Ellos saben quiénes son. Por sus oraciones, por sus preciados consejos y gratos momentos. En fin por vuestro generoso apoyo.*

Siempre estaré en deuda permanente.

Jamás voy a olvidaros

GRACIAS!!!!!!

INTRODUCCIÓN

En los sectores urbanos marginal de la ciudad de Tulcán, y de algunas comunidades de la provincia del Carchi, no existen instituciones financieras que promuevan servicios de Ahorro y Crédito, encaminados éstos al emprendimiento, formación de empresas y capacitación para el desarrollo personal, familiar, económico y social de sus habitantes.

Actualmente en el mercado existe una tendencia al consumo de créditos como pueden ser de consumo o microcrédito, sean éstos para cubrir sus necesidades básicas o para emprender en proyectos productos que contribuyan con los ingresos de su familia, razones éstas para abrir una nueva institución financiera que ofrezca una variedad de productos y servicios financieros acorde a las necesidades de sus clientes.

Por lo expuesto anteriormente, se determina que existe la oportunidad de introducir y de dar a conocer la existencia de una nueva institución financiera que promueve servicios financieros, especialmente en el sector rural de la provincia del Carchi, por lo que el presente proyecto pretende elaborar un plan estratégico de marketing para la misma, que permita dar a conocer la existencia de la cooperativa, captar nuevos clientes, generar mayores ingresos para la cooperativa y por ende lograr un posicionamiento en el mercado.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE	Pág.
CAPITULO I. GIRO DEL NEGOCIO	
1.1 RESEÑA HISTÓRICA	
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Actividad	4
1.1.3 Ubicación	5
1.2 PROBLEMA A RESOLVER	
1.2.1 Diagrama de Ishikawa	6
1.2.2 Interpretación Causa-Efecto	7
1.2.3 Definición del Problema	8
1.2.4 Caracterización del Servicio	8
1.3 OBJETIVOS	
1.3.1 Objetivo General	10
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN	11
1.5 HIPÓTESIS	
1.5.1 Hipótesis General	12
1.5.2 Hipótesis Específica	13
1.6 FILOSOFÍA ACTUAL DE LA EMPRESA	
1.6.1 Principios	13
1.6.2 Valores	14
1.6.3 Misión	15
1.6.4 Visión	15
1.6.5 Comentario sobre la filosofía de la cooperativa	15
CAPÍTULO II. ANÁLISIS SITUACIONAL	
2.1 GENERALIDADES	
2.1.1 Concepto	16
2.1.2. Importancia de realizar un análisis situacional	16
2.1.3. Partes del análisis situacional	16
2.1.4. Cuadro sinóptico del análisis situacional	17
2.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	
2.2.1. Escenario económico	18
2.2.1.1 Producto Interno Bruto	19
2.2.1.2 Tasa de interés	20
2.2.1.3 Inflación	21
2.2.1.4 Balanza Comercial	22

2.2.1.5	Presupuesto del Estado	24
2.2.1.6	Venta de Petróleo	24
2.2.1.7	Remesas de Emigrantes	26
2.2.1.8	Crisis económica Mundial	27
2.2.1.9	Resumen de oportunidades y amenazas del escenario económico	28
2.2.2.	Escenario político	29
2.2.2.1	Desempeño del gobierno	29
2.2.2.2	Asamblea Nacional	30
2.2.2.3	Poder Judicial	31
2.2.2.4	Partidos políticos	31
2.2.2.5	Cuadro resumen de oportunidades y amenazas del escenario político	
2.2.3	Escenario social	32
2.2.4	Escenario cultural- educativo	33
2.2.5	Escenario Tecnológico	34
2.2.5.1	Cuadro resumen de oportunidades y amenazas del escenario tecnológico	35
2.2.6.	Escenario seguridad pública	35
2.2.7.	Escenario ecológico	36
2.2.8.	Escenario Internacional	37
2.2.9	Cuadro resumen de oportunidades y amenazas del macroambiente	39
2.3.	ANÁLISIS MICROAMBIENTE	
2.3.1.	Mercado y sus elementos	40
2.3.2	Demanda y oferta	40
2.3.3	Caracterización de los productos y Servicios de la empresa	41
2.3.4	Clientes	42
2.3.5	Proveedores	46
2.3.6	Competencia	47
2.3.7	Organizaciones públicas y privadas que actúan en el microambiente de la empresa para Normar, Controlar o apoyar la actividad financiera.	50
2.3.8	Análisis de competitividad del microambiente mediante las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter	52
2.3.9	Matriz resumen de fortalezas y debilidades del microambiente	53
2.3.10	Matriz resumen de oportunidades y amenazas del microambiente.	54
	y macroambiente	
2.4	ANÁLISIS INTERNO	
2.4.1	Aspectos jurídicos de la empresa	55
2.4.1.1	Personería Jurídica	55
2.4.2	Aspectos organizacionales de la empresa	55
2.4.2.1	Organigrama estructural	55
2.4.2.2	Manual de funciones	56
2.4.2.3	Manual de puesto	57
2.4.2.4	Reglamento interno de trabajo	57

2.4.2.5 Cultura organizacional	57
2.4.3 Área de recursos humanos	58
2.4.4 Área de mercado y ventas	59
2.4.5 Área de operaciones	59
2.4.6 Área contable y financiera	60
2.4.7 Área Tecnológica y medios logísticos	60
2.4.8 Capacidad Directiva	60
2.4.8.1 Cultura de planificación	60
2.4.8.2 Orientación al cliente	61
2.4.8.3 Administración y toma de decisiones	61
2.4.8.4 Niveles de formación y preparación	62
2.4.9 Matriz resumen de Fortalezas y Amenazas de la organización	63
2.5. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	
2.5.1 Matriz resumen factores FODA	64
2.5.2 Matriz de Evaluación interna de la empresa	65
2.5.3 Matriz de evaluación externa de la empresa	66
2.5.4 Diagnóstico	67
2.5.4.1 Matriz de evaluación externa e interna de	67
2.5.4.2 Informe de Diagnóstico	67
2.6 PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO EMPRESARIAL	
2.6.1 Principios y valores	68
2.6.2 Declaración de Misión	69
2.6.3 Declaración de Visión de futuro	69
2.6.4 Matriz de iniciativas Ofensivas	70
2.6.5 Matriz de iniciativas estratégicas ofensivas	71
2.6.6 Matriz de iniciativas Defensivas	71
2.6.7 Matriz de iniciativas estratégicas defensivas	72
2.6.8 Despliegue de estrategias	72
2.6.9 Definición de objetivos estratégicos	73
2.6.10 Propuesta de mapa estratégico con el enfoque del BSC.	74
CAPÍTULO III. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	
3.1. MARCO TEÓRICO	75
3.1.1 Mercado	75
3.1.2 Demanda	76
3.1.3 Segmentación	78
3.1.4 Estrategias de cobertura de mercado o estrategias genéricas de segmentación	82
3.1.5 ¿Qué son los perfiles del segmentos de mercado?	83
3.1.6 Descripción de la cinco fuerzas competitivas de Porter para la evaluación del atractivo estructural de los segmentos	84
3.2 PARTE PRÁCTICA	
3.2.1 Descripción de los tipos de mercado en que actúa la empresa	85

3.2.2	Describir el tamaño del mercado global: en número de consumidores	85
3.2.3	Describir el tamaño del mercado específico: en número de consumidores	85 86
3.2.4	Preselección de variables de segmentación	
3.2.4.1	Evaluación de las variables de segmentación	86
3.2.4.2	Selección de las variables de segmentación de investigación	88
3.2.5	Preparación para la investigación de campo	88
3.2.5.1	Definición del objetivo de la investigación	89
3.2.5.2	Estimación del universo a investigar	89
3.2.5.3	Calcular el tamaño de la muestra, describir la fórmula y aplicarla	89
3.2.5.4	Definir tamaño de muestra y justificar	90
3.2.5.5	Definición de instrumentos de la investigación	92
3.2.5.6	Diseño del formulario de encuesta	92
3.2.6	Ejecución del trabajo de campo	93
3.2.7	Procesamiento de datos con el SPSS	93
3.3	INFORME TÉCNICO DE LA INVESTIGACIÓN	
A)	Nota Técnica	93
B)	Informe de resultados	94
b.1	Cuadro general de los resultados	94
b.2	Gráfico de los resultados generales	97
C)	Resultado de los segmentos de mercado	
c.1	Cuadro general de los segmentos de mercado	103
c.2	Descripción de los segmentos de mercado	108
c.3	Selección de mercado meta	111
3.3.1	Análisis de la matriz de tamaño, crecimiento y atractivo estructural	112
3.3.2	Selección de los mercado metas y posicionamiento deseado	113

CAPÍTULO IV. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

4.1.	OBJETIVOS	
4.1.1.	Concepto de objetivo	114
4.1.2.	Importancia de fijar objetivo	114
4.1.3.	Características de los objetivos	114
4.1.4	Clasificación de los objetivos	115
4.1.5.	Metodología GAP para fijar objetivos	116
4.1.6.	Formulación de Objetivos con el Método GAP:	117
	Objetivos de Marketing	117
	Objetivos de Productividad	118
	Objetivos de Recursos Humanos	119
	Objetivos de Innovación	120
	Objetivos de Responsabilidad Social	121
4.1.7	Cuadro resumen de fijación de objetivos	122

4.2.	ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EN MERCADOTECNIA	
4.2.1.	Concepto de estrategia	122
4.2.2.	Importancia de formular estrategias	123
4.2.3.	Cuadro sinóptico de las estrategias	124
4.2.4.	Cuadro comparativo de las estrategias y análisis de su aplicación.	125
4.2.5.	Matriz de Igor Arshoff	139
4.2.6	Perfil estratégico a adoptarse por parte de la empresa	140
4.2.7	Matriz de alineamiento de los objetivos con las estrategias de desarrollo	142
CAPÍTULO V. PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX		
5.1	DEFINICIÓN DEL MARKETING MIX Y COMPONENTES	143
5.2	COMPONENTES	143
5.3	EL SISTEMA DE MERCADEO	144
5.4	¿QUÉ HACEN LOS GERENTES DE MARKETING?	145
5.5	PRODUCTO	
5.5.1	Definición	145
5.5.2	Clasificación de los productos	146
5.5.3	Atributos del producto	147
5.5.4	Ciclo de vida del producto	149
5.5.5	Concepto del producto de la empresa	150
5.5.6	Cuadro comparativo de las estrategias de productos	151
5.6	SERVICIO	
5.6.1	Definición de servicio	153
5.6.2	Clasificación del servicio	153
5.6.3	Importancia de los servicios en la economía del país.	154
5.6.4	Componentes del servicio	154
5.6.5	Características de los servicios	155
5.6.6	Esquema del servicio	156
5.6.7	Ciclo de vida del servicio	157
5.6.8	Concepto de servicio que ofrece la cooperativa	157
5.6.9	Cuadro comparativo de las estrategias de servicio	158
5.7	PRECIO	
5.7.1	Definiciones de precios	159
5.7.2	Clasificación de los precios	159
5.7.3	Métodos de fijación de precios	160
5.7.4	Ejemplo de fijación de precios	161
5.7.6	Cuadro comparativo de las estrategias de precios	163

5.8 PLAZA- CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
5.8.1 La función logística: Almacenamiento, Embarque, Transporte, Distribución	165
5.8.2 Definición de canales de distribución	165
5.8.3 Clasificación de los canales	165
5.8.4 Estructura de un canal	166
5.8.5 Cuadro comparativo de las estrategias de canales de distribución	168
5.9 PROMOCIÓN	
5.9.1 Definición	169
5.9.2 Componentes de la mezcla promocional	169
5.9.3 Cuadro comparativo de las estrategias de comunicación	171
5.10 ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION POR INTERNET	
5.10.1 Definición	173
5.10.2 Clasificación	173
5.10.3 Ventaja de la internet	175
5.10.4 Cuadro comparativo de las estrategias de Internet	176
5.11 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	
5.11.1 Definición	177
5.11.2 Tipos de posicionamiento	177
5.11.3 Cómo diseñar una estrategia de posicionamiento	178
5.11.4 Diseño de una estrategia de posicionamiento para la cooperativa	180
5.11.5 Cuadro comparativo de las estrategias de posicionamiento	181
5.12 PERFIL ESTRATEGICO DE MARKETIGN MIX A APLICARSE	182
5.13 MATRIZ DE ALINEACION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	185
5.14 Cuadro del plan operativo de marketing mix	186
CAPÍTULO VI: PRESUPUESTO DE MARKETING Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DE LA PROPUESTA	
6.1. PRESUPUESTO	
6.1.1. Concepto	188
6.1.2 Importancia	188
6.1.3 Clasificación de los presupuestos	189
6.1.4 Método para formularse un presupuesto	190
6.1.5 Concepto de presupuesto de marketing	191
6.1.6 ¿Qué es un presupuesto de ventas?	191
6.1.7 Presupuesto de marketing para la propuesta	192
6.1.8. Análisis del presupuesto para la propuesta	193

6.2.	EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DEL PROYECTO	
6.2.1	Concepto de evaluación financiera	194
6.2.2	Estructura de una evaluación financiera	194
6.2.3	Introducción a la evaluación de beneficios	194
6.3	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	
6.3.1	Concepto	195
6.3.2	Importancia	195
6.3.3	Tipos de escenarios	196
6.3.4	Formulación de escenarios	196
6.4	HERRAMIENTAS PAR LA EVALUACIÓN	
6.4.1	Flujo de caja	197
6.4.1.1	Concepto	197
6.4.1.2	Importancia	197
6.4.1.3	Estacionalidad de las ventas	198
6.4.1.4	Flujos de caja con y sin proyecto	199
6.4.1.5	Análisis de los flujos de caja	201
6.4.2	Estado de resultado	202
6.4.2.1	Concepto	202
6.4.2.2	Importancia	202
6.4.2.3	Estado de resultados	203
6.4.2.4	Análisis de Estado de resultados	204
6.4.2.5	Diferencia entre flujo de caja y estado de resultados	204
6.5	RETORNO DE LA INVERSIÓN	
6.5.1	Concepto	205
6.5.2	Importancia	205
6.5.3	Métodos a utilizar	205
6.5.3.1	Método de valor actual neto	206
6.5.3.2	Método de la tasa interna de retorno	207
6.5.3.3	Método de la razón beneficio/costo	208
6.5.3.4	Período real de la recuperación	209
6.5.3.5	Análisis de los resultados obtenidos	210
	CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
7.1.	Conclusiones	212
7.2.	Recomendaciones	212
	BIBLIOGRAFIA	214
	LINKOGRAFIA	216

LISTADO DE TABLAS, GRÁFICOS Y ANEXOS

TABLA	Pág.
Gráfico No. 1: Diagrama de Ishikawa	6
Gráfico No.2: Análisis situacional	18
Gráfico No. 3: PIB total del Ecuador	19
Gráfico No.4: Tasa de interés activa y pasiva	20
Gráfico No. 5: Inflación anual de Ecuador	21
Gráfico No. 6: Balanza comercial no petrolera	23
Gráfico No. 7: Venta de petróleo	25
Gráfico No. 8: Remesas de Migrantes	26
Gráfico No. 9: Diagrama de Pareto	44
Gráfico No. 10: Diagrama de Pareto de proveedores	47
Gráfico No. 11: Determinación del mercado sector cooperativista aplicando Pareto	48
Gráfico No. 12: Análisis de Porter	52
Gráfico No. 13: Organigrama de cooperativa “PVPR”	56
Gráfico No. 14. Evaluación Externa e Interna	67
Gráfico No. 15: Mapa Estratégico	68
Gráfico No. 16: Sistema de mercadeo	144
Foto No. 1. Padre Vicente Ponce Rubio	1
Foto No.2: Instalaciones Externas de Cooperativa de Ahorro y Crédito “PVPR”	3
Foto No. 3: Instalaciones Internas de Cooperativa de Ahorro y Crédito	4
Cuadro No. 1: Resumen de fechas importantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Vicente Ponce Rubio”	2
Cuadro No.2: Datos comparativos del PIB	19
Cuadro No.3: Datos comparativos de la tasas de interés activa y pasiva	20
Cuadro No. 4: Datos comparativos de la inflación	22
Cuadro No. 5: Datos comparativos de la balanza comercia	23
Cuadro No. 6: Datos comparativos de las exportaciones de petróleo	25
Cuadro No. 7: Datos comparativos de las remesas de migrantes	26
Cuadro No. 8: Resumen de oportunidades y amenazas	28
Cuadro No. 9: Resumen del escenario político	31
Cuadro No. 10: Resumen del escenario tecnológico	35
Cuadro No. 11: Resumen del Macroambiente	39
Cuadro No. 12: Cuadro de datos de clientes	43
Cuadro No. 13: Cuadro de Pareto determinada por el volumen de cartera	43
Cuadro No. 14: Cuadro de Pareto final dada por el volumen de cartera	44
Cuadro No. 15: Cuadro comparativo de los clientes de la empresa.	45
Cuadro No.16: Cuadro de datos de proveedores	46
Cuadro No. 17: Cuadro de Pareto de proveedores	46
Cuadro No.18: Cuadro de Pareto final de proveedores	47

Cuadro No. 19: Cuadro comparativo de los proveedores de la cooperativa	47
Cuadro No. 20: Datos referentes a la competencia	48
Cuadro No. 21: Cuadro comparativo de la competencia	49
Cuadro No. 22: Cuadro de las organizaciones que actúan en el sector	50
Cuadro No.23: Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Porter	52
Cuadro No. 24: Resumen de Oportunidades y amenazas del microambiente	53
Cuadro No. 25: Resumen y amenazas del microambiente y macroambiente	54
Cuadro No. 26: Cuadro comparativo de niveles de instrucción	62
Cuadro No. 27: Resumen de fortalezas y debilidades	63
Cuadro No. 28: Matriz FODA	64
Cuadro No. 29: Evaluación Interna	65
Cuadro No. 30: Evaluación Externa	66
Cuadro No. 31: Matriz de iniciativas ofensivas	70
Cuadro No. 32: Matriz de iniciativas estratégicas ofensivas	71
Cuadro No.33: Matriz de iniciativas defensivas	71
Cuadro No. 34: Matriz de iniciativas estratégicas defensivas	72
Cuadro No. 35: Despliegue de estrategias	72
Cuadro No. 36: Perfiles de segmentos de mercado	83
Cuadro No 37: Población económicamente activa de la provincia del Carchi.	85
Cuadro No 38: Población económicamente activa del Cantón Tulcán.	86
Cuadro No. 39: Variables de segmentación para el mercado de consumidores	87
Cuadro No. 40: Evaluación de las variables de segmentación	88
Cuadro No. 41: Variables de segmentación	88
Cuadro No 42: Población económicamente activa de la Provincia del Carchi.	89
Cuadro No. 43: Datos para calcular la muestra	90
Cuadro No. 44: Cronograma de actividades	93
Cuadro No 45: Número de encuestados	93
Cuadro No. 46: Cuadro General de Resultados	94
Cuadro No. 47: Cuadro General de los segmentos de mercado	103
Cuadro No. 48: Tamaño del Segmento	111
Cuadro No. 49 : Matriz de tamaño, crecimiento y atractivo estructural de los segmentos de mercado	112
Cuadro No. 50: Formulación de Objetivos por el método GAP	116
Cuadro No. 51: Método GAP para fijar Objetivos de Marketing	117
Cuadro No. 52: Método GAP para fijar Objetivos de Productividad	118
Cuadro No.53: Método GAP para fijar Objetivos de Recursos Humanos	119
Cuadro No. 54: Método GAP para fijar Objetivos de Innovación	120
Cuadro No. 55: Método GAP para fijar Objetivos de Responsabilidad Social	121
Cuadro No. 56: Cuadro resumen de fijación de Objetivos	122
Cuadro No. 57: Cuadro comparativo de las estrategias de Desarrollo	125
Cuadro No. 58: Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo	126
Cuadro No. 59: Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo	127
Cuadro No. 60 Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo	128
Cuadro No. 61: Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo	129
Cuadro No. 62: Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo	130
Cuadro No. 63: Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo	131
Cuadro No. 64: Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo	132
Cuadro No. 65: Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo	133

Cuadro No. 66: Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo	134
Cuadro No. 67: Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo	135
Cuadro No. 68: Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo	136
Cuadro No. 69: Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo	137
Cuadro No. 70: Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo	138
Cuadro No. 71: Matriz de IGOR ARSHOFF	139
Cuadro No. 72: Perfil estratégico a adoptarse	140
Cuadro No. 73: Matriz de alineamiento de los objetivos con las estrategias de desarrollo	142
Cuadro No. 74: Cuadro comparativo de las estrategias de producto	151
Cuadro No. 75: Cuadro comparativo de las estrategias de Servicio	158
Cuadro No. 76: Cuadro comparativo de las estrategias de Precios	163
Cuadro No. 77: Cuadro comparativo de las estrategias de Canales de distribución	168
Cuadro No. 78: Cuadro comparativo de las estrategias de comunicación	171
Cuadro No. 79: Cuadro comparativo de la estrategia de Internet	176
Cuadro No. 80: Cuadro comparativo de las estrategias de posicionamiento	181
Cuadro No. 81: Perfil estratégico de marketing Mix	182
Cuadro No. 82: Matriz de alineación de objetivos y estrategias de marketing Mix	185
Cuadro No. 83 Plan Operativo de Marketing Mix	186
Cuadro No. 84 Distribución del presupuesto de Marketing Mensual	192
Cuadro No. 85 Análisis del presupuesto de Marketing	193
Cuadro No. 86: Formulación de Escenarios	196
Cuadro No. 87: Estacionalidad de las ventas	198
Cuadro No. 88: Flujo de caja sin proyecto	199
Cuadro No. 89: Flujo de caja con proyecto para los tres tipos de escenario	200
Cuadro No. 90: Cuadro de análisis de resultados de los flujos de caja	201
Cuadro No. 91: Estado de Resultados	203
Cuadro No. 92: Análisis de estado de Resultados	204
Cuadro No. 93: TMAR anual	206
Cuadro No. 94: VALOR ACTUAL NETO	207
Cuadro No. 95: TASA INTERNA DE RETORNO	208
Cuadro No. 96: RAZÓN BENEFICIO / COSTO	209
Cuadro No. 97: PERÍODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN	210

ANEXOS

217

- Anexo 1: Encuesta
- Anexo 2: Estrategia de productos
- Anexo 3: Estrategia de productos
- Anexo 4: Estrategia de servicios
- Anexo 5: Estrategia de precios
- Anexo 6: Estrategia de distribución
- Anexo 7: Estrategia de promoción
- Anexo 8: Estrategia de promoción
- Anexo 9: Estrategia de publicidad
- Anexo 10: Estrategia de relaciones públicas
- Anexo 11: Estrategia de comercialización por Internet
- Anexo 12: Página Web

RESUMEN

El plan de marketing estratégico se lo ha desarrollado dentro de los parámetros que vinculan a la teoría con la práctica, en él se han incluido todos los principios de la gestión administrativa y mercadológica que durante la vida estudiantil universitaria se ha aprendido, así como también la colaboración y experiencia que se ha obtenido gracias a los señores asesores.

Es así que en el capítulo I se hace una breve reseña histórica de la actividad a la que se dedica la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Vicente Ponce Rubio”, la cual surgió de la idea de varias mujeres de la provincia para fomentar proyectos productivos basados en el ahorro, la iniciativa fue apoyada por la conferencia Episcopal Ecuatoriana, tomando la batuta la Diócesis de Tulcán, por intermedio del Padre Vicente Ponce Rubio, se hace funcionar a la cooperativa de manera empírica, para luego elegir una directiva, se estimula el ahorro y se utilizan fondos para ser prestados a sus socios. La Cooperativa está ubicada en la ciudad de Tulcán, en el edificio de la Diócesis de Tulcán, en el tercer piso, ubicado en la intersección de las calles 10 de Agosto y Olmedo, frente al parque principal. Cuenta actualmente con 10 empleados como: el Gerente, el Contador, el Asesor de Crédito, la Secretaria y las Cajeras

En el capítulo II se analiza la situación actual de la cooperativa determinando los factores del macroambiente y del microambiente, con la finalidad de aprovechar las oportunidades que el entorno le presenta, a través de ella se puede identificar la posición y la situación real en la que se encuentra la cooperativa actualmente, determinar además cuál es su verdadero potencial de crecimiento, la posición que tiene frente a la competencia, identificando los problemas que presenta tanto en su organización interna, como las amenazas a las cuales se enfrenta, analizando el por qué no se han llegado a cumplir con los objetivos planteados en su reciente aparición al mercado financiero de la provincia del Carchi, para lo cual se debe reforzar sus planes y estrategias de marketing.

En el capítulo III, se adentra a la realización de la investigación de mercados, el mismo que tiene por objetivo evaluar al mercado tanto cuantitativamente como cualitativamente, por medio del empleo de técnicas metodológicas se obtiene información sobre la tendencia de la oferta de servicios financieros que se ofrecen en nuestro sector, así como la competencia, la demanda y su comportamiento de tendencia de crecimiento, los niveles de participación, con la identificación del universo y consecuentemente la determinación del tamaño de la muestra se procede a levantar la información en el campo, empleando formulario de encuesta técnicamente elaborados que buscan establecer con exactitud los volúmenes de demanda y su potencial de crecimiento; información que se emplea para la toma de decisiones en el marco del plan de marketing estratégico de acuerdo al orden de importancia de los segmentos encontrados.

En la construcción y elaboración del Plan estratégico de Marketing se hace necesario, que se identifique un conjunto de objetivos que permiten guiar y direccionar, fijando un horizonte a dicho plan, en este sentido se ha aplicado una metodología de declaración de objetivos, partiendo de su conceptualización. Así también se ha procedido con las estrategias que podrían aplicarse, analizando las ideas accionarias convenientes que podrían aplicarse, para cumplir con los objetivos planteados.

Dentro del plan estratégico de marketing, se encuentra el plan de marketing operativo, en él se plasma la propuesta que se ha venido desarrollando, en este sentido se ha diseñado un conjunto de estrategias dentro del marketing mix, en el que se incluyen las P del marketing, como son: producto, precio, plaza, promoción, personal y presentación y el costo que implica aplicar el Plan operativo de marketing mix. Así como también se consideran estrategias de posicionamiento para que los productos que ofrece la cooperativa ocupen un lugar en la mente de los consumidores en relación con los ofrecidos por la competencia.

Por último el plan debe someterse a un análisis financiero, debido a que se hace necesario que se generen procesos de evaluación financiera, partiendo de los

ingresos y egresos que tiene la cooperativa, para determinar los flujos de caja de efectivo y los estados de resultados, así como el comportamiento de las variables o índices financieros, estableciendo los niveles de rentabilidad aceptables, evaluando el retorno de la inversión en base al tiempo en el que se va a recuperar la inversión, evaluando los beneficios que se van a obtener y los riesgos en los que puede incurrir, todo esto determinado por el VAN, la TIR, la TMAR, la relación Beneficio-Costo. Éste estudio financiero se realizó considerando el análisis de sensibilidad tomando en consideración por lo menos tres escenarios, el esperado, optimista y pesimista, bajo las variables sujetas a cambio en estos tres escenarios se procede a calcular las variables de gestión financiera dentro de un año que será la duración del proyecto.

Para terminar se deberá establecer las conclusiones y recomendaciones necesarias y correctivas que podrían considerarse para la ejecución e implementación de dicho plan.

SUMMARY

The plan of strategic marketing has developed it to him inside the parameters that link to the theory with the practice, in him all the principles of the administrative administration and mercadológica they have been included that has memorized during the life student university student, as well as the collaboration and experience that it has been obtained thanks to the advisory gentlemen.

It is so in the chapter I a brief historical review it is made from the activity to which is devoted the Cooperative of Saving and Credit "Father Vicente Ponce Rubio", which arose of the idea of several women of the county to foment productive projects based on the saving, the initiative was supported by the Ecuadorian Episcopal conference, taking the baton the Diocese of Tulcán, through the Father Vicente Ponce Rubio, is made work to the cooperative in an empiric way, he/she stops then to choose a directive one, the saving is stimulated and funds are used to be lent to their partners. The Cooperative is located in the city of Tulcán, in the building of the Diocese of Tulcán, in the third floor, located in the intersection of the streets August 10 and Olmedo, in front of the main park. It has 10 employees at the moment as: the Manager, the Accountant, the Adviser of Credit, the Secretary and the Cashiers

In the chapter II the current situation of the cooperative is analyzed determining the factors of the macroambiente and of the microambiente, with the purpose of the opportunities that the environment presents him taking advantage, through her you can identify the position and the real situation in which is the cooperative at the moment, to also determine which it is its true potential of growth, the position that has in front of the competition, identifying the problems that it presents so much in its internal organization, as the threats to which faces, analyzing the why you has not ended up fulfilling the objectives outlined in its recent appearance to the financial market of the county of the Carchi, for that which should be reinforced their plans and marketing strategies.

In the chapter III, he/she goes into to the realization of the investigation of markets, the same one that has for objective to evaluate to the market quantitatively so much as qualitatively, by means of the employment of technical methodological information is obtained on the tendency of the offer of financial services that you/they offer in our sector, as well as the competition, the demand and its behavior of tendency of growth, the participation levels, with the identification of the universe and consequently the determination of the size of the sample you proceeds to lift the information in the field, using technically elaborated survey form that they look for to settle down with accuracy the demand volumes and its potential of growth; information that is used for the taking of decisions in the mark of the plan of strategic marketing according to the order of importance of the opposing segments.

In the construction and elaboration of the strategic Plan of Marketing becomes necessary that a group of objectives is identified that allow to guide and to address, fixing a horizon to this plan, in this sense a metología of declaration of objectives has been applied, leaving of its conceptualization. Likewise you has proceeded with the strategies that could be applied, analyzing the convenient stock ideas that could be applied, to fulfill the outlined objectives.

Inside the strategic plan of marketing, he/she is the plan of operative marketing, in him the proposal is captured that one has come developing, in this sense a group of strategies has been designed inside the marketing mix, in which the P of the marketing is included, like they are: product, price, square, promotion, personal and presentation and the cost that it implies to apply the operative Plan of marketing mix. As well as they are considered positioning strategies so that the products that he/she offers the cooperative occupy a place in the mind of the consumers in connection with those offered by the competition.

Lastly the plan should undergo a financial analysis, because it becomes necessary that processes of financial evaluation are generated, leaving of the revenues and expenditures that he/she has the cooperative, to determine the box flows of

effective and the states of results, as well as the behavior of the variables or financial indexes, establishing the acceptable levels of profitability, evaluating the return of the investment based on the time in which will recover the investment, evaluating the benefits that you/they will obtain and the risks in those that can incur, all this determined by the VAN, the TIR, the TMAR, the relationship Benefit-cost. This studies financial one carries out considered the analysis of sensibility taking in consideration at least three scenarios, the prospective one, optimist and pessimistic, under the variables subject to change in these three scenarios you proceeds to calculate the variables of financial administration in one year that will be the duration of the project.

To end the conclusions and necessary recommendations and correctives that could be considered for the execution and implementation of this plan will settle down.



CAPÍTULO 1

GIRO DEL NEGOCIO

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

1.1.1 Antecedentes

Uno de los visionarios de mayor trascendencia que ha tenido la ciudad de Tulcán, fue el fallecido Padre Vicente Ponce Rubio, quien en su labor de tipo pastoral y social, tenía finalidades como: organizar a grupos económicos bajos y ayudarles en aspectos de desarrollo de microempresas, proyectos de vivienda, y otros de ayuda solidaria hacia los necesitados y con crisis financieras y sociales.

Foto No. 1. Padre Vicente Ponce Rubio



1936 - 2004

Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio

En este contexto se organiza una Cooperativa de Ahorro y Crédito cuyos propósitos a más del ahorro de capital y obtención de préstamos, es capacitar a los socios en diferentes áreas, como la prevención de la salud, además la capacitación



se dirigía a la administración de microempresas, al desarrollo del espíritu emprendedor, a la correcta aplicación de proyectos de inversión, complementando con temas sobre la espiritualidad religiosa, la prevención del maltrato a la mujer, sea de tipo físico o psicológico, y programas de promoción y desarrollo de la mujer, ya que en este proyecto el 76% eran mujeres por lo tanto el resto eran hombres, provenientes del área rural y de sectores urbano marginales desprotegidos.

Cuadro No. 1: Resumen de fechas importantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Vicente Ponce Rubio”

ORD.	AÑO	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO
1	1980	Iniciativa y formación	Surge la idea de varias mujeres de 12 comunidades de la provincia de agruparse para fomentar proyectos productivos basados en el ahorro, la iniciativa fue apoyada por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana que aportaba económicamente para los proyectos
2	1990	Organización y apoyo	Toma la batuta la Diócesis de Tulcán, por intermedio del Padre Vicente Ponce Rubio y la comunidad de las Hermanas de la Misericordia, funciona de manera empírica, se elige una directiva, se estimula el ahorro, y se utilizan fondos de la Diócesis de Tulcán, de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana, contribuciones de ONG internacionales y del ahorro de sus asociados.
3	1990	Selecciona sectores	Los sectores rurales escogidos fueron las comunidades de Chical, Maldonado, Mira, el Ángel, Cristóbal Colón y sectores rurales de Tulcán como Tetés, Urbina, Guamá Alto, Taya, Tufiño, entre otras, se dan créditos de montos mínimos, a bajo interés y se patrocina microempresas como: fábricas de quesos, elaboración de dulces, se preocupa por la estabilidad familiar y se dan cursos de motivación, organización del hogar, de religiosidad y se presta el servicio de créditos y de ahorros.



ORD.	AÑO	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO
4	2008	Obtención de personería jurídica	Los socios de la cooperativa deciden organizarse en forma legal y debido a que su iniciador el Padre Vicente Ponce Rubio deciden ponerle este nombre a la Cooperativa de Ahorro y Crédito, la cual obtiene su personería jurídica el 06 diciembre de 2008; logrando que la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social, le acredite como Cooperativa de Ahorro y Crédito con registro 7272
5	2009	Inicio de actividades	Está integrada por 1800 socios, distribuidos en 60 grupos solidarios a nivel de toda la provincia del Carchi, especialmente en el área rural. Con un capital social de \$86.000 (en la cuenta de certificados de aportación).

Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
 Elaborado por: Silvana Delgado C.

**Foto No. 2: Instalaciones Externas de Cooperativa de Ahorro y Crédito
 “PVPR”**



Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio



Foto No. 3: Instalaciones Internas de Cooperativa de Ahorro y Crédito



Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio

1.1.2 Actividad

Las actividades principales de la cooperativa son: la capacitación a sus socios en lo relacionado a la integración familiar y a la actividad productiva que realizan, así como la correcta utilización de los fondos de los créditos obtenidos para la formación de microempresas, fomentando la cultura del ahorro y el trabajo en equipo.

Lo anterior en un marco de desarrollo del espíritu emprendedor, ayudando al desarrollo de proyectos productivos de inversión, acordes a su actividad tanto de agricultura, ganadería, y comercio en general, para el sustento del hogar.

En esta oportunidad los créditos son a corto plazo, con un mínimo de 400 dólares, hasta un máximo de 3.000 dólares, el aval lo da el grupo solidario, formado en los talleres de capacitación; la consigna de todos es velar colectivamente, por el pago del capital y del interés individual, para con esto garantizar la estabilidad del grupo.



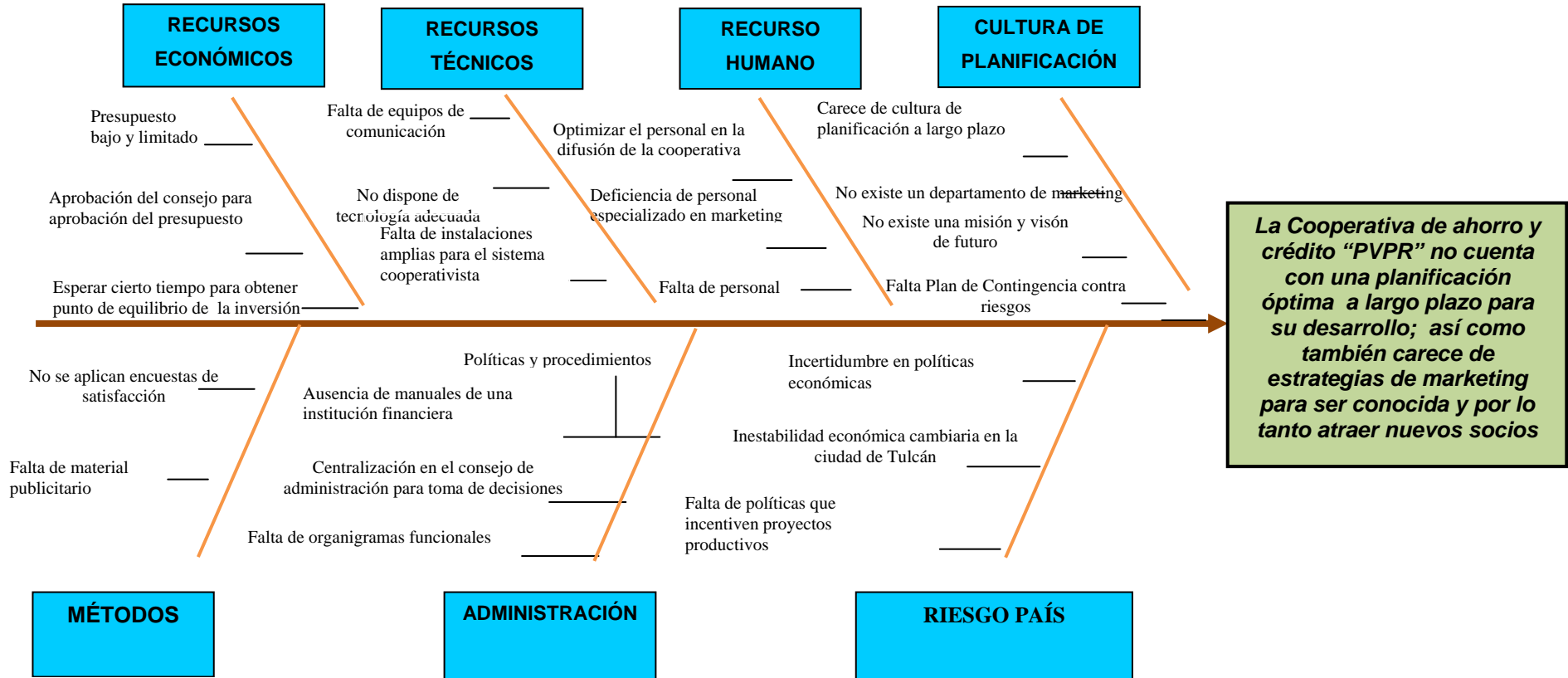
1.1.3 Ubicación

La Cooperativa está ubicada en la ciudad de Tulcán, en el edificio de la Diócesis de Tulcán, en el tercer piso, ubicado en la intersección de las calles 10 de Agosto y Olmedo, frente al parque principal. Cuenta actualmente con 10 empleados como: el Gerente, el Contador, el Asesor de Crédito, la Secretaria y las Cajeras.

1.2 PROBLEMA A RESOLVER

1.2.1 Diagrama de Ishikawa

Gráfico No. 1: Diagrama de Ishikawa



Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
Elaborado por: Silvana Delgado C.



1.2.2 Interpretación causa – efecto

Los principales problemas que presenta la cooperativa al iniciar formalmente sus actividades son:

- ❖ Recursos Técnicos.- La Cooperativa cuenta con las instalaciones necesarias y mínimas, y hasta estrechas para poder funcionar, así como también falta equipamiento de oficinas, en el área tecnológica y de comunicaciones.
- ❖ Recursos Económicos.- La Cooperativa al ser nueva tiene un presupuesto limitado y reducido el cual debe ser aprobado por el Consejo de Administración, que dificultan las actividades de promoción, publicidad para la difusión de la imagen institucional. Además deben esperar cierto tiempo, para llegar al punto de equilibrio y obtener las utilidades deseadas.
- ❖ Recursos Humano.- La Cooperativa no posee un departamento especializado en marketing y por ende falta su recurso humano, por lo que no ha sido posible plantear estrategias adecuadas, así como también falta optimizar el recurso humano que existe en la institución.
- ❖ Métodos.- La Cooperativa al iniciar metódicamente sus funciones deben llevar balances, estadísticas, procedimientos, políticas para manejar y administrar de la mejor manera la misma, también hace falta material publicitario que nos ayudará para hacer promoción, así como encuestas donde se medirá el nivel de aceptación de la empresa .
- ❖ Cultura de Planificación.- La Cooperativa carece de una cultura de planificación a largo plazo, por lo tanto no tiene definidos claramente sus objetivos, su misión y visión, así como también hace falta un plan de contingencias contra riesgos, además no posee un departamento que pueda manejar directamente estos procesos.
- ❖ Administración.- Al iniciar sus actividades de manera formal en el mercado financiero, hace que no cuente con un manual de políticas y procedimientos propios de una institución financiera, así como también no cuenta con un organigrama estructural donde se definan claramente las funciones de sus empleados, además es una institución donde se centraliza la toma de



decisiones las mismas que tienen que ser aprobadas por el Consejo de Administración.

- ❖ Riesgo país.-Dada la situación económica actual del país la cual no permite incentivar al ahorro, ni proyectos productivos de inversión, por la incertidumbre que existe en el país por las políticas del actual Gobierno.

1.2.3 Definición del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán, es una institución que recién hace presencia formal en el mercado financiero de Tulcán; carece de una planificación óptima a largo plazo que le permita crecer, desarrollarse y aumentar en número de socios para obtener mayores beneficios tanto para la comunidad como para la institución, es decir necesita de estrategias de marketing que le permitan ser conocida en la provincia del Carchi

1.2.4 Caracterización del servicio

En el sector urbano marginal de Tulcán y en las comunidades de la provincia del Carchi las personas no tienen acceso a ningún tipo de servicios financieros, por lo tanto las familias no son atendidas con preferencia, además la poca preparación de los integrantes de la comunidad, hace que no soliciten créditos para el desarrollo económico y social. De la misma manera el emprendimiento es casi nulo, por lo tanto no se incentiva al ahorro y la organización familiar es muy escasa. En los sectores urbanos marginales de la ciudad de Tulcán y de algunas comunidades de la provincia del Carchi, no existen instituciones financieras que promuevan servicios de ahorro y crédito, encaminados estos al emprendimiento, formación de empresas y capacitación para el desarrollo personal, familiar, económico y social de sus habitantes.



La cooperativa de ahorro y crédito “Padre Vicente Ponce Rubio”, abre sus servicios en el área urbana marginal de la provincia del Carchi con los siguientes productos, servicios financieros y demás servicios complementarios como son:

- **SERVICIO DE CAPACITACIÓN**, en diversos temas: Doctrina Social de la Iglesia, Contabilidad Básica, Presupuesto Familiar, Salud y Prevención, Proyectos productivos, Participación Ciudadana Y muchos temas más.
- **SERVICIOS SOCIALES:**
 - Fondo de Solidaridad: Muere el socio muere la deuda. Cobertura del 100% del crédito vigente.
 - Fondo Mortuario: para cubrir gastos de funeral. Hasta \$ 250.00.
- **SERVICIOS PROFESIONALES:**
 - Asesoría Técnica Agropecuaria: Para mejorar la calidad de nuestra producción.
 - Asesoría Jurídica: Para asesorarle en problemas legales diversos.
- **CAPTACIONES:**
 - Fomenta la cultura del ahorro de sus asociados con novedosos productos de captaciones, dirigidos tanto a nuestros socios como a sus familias.
 - Paga tasas de interés atractivas dentro de los lineamientos permitidos, para que realmente sea reconocido su esfuerzo por ahorrar.
 - Cuenta Tradicional “MI AHORRO”: Que permite captar los fondos que sirven para acceder a los financiamientos de los proyectos productivos de los socios.
 - Cuenta Infantil “VICHITOS”: Para niños de 0 a 12 años. Pretende fomentar en ellos la cultura de ahorro y el sentido de pertenencia.
 - Cuenta Juvenil “LA PLENA”: Para jóvenes de 12 a 18 años. Pretende fomentar en ellos la cultura de ahorro y el sentido de pertenencia.
 - Libreta de Ahorro a la Vista “CUENTA A DIARIO”: Para que el ahorro voluntario del socio crezca cada día, pues paga diariamente el interés que vuelve a ganar más interés.



- Ahorro Programado “PARA TODO”: Que se lo contrata para efectuar ahorros periódicos a voluntad del beneficiario, a una tasa de interés muy atractiva, y que se entrega al final del contrato.
- Ahorro Programado “NUEVA VIDA”: Dirigido a mujeres embarazadas, que ayude a afrontar los gastos de maternidad.
- DEPÓSITOS A PLAZO FIJO: Con plazos desde 30 días y ganando atractivas tasas de interés.

➤ CRÉDITOS:

- COMUNITARIO: Dirigido a grupos solidarios, con la presentación de un proyecto que beneficie a las integrantes y a su comunidad.
- PRODUCIR: Para financiar actividades productivas de las socios, bajo el amparo de su grupo solidario, o también en forma individual.
- EDÚCATE: Para pago de matrículas, uniformes, útiles escolares, computadoras, y gastos por educación en general.
- PURO AHORRO: Con la garantía de sus depósitos disponibles; hasta el 90% de sus ahorros.
- URGENTITO: Para atender emergencias médicas, calamidades domésticas, y salud en general.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico de Marketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Vicente Ponce Rubio”, con la finalidad de posicionarse en el mercado financiero de Tulcán, para robustecer su imagen institucional, promocionando productos y servicios financieros acorde a las necesidades de los clientes, para así incrementar el número de sus socios y obtener una mayor rentabilidad para la institución.



1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio situacional que comprenda aspectos del Micro y Macro ambiente, que permitan conocer los factores positivos y negativos que inciden directa o indirectamente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Vicente Ponce Rubio”.
- Desarrollar una Investigación de Mercados que permita identificar las verdaderas necesidades de los clientes, a fin de que los servicios y productos que se presten satisfagan a cabalidad las necesidades de los mismos.
- Proponer objetivos y estrategias de marketing que permitan desarrollarse y crecer en el mercado local e incrementar el número de socios satisfechos para poder ser más competitivos.
- Diseñar un plan operativo de Marketing Mix para llevar a la práctica los objetivos y estrategias propuestas.
- Evaluar los potenciales beneficios que obtendrían de la aplicación del plan de marketing.
- Plantear las conclusiones y recomendaciones para lograr los resultados esperados

1.4 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Actualmente a las actividades de ahorro y crédito se dedican algunas instituciones como: financieras, bancos y cooperativas, en esta oportunidad se trata de dar mayores facilidades de crédito a los grupos desprotegidos de la población urbana y rural y a los socios de la cooperativa, reuniéndolos en grupos solidarios y capacitándolos para una correcta utilización de los fondos conseguidos.



La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Vicente Ponce Rubio” se robustecerá con la elaboración del plan estratégico, planteando objetivos y estrategias de marketing, las mismas que ayudarán y darán a conocer los servicios y productos con los que cuenta para todos los socios y recibirán la capacitación pertinente para la inversión de sus proyectos productivos con la finalidad de satisfacer sus demandas.

Además el plan estratégico de marketing contribuye a reafirmar los conocimientos adquiridos durante toda la carrera y ponerlos en práctica en una situación real que permita una inmediata aplicación de la teoría a la práctica. También al elaborar la tesis se desarrolla el sentido del emprendimiento para tratar de convertir a situaciones pacíficas, en dinámicas mediante la aplicación de este tipo de proyectos.

Otra ventaja es la capacitación continua en cooperativas de ahorro y crédito, lo cual se realiza mediante consultas, por el Internet y también y con la participación de expertos en el área que asesorarán oportunamente a la autora.

La ESPE, a través de sus maestros forman profesionales, que enmarcados en la ética y el profesionalismo enriquecen a sus alumnos con sus conocimientos para así aportar en el desarrollo del país, ofertando a la sociedad profesionales con proyectos, iniciativas y emprendimientos que contribuyan al desarrollo socioeconómico de la comunidad y adelanto del país

1.5 HIPÓTESIS

1.5.1 Hipótesis General

Con la elaboración y aplicación del Plan Estratégico de Marketing el cual permitirá identificar las debilidades y amenazas de la Cooperativa Padre Vicente Ponce Rubio el mismo que contribuirá a establecer las estrategias más adecuadas para obtener un incremento en sus ventas y lograr un mejor posicionamiento a



largo plazo en el mercado, entonces el funcionamiento de la cooperativa se optimizará.

1.5.2 Hipótesis Específica

- Si se realiza un estudio situacional de la empresa, éste análisis FODA permitirá determinar estrategias adecuadas en beneficio de la Cooperativa.
- Al realizar una Investigación de Mercados que permita determinar la demanda insatisfecha, la empresa tendrá la oportunidad de captar nuevos socios y por lo tanto crecer económicamente.
- Si se aplica oportunamente un plan operativo de marketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Padre Vicente Ponce Rubio", el mismo que permitirá alcanzar el objetivo deseado, entonces se lograría abarcar una buena parte del mercado insatisfecho.
- Con las estrategias de marketing planteadas se logrará posesionarse en el mercado local y ser más competitivos en el sector cooperativista.

1.6 FILOSOFÍA ACTUAL DE LA EMPRESA

1.6.1 Principios

“Se definen como el conjunto de normas personales que guía la forma de actuar de las personas o las instituciones, los principios son la conciencia de las personas y a través de ellos se norma la conducta humana”¹

Siendo los principios de la Cooperativa los siguientes:

- ❖ Comportamiento ético integral, siendo ésta la base del éxito de la cooperativa

¹ Enciclopedia práctica de la PIMES



- ❖ Trato justo y equitativo sin discriminar al ser humano, ni minimizarlo por su condición social o económica, acogiendo a todas las culturas, costumbres, raza, religión y sexo.
- ❖ Honestidad y normas de conducta en el servicio al cliente , vendiendo únicamente lo que se ofrece.
- ❖ Orden y disciplina en la empresa y sus trabajadores
- ❖ Servicio amable y personalizado con gente cordial y educada, es sinónimo de calidad en el servicio.

1.6.2 Valores

“Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la empresa, responde a una filosofía empresarial, que guía y rige el comportamiento ético de la organización”²

Tiene como valores la Cooperativa los siguientes:

- ◆ **COMPROMISO:** Entender y sentir como propios los objetivos de la Doctrina Social de la Iglesia, y hacer lo necesario para cumplirlos bien, completos y a tiempo.
- ◆ **TRABAJO EN EQUIPO:** Integrar experiencias, conocimientos y cualidades de todos los asociados, para lograr la excelencia en los procesos y el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- ◆ **PLANEACIÓN:** Habilidad para establecer metas y prioridades, determinando eficazmente acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas y desarrollarlas.
- ◆ **ORIENTACIÓN AL SOCIO:** Acciones dirigidas hacia la generación de valor y dignidad de sus asociados, a través de las relaciones sólidas de conocimiento y aprendizaje permanente.
- ◆ **ADAPTABILIDAD AL CAMBIO:** Tener la capacidad de modificar conductas y paradigmas cuando surgen nuevos escenarios en el entorno que inciden en el negocio.

² Enciclopedia Práctica de la PIMES



- ◆ **ORIENTACIÓN AL RESULTADO:** Enfocar nuestros esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa, reconocer la importancia del proceso y dar especial énfasis en el logro de los resultados

1.6.3 Misión

Somos una institución microfinanciera que promueve el desarrollo socio – económico de nuestros asociados, a través de productos y servicios oportunos e innovadores, desarrollados acorde a los requerimientos de la microempresa, orientado preferencialmente a las mujeres de bajos ingresos y sus familias.

1.6.4 Visión

En el 2014 seremos en el norte del Ecuador una institución especializada en microfinanzas, generadora de valor y progreso comunitario y familiar, reconocida por el desarrollo de las soluciones financieras más efectivas para la microempresa y que dignifiquen a la mujer y a la familia.

1.6.5 Comentario sobre la filosofía de la Cooperativa

La filosofía de la cooperativa rescata la dignidad y desarrollo del ser humano, sus acciones están dirigidas hacia la generación del valor y la dignidad del ser humano, formando a la persona y capacitándola, siguiendo los lineamientos de la doctrina social y católica, así como en temas de administración, agricultura, ganadería, artesanía y mercado, porque solo la concientización y capacitación aseguran el éxito en los proyectos, siendo éstas verdaderas herramientas otorgadas para el desarrollo independiente en cualquier actividad económica que deseen emprender sus socios en proyecto productivo, reconociendo sus esfuerzos y valorando su sacrificio. Se preocupa por rescatar la poca participación que ha tenido la mujer en actividades económicas, sociales, deportivas. Se motiva a la mujer tomando en cuenta su autoestima, capacidad, habilidades, destrezas, predisposición absoluta para trabajar en grupo, buscando un beneficio común, se fomenta el trabajo en equipo con el intercambio de experiencia con otras organizaciones de mujeres para aprender más acerca del trabajo productivo.



CAPÍTULO 2

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 GENERALIDADES

2.1.1 Concepto:

Es una herramienta de estudio que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa, considerando los factores externos e internos que la afectan positiva o negativamente a la organización, este se lo hace en dos ambientes; en el ambiente Interno y Externo.

2.1.2 Importancia de realizar un análisis situacional

El análisis de la situación actual es muy importante para las empresas que están en busca de crecimiento y el aprovechamiento de las oportunidades que el entorno le presenta; a través de ella se identifica la posición y la situación real en la que se encuentra la empresa actualmente, cuál es su verdadero potencial de crecimiento, que posición tienen frente a la competencia, identifica los problemas por los cuales no se han llegado a cumplir con los objetivos planteados, que han estancado a la empresa.

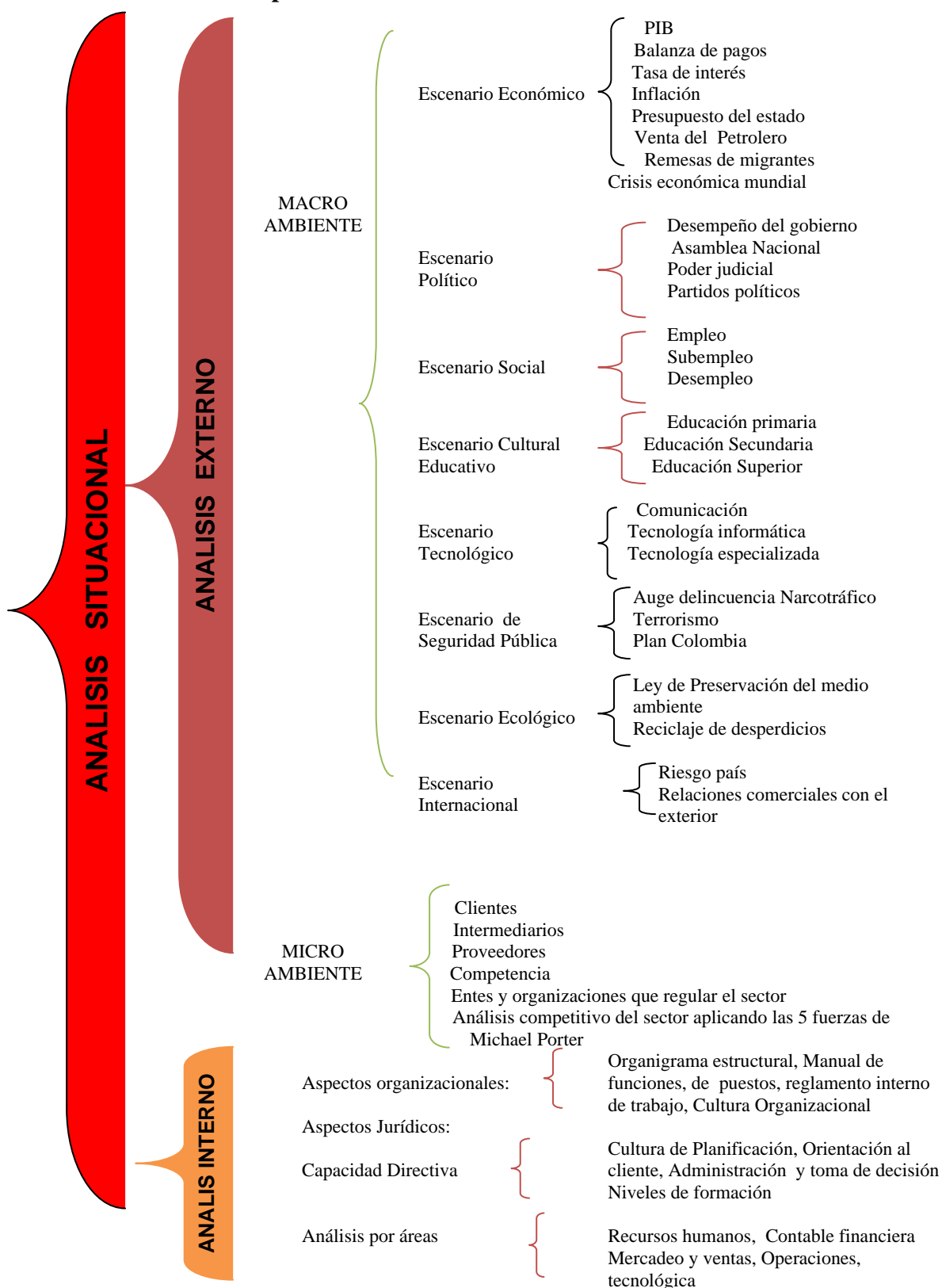
2.1.3 Partes del análisis situacional

El análisis situacional se compone de las siguientes partes:

- Determinación de los factores del macroambiente y del microambiente con:
 - Identificación de las oportunidades y amenazas
 - Identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa
 - Construcción de la matriz de análisis FODA
 - Elaboración del Diagnóstico



2.1.4 Cuadro sinóptico del análisis situacional



Elaborado por: Silvana Delgado C.



Gráfico No.2: Análisis situacional



Elaborado por: Silvana Delgado.

2.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

2.2.1 Escenario económico

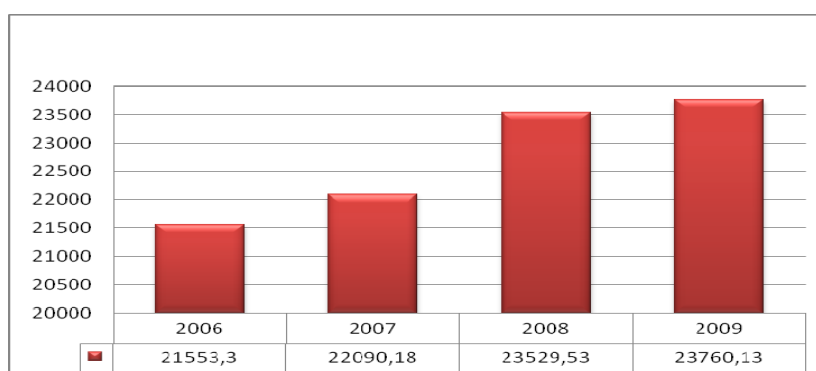
El entorno del macroambiente está afectado directa o indirectamente por un conjunto de indicadores económicos que reflejan la situación económica en la que se encuentra el país, es muy importante que se conozcan los cambios que se producen en éste y las causa que lo provoquen. Estos indicadores son los siguientes:



2.2.1.1 Producto Interno Bruto

Se entiende por PIB “al valor total de todos los bienes y servicios finales generados en un país. Éste es igual a la suma de los valores monetarios del consumo, la inversión bruta, las compras de bienes y servicios por parte del estado y las exportaciones netas de un país durante un año determinado”³

Gráfico No. 3: PIB total del Ecuador



FUENTE: INEC

ELABORACION: Silvana Delgado

Cuadro No.2: Datos comparativos del PIB

2008	2009	Diferencia	Porcentaje
23529,53	23760,13	230,6	0,98004508

Fuente: INEC

Elaborado por: Silvana Delgado C.

En base a las estadísticas del PIB proporcionadas por el INEC, se puede determinar que existe un crecimiento económico para el Ecuador.

“El crecimiento relativo del PIB” de un 0.98%”, ayuda a que las familias tengan mayores ingresos y en consecuencia tendrán mayor capacidad de ahorro, por lo tanto su impacto contribuye medianamente con la liquidez de la Cooperativa, ya que no solo su liquidez depende de está, sino del apoyo económico de otras ONGS, convirtiéndose esta variable en una OPORTUNIDAD DE MEDIANO IMPACTO.

³ Principios de Economía, Monchón M. Francisco



2.2.1.2 Tasa de interés

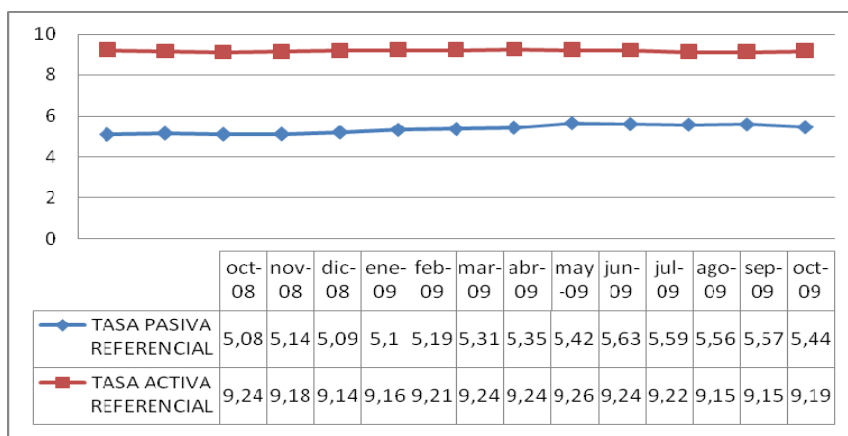
“Precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero”⁴

Puede ser:

“Tasa Pasiva Referencial, igual a la tasa nominal promedio ponderada semanal de todos los depósitos a plazo de los bancos privados, captados a plazos de entre 84 y 91 días”⁵

“Tasa Activa Referencial es igual al promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados, al sector corporativo”⁶

Gráfico No.4: Tasa de interés activa y pasiva



Fuente: Revista Gestión No. 184, pág.90

Elaboración: Silvana Delgado

Cuadro No.3: Datos comparativos de la tasas de interés activa y pasiva

	oct-08	oct-09	Diferencia	Porcentaje
TASA PASIVA REFERENCIAL	5,08	5,44	0,36	7,09
TASA ACTIVA REFERENCIAL	9,24	9,19	-0,05	-0,54
MARGEN FINANCIERO	4,16	3,75	-0,41	-9,86

Fuente: Revista Gestión octubre 2009

Elaboración: Silvana Delgado

⁴ Economía ecuatoriana en cifras, ILDIS

⁵ Datos estadísticos del INEC

⁶ Datos estadísticos del INEC



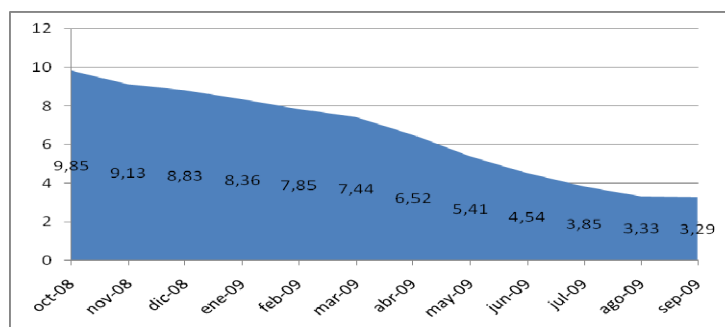
Se observa en los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, que estas las tasas de interés son referenciales y que el costo del dinero cada vez se va encareciendo más, a pesar de que tiende a la baja en 0.54% la tasa de interés activa de octubre del 2008 a octubre del 2009.

“La baja del 9.86% del margen financiero entre las tasas de interés activa y pasiva referencial” entre el año 2008 y 2009, para la Cooperativa “PVPR” se convierte en una OPORTUNIDAD DE ALTO IMPACTO, por la rentabilidad que genera ésta para las instituciones financieras, a pesar de estar con tendencia a la baja, aumentando consigo el volumen de crédito que se demandan más por la tasa de interés activa baja.

2.2.1.3 Inflación

“Aumento persistente del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda. Esto significa que no se puede hablar de inflación si unos precios suben aislados de la tendencia general, mientras el resto baja o está estable.”⁷

Gráfico No. 5: Inflación anual de Ecuador



Fuente: Revista Gestión No. 184, pág.90
Elaboración: Silvana Delgado

⁷ Economía ecuatoriana en cifras, ILDS



Cuadro No. 4: Datos comparativos de la inflación

oct-08	sep-09	Diferencia	Porcentaje
9,85	3,29	-6,56	-66,60

Elaboración: Silvana Delgado

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

La inflación perjudica la eficiencia económica porque distorsiona las señales de los precios y la utilización del dinero. Además en una economía de mercado, impacta al consumidor por la baja capacidad de compra para adquirir productos que las empresas ofrecen y que esperan vender.

Para la Cooperativa “PVPR” el “Descenso del 66.60% de la inflación ” representa una OPORTUNIDAD DE MEDIO IMPACTO, por la estabilidad que tiene el poder adquisitivo del dinero al adquirir su canasta familiar, provocando en el presupuesto familiar un mínimo excedente que podría ser utilizado como ahorro o como cuota de un crédito adquirido.

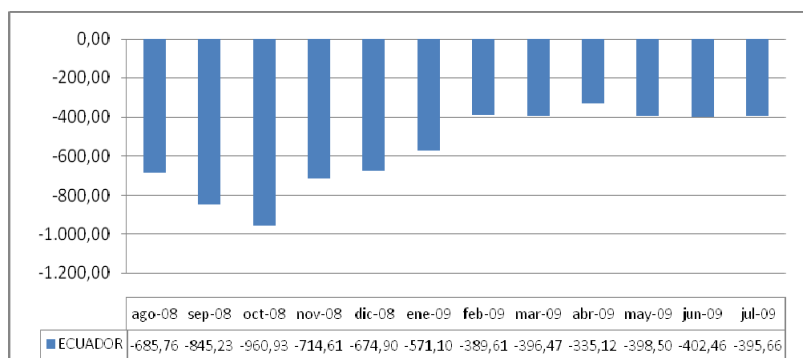
2.2.1.4 Balanza Comercial

“Es igual a la exportación de bienes (mercancías) menos la importación de bienes (mercancías). Si el saldo es (-) existe déficit y si es (+) existe Superávit”⁸

⁸ Economía Ecuatoriana en cifras, ILDS



Gráfico No. 6: Balanza comercial no petrolera



Fuente: INEC
 Elaboración: Silvana Delgado

Cuadro No. 5: Datos comparativos de la balanza comercial

ago-08	jul-09	Diferencia	Porcentaje
-685,76	-395,66	290,1	-42,30

Fuente: INEC
 Elaboración: Silvana Delgado

La balanza comercial de Ecuador registra un déficit de 395.66 millones de dólares a julio del 2009, éste comportamiento deficitario es el argumento de Rafael Correa para querer cerrar las importaciones desde Colombia, aplicando salvaguardias para un alto volumen de productos. La balanza de pagos siempre ha sido negativa en cuanto a ingresos no petroleros, pero para julio del 2009 bajado en un 42.30% respecto a agosto del 2008, resultado obtenido por las restricciones aplicadas a las importaciones.

“El déficit del 42.30% en la balanza comercial” refleja el nivel de intercambio comercial que se da entre los países, como sucede entre Ecuador y Colombia, países que mantienen una fuerte relación comercial, en éste último año con saldo negativo para el Ecuador, por las restricciones que se dieron entre ambos gobiernos tanto para las importación, como para las exportaciones; en consecuencia se convierte en una AMENAZA DE BAJO IMPACTO para la cooperativa “PVPR” porque el 75% de sus clientes mantienen actividades agropecuarias, cuyo destino de comercialización es el interior del país, más no fuera de éste.



2.2.1.5 Presupuesto del Estado

El presupuesto es una parte importante del clásico ciclo administrativo de planear, actuar y controlar o, más específicamente es un sistema total de administración, que incluye: formulación y puesta en práctica de estrategias, sistemas de planeación, sistemas presupuestales, todos orientados hacia el futuro, y no hacía el pasado.

“El Ministerio de Finanzas presentó a la Asamblea Nacional el presupuesto fiscal para 2010, que se proyecta en \$17 960 millones y cuya financiación se calcula con base en un valor promedio del petróleo de \$65,9 por barril. La ministra de Finanzas, María Elsa Viteri, presentó ante la Asamblea Nacional la planificación presupuestaria para el próximo año, que supera al monto del año pasado, cuando bordeó los \$15 000 millones.”⁹

“La falta de financiamiento del presupuesto del estado” es una AMENAZA DE MEDIANO IMPACTO, porque con altos y bajos que enfrenta el gobierno, debe tratar de cumplir con lo presupuestado y prometido, en caso de existir algún desfase en éste se deberá equiparar entre los ingresos y egresos con otros rubros (alza de impuesto, reducción de sueldos y salarios, incremento de aranceles a las importaciones) que tiene presupuestado el gobierno para realizar su ejercicio económico, perjudicando éste a la cooperativa, por la incertidumbre que genera con tal o cual medida a tomarse en lo futuro.

2.2.1.6 Venta del Petróleo

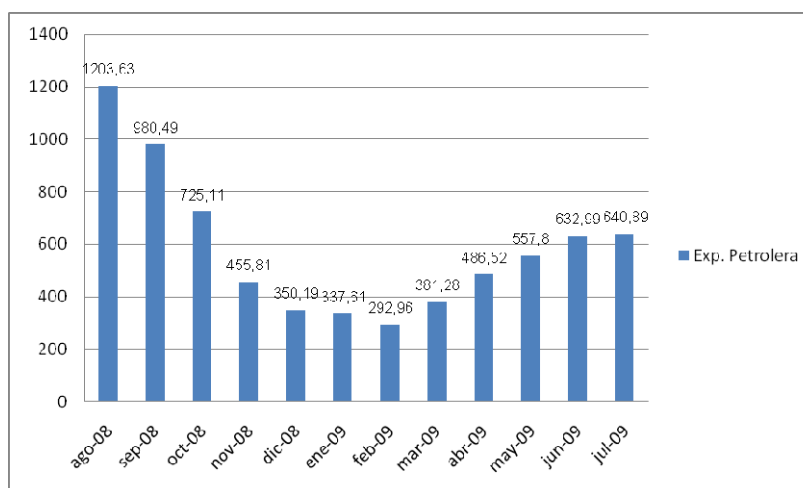
Según el Banco Central del Ecuador, la evolución de las exportaciones totales se explica en mayor medida por una disminución de 46.75% en el valor de las exportaciones petroleras, al pasar de \$1.203,63 millones en agosto del 2008 a

⁹ Diario HOY, publicado el 11/Noviembre/2009



\$640.89 millones, en julio de 2009. Este resultado se explica por la caída en los precios y volúmenes de los productos vendidos al exterior.

Gráfico No. 7: Venta de petróleo



Fuente: INEC
 Elaboración: Silvana Delgado C.

Cuadro No. 6: Datos comparativos de las exportaciones de petróleo

ago-08	jul-09	Diferencia	Porcentaje
1203,63	640,89	-562,74	-46,75

Fuente: INEC
 Elaborado por: Silvana Delgado C.

“La baja del 46.75% en venta del petróleo”, a un valor menor del considerado en el presupuesto del estado, provocando para la cooperativa en estudio una AMENAZA DE MEDIO IMPACTO, porque el gobierno tendrá que buscar financiamiento de otra manera, para equiparar el saldo negativo que se genera, por lo tanto tendría que hacer uso de las reservas monetarias internacionales.

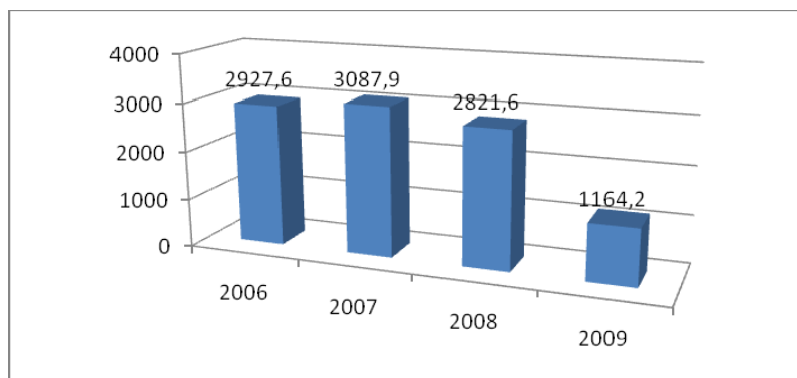


2.2.1.7 Remesas de Emigrantes

“La segunda fuente de ingresos del país son las remesas de emigrantes que cayeron en el 58% en el primer semestre del presente año, ubicándose en 554 millones de dólares, según el Banco Central.”¹⁰

Esta situación supone un duro golpe a la economía ecuatoriana, pero sobre todo a la familia de escasos recursos. Las causas para la disminución de las remesas provenientes de dicho país se atribuiría a la desaceleración de la economía, en especial del sector de la construcción (la mayor fuente de empleo para los emigrantes); a las mayores dificultades de llegada de indocumentados a USA y, a los problemas de encontrar empleo por parte de los emigrantes indocumentados, debido a los controles oficiales más estrictos.

Gráfico No. 8: Remesas de Migrantes



Fuente: Banco Central del Ecuador
 Elaborado por: Silvana Delgado C.

Cuadro No. 7: Datos comparativos de las remesas de migrantes

2008	PRIMER SEMESTRE 2009	Diferencia	Porcentaje
2821,6	1164,2	-1657,4	-58,74

FUENTE: Banco Central del Ecuador
 Elaboración: Silvana Delgado

¹⁰ Banco Central del Ecuador



Respecto al impacto económico y social que se podría experimentar en el país por caída de las remesas, se esperaría una reducción del consumo interno, lo que a mediano y/o largo plazo implicaría la reducción de la calidad de vida de las familias que reciben las remesas desde el exterior.

“La reducción del 58.74% de las remesas de migrantes” para la cooperativa es una AMENAZA DE BAJO IMPACTO, por el bajo índice de migrantes en la provincia del Carchi, y por la poca cantidad de remesas que se reciben del exterior en la cooperativa, ya que su liquidez depende de otros rubros, más no únicamente de ésta.

2.2.1.8 Crisis económica mundial

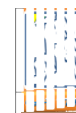
“Múltiples análisis han coincidido en calificar la actual crisis económica que sacude al mundo como el derrumbe de una de las formas del capitalismo: el neoliberalismo. Dichos análisis también señalan que el “terremoto financiero”, la recesión de Estados Unidos y potencias de Europa, y la depresión “que asoma en el mediano plazo en el planeta”, tienen su origen en la concentración de capitales y la especulación galopante de las empresas multinacionales, permitidas por la dinámica de la ganancia, el libre mercado y la ausencia de control del Estado.”¹¹

"La crisis internacional es un elemento muy fuerte, dijo, que nos obliga a pensar en muchos elementos de ejecución de política pública. Estamos con problemas que potencialmente pueden afectar la economía ecuatoriana vía comercio internacional, caída de remesas de los migrantes, financiamiento externo para proyectos de inversión".¹²

Para la cooperativa “La Crisis económica mundial” afecta como una AMENAZA DE ALTO IMPACTO, ya que al ser una institución financiera donde su negocio es el dinero, por lo tanto esta necesita de liquidez permanente para administrar y

¹¹ El comercio, publicado 20/octubre/2009

¹² Diario Hoy, Publicado el 03/Noviembre/2008



ofrecer su diversidad de productos financieros, por que ha creado desempleo, falta de dinero en los hogares y por ende hay menos consumo de los servicios financieros que se ofrecen.

2.2.1.9 Cuadro resumen de oportunidades y amenazas del escenario económico

Cuadro No. 8: Resumen de oportunidades y amenazas

ORDINAL	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
OPORTUNIDADES				
1	El crecimiento relativo del PIB" de un 0.98%, ayuda a tener mayores ingresos y capacidad de ahorro, también su liquidez depende de aportes de otras organizaciones.		x	
2	La baja del 9.86% en margen financiero entre las tasas de interés activa y pasiva referencial, por el aumento en el volumen de créditos y consigo los gastos administrativos.		x	
3	Descenso del 66.60% de la inflación, ha mantenido el poder adquisitivo del dinero, que genera excedente y puede ser utilizado como ahorro o cuota de un crédito		x	
AMENAZAS				
1	El déficit del 42.30% en la balanza comercial por las restricciones comerciales con otros países, pero sus socios comercializan productos agropecuarios al interior del país			x
2	La falta de financiamiento del presupuesto del estado tratando de equiparar con el alza de impuesto, reducción de sueldo, incremento de aranceles, genera incertidumbre al invertir.		x	
3	La baja del 46.75% en venta del petróleo, a un valor menor del presupuestado, buscará otros financiamiento, como el uso de reservas monetarias		x	
4	La reducción del 58.74% de las remesas de migrantes, por los pocos migrantes de la provincia y por ende pocas remesas del exterior.			x
5	La Crisis económica mundial ha provocado el aumento del desempleo y la falta de dinero en los hogares hace que se consuma menos los productos y servicios financieros	x		

Elaborado por: Silvana Delgado



2.2.2 Escenario político

2.2.2.1 Desempeño del Gobierno

En la última campaña política los ciudadanos ratificaron al economista Correa como primer mandatario, quien luego de la victoria aseguró radicalizar su proyecto socialista, actualmente el gobierno tiene una baja en su aceptación, debido al sin número de situaciones que ha hecho y ha dicho, contradiciendo a su ofrecimiento de campaña, la falta de personalidad del Presidente, hace que mucha gente pierda la credibilidad en su gobierno, el discutir de manera grotesca en los medios de comunicación le hace perder aceptación en el pueblo.

El bajo desempeño de la economía ecuatoriana es consecuencia, en gran medida, de las malas políticas adoptadas por el gobierno, las mismas que lejos de contrarrestar los efectos de la crisis, han logrado que esta se profundice, imponiendo mayores regulaciones a la actividad empresarial, mayor carga impositiva, trabas al libre comercio han sido la tónica de actual régimen. El resultado ha sido el mismo en todo lugar y tiempo: mayor miseria y descontento. Los escasos logros en materia de inversión social se ven empañados con el bajo desempeño en el ámbito económico.

Sin embargo La “Actitud Socialista del gobierno” frente a cada situación, representa una AMENAZA DE MEDIO IMPACTO para el sistema financiero en general, creando leyes propias para el sistema, desvinculando del control que existía para la banca tradicional, favoreciendo únicamente a cierto sectores, y perjudicando a otros.

2.2.2.2 Asamblea Nacional

El Presidente Rafael Correa lleva 2 años y medio en el cargo, un periodo caracterizado por continuos procesos electorales que derivaron en una nueva Constitución Política y en el establecimiento de una Asamblea Nacional formada



mayoritariamente por militantes de PAIS, el partido oficialista, quienes se han encargado de aprobar las leyes enviadas por el ejecutivo.

Al tener tanta incertidumbre sobre los temas a aprobar en la Asamblea, como país se considera una amenaza ya que no se toma en cuenta la opinión del pueblo y se están aprobando leyes que solo benefician a ciertos sectores de la población, como la reforma a la ley de Régimen Tributario Interno (impuesto al patrimonio), que tiene sus pro y contra que de una u otra manera afecta más a la clase media.

Por lo que se considera a “La Asamblea Nacional” como una AMENAZA DE MEDIO IMPACTO para la empresa ya que no se tiene pleno conocimiento de que leyes se van a incrementar y a reformar en la nueva constitución y si perjudica o no a la ciudadanía en general, por la incertidumbre que ésta genera.

2.2.2.3 Poder Judicial

El Poder Judicial, debe ser un verdadero garante de seguridad jurídica, de imparcialidad y de independencia con relación a los liderazgos políticos que controlan el sistema partidario ecuatoriano. A su cargo han estado, y están, importantes decisiones que afectan la vida política y económica del país.

El control de este poder del Estado y el aseguramiento de la influencia sobre magistrados que lo componen, llevaron a la politización de las decisiones que a su vez han sido detonantes de diversas crisis políticas.

Es así que la ciudadanía busca como solución definitiva y ampliamente legitimada que garantice una integración idónea del poder judicial y de los órganos jurisdiccionales, ajena a los vaivenes partidarios y a los intereses económicos en pugna y personales.

Por lo tanto “La falta de credibilidad e integridad del Poder Judicial” se constituye en una AMENAZA DE ALTO IMPACTO, por la falta de agilidad y



seriedad en su ejecución, por los vacíos existentes en las leyes y por la inseguridad jurídica que predomina en nuestro país.

2.2.2.4 Partidos políticos

Los partidos políticos son organizaciones que se caracterizan por su singularidad, de base personal y relevancia constitucional, creadas con el fin de contribuir de una forma democrática a la determinación de la política nacional y a la formación y orientación de la voluntad de los ciudadanos, así como a promover su participación en las instituciones representativas mediante la formulación de programas, la presentación y apoyo de candidatos en las correspondientes elecciones, y la realización de cualquier otra actividad necesaria para el cumplimiento de sus fines.

Ante el desprestigio y la pérdida de credibilidad de los dirigentes tradicionales de la denominada “partidocracia” en el Ecuador, donde es fácilmente comprada su conciencia, dejando a un lado sus ideales y principios del partido al cual se deben, vendiéndose al mejor postor y así no hacer oposición. Genera para la comunidad en general una AMENAZA DE MEDIO IMPACTO, y para la empresa en sí, por la “Desconfianza de los partidos políticos” por su falta de credibilidad y fidelidad a sus principios.

2.2.2.5 Cuadro resumen de oportunidades y amenazas del escenario político

Cuadro No. 9: Resumen del escenario político

ORDINAL	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
AMENAZAS				
1	La actitud socialista del gobierno, al crear leyes que perjudican al sistema financiero		x	
2	La Asamblea Nacional por que se desconoce el cambio o creación de leyes, generando duda.		x	
3	La falta de credibilidad, agilidad e integridad del Poder Judicial, y por los vacios de inseguridad jurídica.	x		
4	Desconfianza y desprestigio de los partidos políticos, por la falta de fidelidad sus principios políticos, al venderse fácilmente.		x	

Elaborado por: Silvana Delgado C.



2.2.3 Escenario social

El empleo hace referencia a una persona que tiene un puesto de trabajo en algún lugar con las prestaciones que la ley exige; es decir que tienen relación de dependencia dentro del sector público o privado.

“Es subempleo es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital”¹³

Éste hace referencia cuando una persona trabaja por su cuenta o por horas.

“El desempleo es el porcentaje que resulta del cociente entre el número total de desocupados y la población económicamente activa”¹⁴

El desempleo es cuando no se tiene un jefe y ninguna relación laboral.

La marginalidad es cuando no tiene ninguna fuente de ingresos, viven de la caridad.

“A junio de este año, según el INEC, la pobreza en el Ecuador medida a través del nivel de ingresos muestra que el 35,1% de los ecuatorianos es pobre mientras que el 15,7% está en el sector de extrema pobreza. En el primer caso la metodología aplicada considera una persona pobre si recibe menos de \$ 2 diarios y extrema pobreza a personas con ingresos menores a \$1 diario.”¹⁵

Se considera una AMENAZA DE MEDIO IMPACTO “El incremento de la pobreza en 35.1%”, y consigo el desempleo siendo uno de los principales problemas a los que se enfrenta la población ecuatoriana, la misma que no ha mejorado en sus niveles de producción por la malas políticas de gobierno, las cuales deberían ser viables para un crecimiento económico permanente y sostenido a ritmos adecuados, magnitud que es posible si los gobiernos preservan la estabilidad económica y brindan señales de confianza, seguridad y certidumbre. Además los países no resuelven la pobreza regalando la plata a nadie o haciendo populismo económico (bono de desarrollo humano). La gente sale de la pobreza cuando tiene trabajo y cuenta con remuneraciones dignas.

¹³ Economía ecuatoriana en cifras, ILDIS

¹⁴ Economía Ecuatoriana en cifras, ILDIS

¹⁵ Diario el HOY, Publicado el 26/Octubre/2009



2.2.4 Escenario cultural – educativo

Se ha dicho desde siempre que el desarrollo de un país pasa por el perfeccionamiento de su educación universitaria. Esa afirmación sigue más vigente que nunca, pues es evidente que el prerrequisito de un crecimiento económico sostenido es que las sociedades tengan una sólida preparación técnica.

Es imprescindible que el Gobierno escuche el clamor de la comunidad universitaria que mira con preocupación el proyecto de Ley de Educación Superior. Principios como la autonomía universitaria debieran respetarse, pues han demostrado ser una herramienta para estimular la excelencia académica y la investigación. También se debe destacar la importancia que ha dado el actual gobierno a la educación primaria y secundaria, para las cuales se han creado partidas presupuestarias para el ingreso de docentes a diferentes establecimientos del país, pero de acuerdo a su nivel de preparación académica, así como también para los estudiantes la educación es totalmente gratuita, favoreciendo esto a la clase media y baja.

“El nivel de educación deficiente” es una AMENAZA DE MEDIANO IMPACTO para el crecimiento económico del país y para la cooperativa, porque éste favorece las buenas relaciones laborales tanto en atención adecuada al cliente, educación, conocimientos, cultura general y experiencias adquiridas.

2.2.5 Escenario tecnológico

Tecnología Informática.- En los últimos tiempos la tecnología informática juega un papel importantísimo en el desenvolvimiento de funciones sean estas administrativas, financieras y de servicios. En una empresa simplifica los procesos administrativos, ayuda a optimizar tiempo y recursos, los informes resultantes son veraces y efectivos más aún en una institución financiera, donde se maneja datos numéricos exactos, por lo que se considera a “La evolución de la



tecnología informática” como una OPORTUNIDAD DE ALTO IMPACTO para el País y la cooperativa.

Comunicaciones.- En un mundo globalizado las comunicaciones son de gran importancia, ya que para realizar intercambios comerciales, con otros países se recurre al Internet, en donde se realizan y se finiquitan actos de comercio y a satisfacción de las partes. Las telecomunicaciones vía satélite es otro de los factores de gran importancia por el hecho de estar informados desde cualquier país del mundo sobre los hechos trascendentales sean estos de orden económico, político, social, deportivo, etc.

Determinando de esta manera que “Las sofisticación de las comunicaciones” son una OPORTUNIDAD DE ALTO IMPACTO por que permite estar informados de los últimos acontecimientos que suceden en el país y el mundo que pueden afectar positiva o negativamente a la cooperativa, más aún cuando se tiene oficinas alejadas, como es el caso de la parroquia de Maldonado en la provincia del Carchi.

Tecnologías especializadas.- Estas tecnologías se aplican generalmente en los procesos productivos y de comercialización específicos para cada empresa.

“El crecimiento de la tecnología especializada” es una OPORTUNIDAD DE ALTO IMPACTO para la empresa, el requerimiento de la misma va a ayudar al crecimiento productivo como resultado de un costo beneficio óptimo para la empresa, todo depende de cuánto la empresa esté dispuesta a invertir.



2.2.5.1 Cuadro resumen de oportunidades y amenazas del escenario tecnológico

Cuadro No. 10: Resumen del escenario tecnológico

ORDINAL	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
OPORTUNIDADES				
1	La evolución de la tecnología informática, ayuda a optimizar tiempo y recursos porque proporciona informes veraces y efectivos	x		
2	Las sofisticación de las comunicaciones permite estar actualizado de las últimas noticias y a tiempo analizando si afectan o no.	x		
3	El crecimiento de la tecnología especializada en microfinancieras, dependiendo del costo –beneficio y de cuánto invertir.	x		
AMENAZAS				
1	El nivel de educación deficiente demostrado en el trato, conocimientos, experiencias y cultura general, porque dificulta las relaciones personales y laborales.		x	

Elaboración: Silvana Delgado

2.2.6 Escenario seguridad pública

“En el Ecuador existe la percepción de que los niveles de seguridad pública están en una profunda crisis, que la delincuencia ha aumentado alarmantemente, es así que según estadísticas de la policía nacional y de organismos de derechos humanos, esta percepción se ha incrementado en un 15%”.¹⁶

No es simplemente se han incrementado los índices de delincuencia, y siente que la población está cada día más desprotegida, sino que la violencia con la que cometen los asalto, robos, secuestros a crecido alarmantemente, hace 6 años en el Ecuador se desconocía prácticamente lo que es el sicariato, hoy es común

¹⁶ diario hoy Publicado el 07/Octubre/2009



escuchar en las noticias nacionales y en primera página noticias de asesinatos, bajo esta modalidad, las ciudades más peligrosas son Guayaquil, Quito, Esmeraldas, Puyo, Milagro.

En cuanto al cordón fronterizo el conflicto entre Ecuador y Colombia marca una crisis que no tienen solución pronta, sino al contrario ha generado una incertidumbre en sus habitantes, los controles cada vez son más rigurosos precautelando el bien estar de la ciudadanía contra el lavado de dinero, el narcotráfico, y el armamentismo ilegal que se da en la frontera favoreciendo de esta manera al terrorismo.

“La falta de seguridad pública” constituye una seria AMENAZA DE ALTO IMPACTO para la empresa, ya que en la medida en que la población se sienta desprotegida estará menos dispuesta a endeudarse para emprender sus proyectos productivos, por el miedo que genera la delincuencia y por lo tanto perder todo en un asalto. Las empresas y negocios en general tendrán que invertir en la contratación de un servicio de Seguridad Privada, lo cual genera un gasto.

2.2.7 Escenario ecológico

Sistema de relaciones existentes entre los distintos seres vivos, como consecuencia de las funciones naturales de cada especie, y los efectos que dichos seres en su relación causan al entorno o medio ambiente, entonces se busca un equilibrio entre estas relaciones.

En Ecuador el equilibrio ecológico se ve muy afectado, tanto es así que en la sierra apenas el 1.5% de bosque húmedo las especies vegetales y animales están en peligro de extinción, los bosques primarios se pierden a un ritmo alarmante en provincias como Esmeraldas.

La ley de preservación ambiental es uno de los instrumentos de la política ambiental con aplicación específica e incidencia directa en las actividades productiva, que permite plantear opciones de desarrollo que sean compatibles con



la preservación del medio ambiente y la conservación de los recursos naturales. La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, reciclaje, y reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientales sustentables y respecto a las culturas y prácticas tradicionales.

La ley de preservación ambiental es una fortaleza para el país debido a que con la aplicación de esta norma se cuidará el medio ambiente y de los recursos naturales.

Para la empresa “La preservación del escenario ecológico” es una OPORTUNIDAD DE MEDIO IMPACTO por la ley a favor del medio ambiente y la naturaleza, ya que toda ley que permita crecer a un país, es beneficioso para toda la población, implementando estrategias de control de desechos sólidos y el uso apropiado de agroquímicos eliminando los de alta toxicidad en la zona rural donde se encuentran la mayor parte de los clientes de la Cooperativa.

2.2.8 Escenario internacional

“Los principales problemas del país son, según los encuestados, la falta de empleo (32%), el incremento del costo de la vida(23%), el aumento de la delincuencia y la inseguridad pública (15%) y la corrupción (15%),”¹⁷

Las mayorías parlamentarias circunstanciales, las alianzas políticas endebles, la multiplicidad de partidos y bloques con poca fidelidad partidaria, las continuas amenazas de destitución o de juicio político al Presidente, son algunas de las realidades de la política ecuatoriana conocidas y reconocidas por todos los actores de la vida política y que dificultaron la estabilidad del sistema político.

“El Índice de Prosperidad 2009 agrega las calificaciones obtenidas en nueve subíndices: fundamentos económicos, emprendimiento e innovación, instituciones

¹⁷ Diario HoyPublicado el 07/Octubre/2009 | 09:09



democráticas, educación, salud, seguridad y protección, gobernanza, libertad personal y capital social. Ecuador en el puesto 71 del Índice de Prosperidad tiene muy mala calificación en progreso económico, innovación y emprendimiento, seguridad y gobernabilidad. El respeto a la Ley, la transparencia y el control son muy importantes para el crecimiento sostenido.”

El escenario internacional para la Cooperativa “PVPR” es una AMENAZA DE MEDIO IMPACTO, dada por la mala política administrativa, económica que se refleja en el gobierno de Rafael Correa, razones estas por demás obvias para que nuestras relaciones comerciales con Colombia hayan decrecido en nuestra frontera, perjudicando de esta manera a nuestros pequeños micro empresarios principalmente del área urbana.



2.2.9 Cuadro resumen de oportunidades y amenazas del macroambiente

Cuadro No. 11: Resumen del Macroambiente

ORDINAL	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
OPORTUNIDADES				
1	El crecimiento relativo del PIB" de un 0.98%, ayuda a tener mayores ingresos y capacidad de ahorro, también su liquidez depende de aportes de otras organizaciones.		x	
2	La baja del 9.86% en margen financiero entre las tasas de interés activa y pasiva referencial, por el aumento en el volumen de créditos y consigo los gastos administrativos.		x	
3	Descenso del 66.60% de la inflación, ha mantenido el poder adquisitivo del dinero, que genera excedente y puede ser utilizado como ahorro o cuota de un crédito		x	
4	La evolución de la tecnología informática, ayuda a optimizar tiempo y recursos porque proporciona informes veraces y efectivos	x		
5	Las sofisticación de las comunicaciones permite estar actualizado de las últimas noticias y a tiempo analizando si afectan o no.	x		
6	El crecimiento de la tecnología especializada en microfinancieras, dependiendo del costo –beneficio y de cuánto invertir.	x		
7	Las leyes de preservación del Escenario Ecológico con estrategias de control de desechos sólidos y el uso apropiado de agroquímicos.		x	
AMENAZAS				
1	El déficit del 42.30% en la balanza comercial por las restricciones comerciales con otros países, pero sus socios comercializan productos agropecuarios al interior del país			x
2	La falta de financiamiento del presupuesto del estado tratando de equiparar con el alza de impuesto, reducción de sueldo, incremento de aranceles, genera incertidumbre al invertir.		x	
3	La baja del 46.75% en venta del petróleo, a un valor menor del presupuestado, buscaría otros financiamiento, como el uso de reservas monetarias		x	
4	La reducción del 58.74% de las remesas de migrantes, por los pocos migrantes de la provincia y por ende pocas remesas del exterior.			x
5	La Crisis económica mundial ha provocado el aumento del desempleo y la falta de dinero en los hogares hace que se consuma menos los productos y servicios financieros	x		
6	La actitud socialista del gobierno, al crear leyes que perjudican al sistema financiero		X	
7	La Asamblea Nacional por que se desconoce el cambio o creación de leyes, generando duda.		x	
8	La falta de credibilidad, agilidad e integridad del Poder Judicial, y por los vacios de inseguridad jurídica.	x		
9	Desconfianza y desprestigio de los partidos políticos, por la falta de fidelidad sus principios políticos, al venderse fácilmente.		x	
10	El incremento de la pobreza en 35.1% y consigo el desempleo, al aplicar malas políticas de gobierno, superando con trabajo digno		x	
11	El nivel de educación deficiente demostrado en el trato, conocimientos, experiencias y cultura general, porque dificulta las relaciones personales y laborales.		x	
12	Falta de seguridad pública genera miedo, no se emprende proyectos productivos, por lo tanto hay que gastar al contratar seguridad.	x		
13	En el escenario internacional con el puesto 71 del Ecuador en el índice de prosperidad, dada por la corrupción, falta de innovación seguridad y gobernabilidad, afectando la inversión extranjera		x	

Elaborado por: Silvana Delgado C.



2.3 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

2.3.1 Mercado y sus elementos

- Mercado.- “Conjunto de productos/servicios que pueden sustituirse entre sí en aquellos usos en que busquen ventajas similares, y los clientes para quienes son importantes tales usos.”¹⁸
- Mercado.- “Personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y el deseo de gastarlo. También, cualquier persona o grupo con el que un individuo o empresa tiene una relación actual o posible de intercambio.”¹⁹

Sus elementos son demanda y oferta

2.3.2 Demanda y Oferta

Demanda.- Elasticidad de los precios de la demanda.- “Sensibilidad de la demanda ante los cambios de precios”²⁰

Tipos de elasticidad:

- “Demanda Elástica, es la relación entre precio y volumen de ventas, de manera que un cambio de una unidad en la escala del precio, ocasiona una modificación de más de una unidad en la escala del volumen”²¹
- Demanda Inelástica, la relación entre precio y volumen es tal que un cambio de una unidad en la escala del precio ocasiona una alteración de menos de una unidad en la escala del volumen”²²
- Demanda Unitaria.- “Se presenta cuando una baja o alza en el precio va acompañada de un cambio proporcional en la cantidad demanda, en forma tal que el valor del dinero gastado permanece igual”²³

¹⁸ La investigación de mercados, entorno de marketing, tercera edición.

¹⁹ Fundamentos de marketing, onceava edición

²⁰ Fundamentos de marketing, onceava edición

²¹ Fundamentos de marketing, onceava edición

²² Fundamentos de marketing, onceava edición

²³ Cómo aprender economía, Santiago Zorilla Arena



- Oferta.- “Es el fenómeno correlativo a la demanda, se le considera como la cantidad de mercancías que se ofrece a la venta a un precio dado por unidad de tiempo”²⁴

Cuáles son las condiciones para que se den

- Recursos.- “conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa”²⁵
- Voluntad.- “Potencia del alma, que mueve a hacer o no hacer una cosa.”²⁶

2.3.3 Caracterización de los productos y servicios de la empresa

En la Cooperativa los clientes están ubicados por el número de integrantes del grupo y el sector al cual pertenecen. Éstos pueden percibir de uno o varios productos y/o servicios financieros a la vez, siendo los más importantes:

- SERVICIO DE CAPACITACIÓN
- SERVICIOS SOCIALES:
 - Fondo de Solidaridad:
 - Fondo Mortuorio.
- SERVICIOS PROFESIONALES:
 - Asesoría Técnica Agropecuaria:
 - Asesoría Jurídica: Para asesorarle en problemas legales diversos.
- CAPTACIONES:
 - Fomenta la cultura del ahorro
 - Paga atractivas tasas de interés,.
 - Cuenta Tradicional “MI AHORRO”.
 - Cuenta Infantil “VICHITOS”: Para niños de 0 a 12 años.

²⁴ Cómo aprender economía, Santiago Zorilla Arena

²⁵ Diccionario Ilustrado, Grupo editorial

²⁶ Diccionario Ilustrado, Grupo editorial



- Cuenta Juvenil “LA PLENA”: Para jóvenes de 12 a 18 años. Pretendemos fomentar en ellos la cultura de ahorro y el sentido de pertenencia.
- Libreta de Ahorro a la Vista “CUENTA A DIARIO.
- Ahorro Programado “PARA TODO”.
- Ahorro Programado “NUEVA VIDA”.
- DEPÓSITOS A PLAZO FIJO:.
- CRÉDITOS:
 - COMUNITARIO.
 - PRODUCIR
 - EDÚCATE.
 - PURO AHORRO
 - URGENTITO.

2.3.4 Clientes.-

Es la aquella persona que compra o consigue el producto y/o servicio, siendo éste el más importante de una empresa y dar respuesta a sus demandas se hace necesario e imprescindible.

En el análisis se considera los clientes más importantes de acuerdo al volumen de cartera que tiene la cooperativa en cada sector, categorizando de ésta manera por la rentabilidad que genera la cartera, la cual va de la mano con el ahorro del grupo (encaje), siendo esté una condición para acceder a los créditos.



Cuadro No. 12: Cuadro de datos de clientes

ORDINAL	GRUPOS DE CLIENTE de acuerdo al nombre y sector de residencia	Número integrantes	Servicios Financieros	
			Cartera Anual USD.	Ahorros anuales USD.
1	Alor (Bolívar)	52	49920	9984
2	Misericordia A (Tulcán)	30	28800	5760
3	Misericordia B (Tulcán)	30	28800	5760
4	San Francisco de línea Roja (Montufar)	45	43200	8640
5	San Cristobal Alto (Montufar)	38	36480	7296
6	San José (Huaca)	35	33600	6720
7	Pueblo Nuevo (Bolivar)	35	33600	6720
8	Guananguicho (Huaca)	28	26880	5376
9	El Rosal (Montufar)	32	30720	6144
10	Motilon (Montufar)	40	38400	7680
11	CRS (Catolich Reliev Service Tulcan)	1	960	8500
12	Pastoral de la Mujer	1	960	7500

Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
Elaborado por: Silvana Delgado C.

Cuadro No. 13: Cuadro de Pareto determinada por el volumen de cartera

ORDINAL	GRUPOS DE CLIENTE de acuerdo al nombre y sector de residencia	Número integrantes	Servicios financieros anuales					
			Cartera			Inversión		
			Monto \$	% Relativa	Acumulad	Monto \$	% Relativa	Acumulad
1	Alor (Bolívar)	52	49.920	14,17	14,17	9.984	11,60	11,60
4	San Francisco de línea Roja (Montufar)	45	43.200	12,26	26,43	8.640	10,04	21,64
10	Motilon (Montufar)	40	38.400	10,90	37,33	7.680	8,92	30,56
5	San Cristobal Alto (Montufar)	38	36.480	10,35	47,68	7.296	8,48	39,03
6	San José (Huaca)	35	33.600	9,54	57,22	6.720	7,81	46,84
7	Pueblo Nuevo (Bolivar)	35	33.600	9,54	66,76	6.720	7,81	54,65
9	El Rosal (Montufar)	32	30.720	8,72	75,48	6.144	7,14	61,78
2	Misericordia A (Tulcán)	30	28.800	8,17	83,65	5.760	6,69	68,48
3	Misericordia B (Tulcán)	30	28.800	8,17	91,83	5.760	6,69	75,17
8	Guananguicho (Huaca)	28	26.880	7,63	99,46	5.376	6,25	81,41
11	CRS (Catolich Reliev Service Tulcan)	1	960	0,27	99,73	8.500	9,87	91,29
12	Pastoral de la Mujer	1	960	0,27	100,00	7.500	8,71	100,00
TOTAL			352.320	100		86.080	100	

Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
Elaborado por: Silvana Delgado C

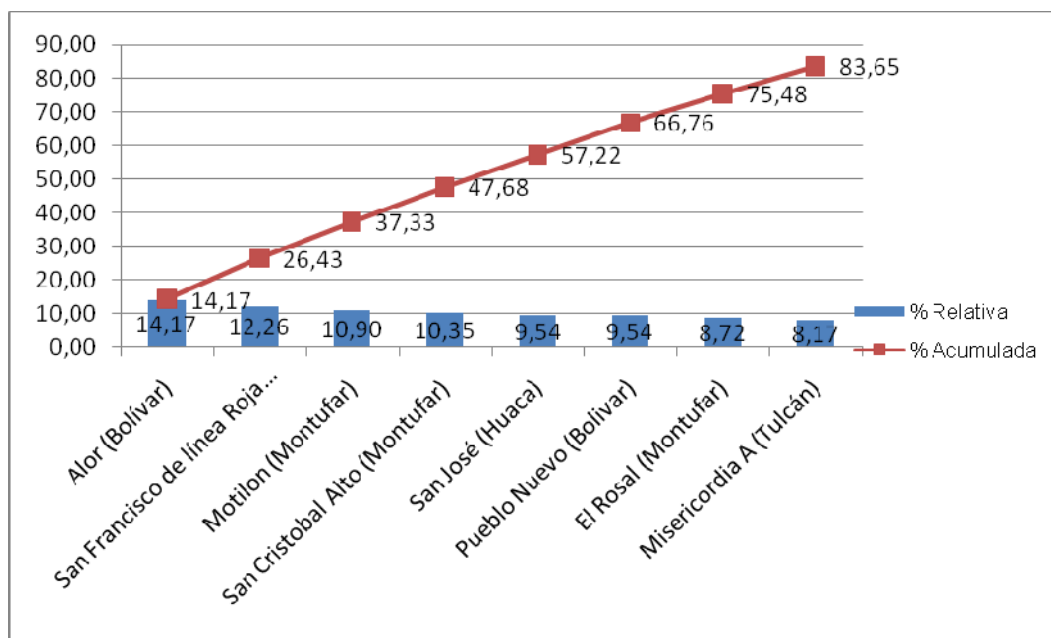


Cuadro No. 14: Cuadro Pareto final dada por el volumen de cartera

ORDINAL	GRUPOS DE CLIENTE de acuerdo al nombre y sector	Cartera	
		% Relativa	% Acumulada
1	Alor (Bolívar)	14,17	14,17
4	San Francisco de línea Roja (Montufar)	12,26	26,43
10	Motilon (Montufar)	10,90	37,33
5	San Cristobal Alto (Montufar)	10,35	47,68
6	San José (Huaca)	9,54	57,22
7	Pueblo Nuevo (Bolívar)	9,54	66,76
9	El Rosal (Montufar)	8,72	75,48
2	Misericordia A (Tulcán)	8,17	83,65
	otros	16,35	100,00
	TOTAL	100,00	

Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
 Elaborado por: Silvana Delgado C.

Gráfico No. 9: Diagrama de Pareto



Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
 Elaborado por: Silvana Delgado C.



Cuadro No. 15: Cuadro comparativo de los clientes de la empresa.

Ordinal	GRUPOS DE CLIENTE de acuerdo al nombre y sector	Producto y/o Servicio	Ventas Anuales		Percepción del cliente	Clasificación		Nivel de impacto		
			Monto	% Relativa		Oportuni	Amenza	Alto	Medio	Bajo
1	Alor (Bolívar)	Crédito y capacitación	49.920	14,17	Buena, por el número de integrantes	x		x		
2	San Francisco de línea Roja (Montufar)	Crédito y capacitación	43.200	12,26	Buena, por ser organizado el grupo	x		x		
3	Motilon (Montufar)	Crédito y capacitación	38.400	10,90	Buena, por la colaboración del grupo	x		x		
4	San Cristobal Alto (Montufar)	Crédito y capacitación	36.480	10,35	Buena, por involucrar a más personas	x		x		
5	San José (Huaca)	Crédito y capacitación	33.600	9,54	Buena, por ser socias emprendedoras	x		x		
6	Pueblo Nuevo (Bolivar)	Crédito y capacitación	33.600	9,54	Buena, por ser puntuales en el grupo	x		x		
7	El Rosal (Montufar)	Crédito y capacitación	30.720	8,72	Buena, por llegar hasta su comunidad	x		x		
8	Misericordia A (Tulcán)	Crédito y capacitación	28.800	8,17	Buena, por el asesoramiento en otras áreas	x		x		
9	otros	Inversiones y crédito	57.600	16,33	Regular, por otorgar bajos montos de crédito	x			x	
	TOTAL		352.320	99,98						

Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
 Elaborado por: Silvana Delgado C.

De acuerdo al análisis de Pareto se puede identificar la fidelidad de los clientes de la cooperativa, los cuales se convierten en OPORTUNIDADES DE ALTO IMPACTO, por preferir el servicio que les prestan al ser atendidos por el sector rural de la provincia del Carchi, con sus cursos de capacitación y desarrollo emprendedor del grupo.



2.3.5 Proveedores

“Personas o empresas que ofrecen los bienes y servicios necesarios para que una organización produzca lo que vende.”²⁷

Las empresas proveedoras con las que mantiene relaciones comerciales la cooperativa, se enmarcan a través de convenios legales anuales, donde ambas partes se someten a dar fiel cumplimiento al mismo.

Cuadro No.16: Cuadro de datos de proveedores

ORDINA	GRUPOS GENERAL DE PROVEEDORES	Compras Anuales	
		Compras	%Relativo
1	Compañía Silvio Montalvo	2.400	1,76
2	EGO Tecnología.Net	26.000	19,03
3	Movitech	6.000	4,39
4	Tech.Net	2.500	1,83
5	UCADE (Unión Católica al desarrollo)	25.000	18,30
6	REFR (Red Financiera Rural)	4.000	2,93
7	UCACNOR (Unión de Cooperativas de ahorro y crédito del norte)	720	0,53
8	Diocesis de Tulcán	60.000	43,92
9	Pastoral Social	10.000	7,32
	TOTAL	136.620	100,00

Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
Elaborado por: Silvana Delgado C.

Cuadro No. 17: Cuadro de Pareto de proveedores

ORDINA	GRUPOS GENERAL DE PROVEEDORES	Compras Anuales		
		Compras	%Relativo	%Acumulad:
8		60.000	43,92	43,92
2	EGO Tecnología.Net	26.000	19,03	62,95
5	UCADE (Unión Católica al desarrollo)	25.000	18,30	81,25
9	Pastoral Social	10.000	7,32	88,57
3	Movitech	6.000	4,39	92,96
6	REFR (Red Financiera Rural)	4.000	2,93	95,89
4	Tech.Net	2.500	1,83	97,72
1	Compañía Silvio Montalvo	2.400	1,76	99,48
7	UCACNOR (Unión de Cooperativas de ahorro y crédito del norte)	720	0,53	100,00
	TOTAL	136.620	100,00	

Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
Elaborado por: Silvana Delgado C.

²⁷ Fundamentos de marketing, onceava edición

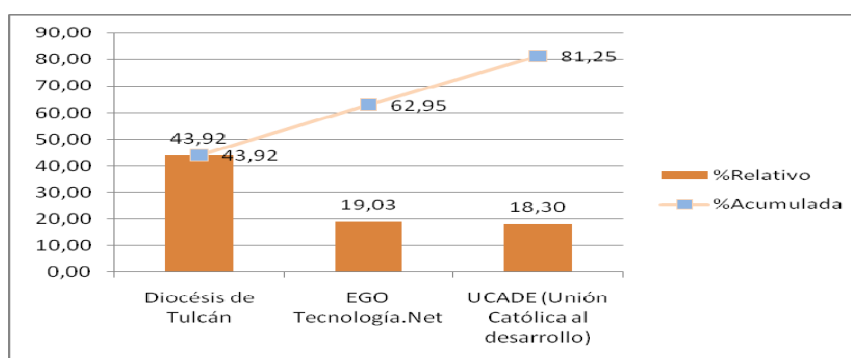


Cuadro No.18: Cuadro de Pareto final de proveedores

GRUPOS GENERAL DE PROVEEDORES	Compras Anuales	
	%Relativo	%Acumulada
Diocésis de Tulcán	43,92	43,92
EGO Tecnología.Net	19,03	62,95
UCADE (Unión Católica al desarrollo)	18,30	81,25
OTROS	18,75	100,00
TOTAL	100,00	

Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
Elaborado por: Silvana Delgado C.

Gráfico No. 10: Diagrama de Pareto de proveedores



Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
Elaborado por: Silvana Delgado C.

Cuadro No. 19: Cuadro comparativo de los proveedores de la cooperativa

Ordinal	GRUPOS DE PROVEEDORES de acuerdo al servicio que prestan	Producto y/o Servicio que provee	Compras Anuales		Percepción del desempeño	Clasificación		Nivel de impacto		
			%Relativo	Acumulado		Oportun	Amenza	Alto	Medio	Bajo
1	Diocésis de Tulcán	Dinero para ejecutar plan	43,92	43,92	Buena, por el capital que invierte	x		x		
2	EGO Tecnología.Net	Sistemas de actualización	19,03	62,95	Buena, por ser oportuna y de gran ayuda	x		x		
3	UCADE (Unión Católica al desarrollo)	Asesoría microfinanciera	18,30	81,25	Buena, por el manejo administrativo y financiero	x		x		
4	otros	Asesoría en auditoría y otros	18,75		Buena, por ser complemento para poner en marcha institución financiera	x			x	
	TOTAL		100,00							

Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
Elaborado por: Silvana Delgado C.

El análisis de Pareto determina que las empresas proveedoras más impactantes son: las que proveen de dinero para su funcionamiento, las que aprovisionan de sistemas informáticos tanto con el manejo, actualización y licencia que requieren los programas tecnológicos, y las de asesoría en microfinanzas. Por lo tanto son consideradas como OPORTUNIDADES DE MEDIO IMPACTO para la cooperativa por la exclusividad que dan estas.



2.3.6 Competencia

En el sentido básico, competencia es la rivalidad entre empresas y otros proveedores por el dinero y lealtad de sus clientes, esta rivalidad tiende a centrarse en uno de dos enfoques o a modo de combinación: basada en precios, o basado en servicio.

La Competencia es alta en el sector Cooperativista de ahorro y crédito de la provincia del Carchi, sin embargo en ésta zona principalmente el área rural falta por atenderse.

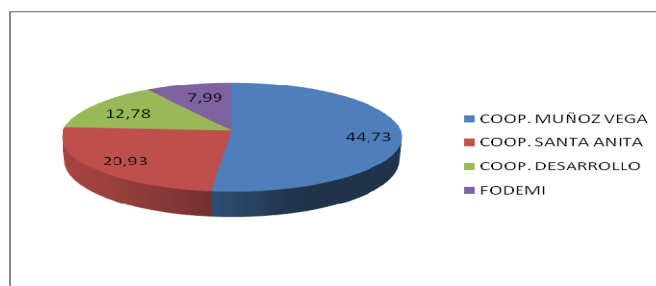
Cuadro No. 20: Datos referentes a la competencia

Ordinal	Competencia	Factor de referencia		
		Número Clientes	Participación	Acumulada
1	COOP. MUÑOZ VEGA	28.000	44,73	44,73
2	COOP. SANTA ANITA	13.100	20,93	65,65
3	COOP. DESARROLLO	8.000	12,78	78,43
4	FODEMI	5.000	7,99	86,42
5	FINCA	4.800	7,67	94,09
6	MINGA	2.000	3,19	97,28
7	COOP. PADRE VICENTE PONCE RUBIO	1.700	2,72	100,00
TOTAL		62.600	100,00	

Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
 Elaborado por: Silvana Delgado C.

Gráfico No. 11: Determinación del mercado sector cooperativista aplicando

Pareto



Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
 Elaborado por: Silvana Delgado C.



Cuadro No. 21: Cuadro comparativo de la competencia

Ordinal	Competencia	Producto o servicio con que compete	Participación en el mercado		Desempeño	Clasificación		Nivel de impacto		
			Número de socios	Participación		Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
1	COOP. MUÑOZ VEGA	Crédito e inversión	28.000	44,73	Bueno, por años de permanencia		x	x		
2	COOP. SANTA ANITA	Crédito	13.100	20,93	Regular, por atiende un solo sector		x		x	
3	COOP. DESARROLLO	Crédito grupal	8.000	12,78	Regular, por crédito grupal		x		x	
4	FODEMI	Crédito en grupos	5.000	7,99	Regular, por frecuencia de pagos		x		x	
5	OTROS	Variación de productos	8.500	13,58	Regular, por falta de atención		x			x
	TOTAL		62.600	100,00						

Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
 Elaborado por: Silvana Delgado C.

El análisis de Pareto determina ciertas desventajas respecto a la competencia, por los pocos años de presencia que tiene en el mercado financiero formal, frente a los 40 años que tiene la cooperativa Pablo Muñoz Vega, así como la única modalidad de pagos que posee la Cooperativa “PVPR” frente a otras que ofrecen diversidad (pagos diarios, semanales, mensuales y semestrales), por lo tanto ésta es considerada como una AMENAZA DE MEDIO IMPACTO.



2.3.7 Organizaciones públicas y privadas que actúan en el microambiente de la empresa para normar, controlar o apoyar la actividad financiera.

Cuadro No. 22: Cuadro de las organizaciones que actúan en el sector

Ordinal	Organización	Rol de la organización	Relación	Clasificación		Nivel de Impacto		
				Oportuni	Amenaza	Alto	Medio	Bajos
1	Dirección Nacional de Cooperativas	Norma y Controla, estableciendo lineamientos y políticas	Directa	x		x		
2	SRI	Norma y controla con rendición de impuestos al estado	Directa	x			x	
3	BCE	Norma y Controla con tasas de interés permitidas	Directa	x			x	
4	CEMOPLAF	Apoya con charlas referentes a enfermedades de la mujer	Indirecta	x			x	
5	COMISARIA DE LA MUJER	Apoya con charlas referentes al maltrato familiar	Indirecta	x			x	
6	MINISTERIO DE TRABAJO	Apoya con charlas sobre leyes del trabajador ecuatoriano	Indirecta	x			x	

Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
 Elaborado por: Silvana Delgado C.

Las organizaciones públicas y privadas que mantienen relación directa e indirectamente con la Cooperativa son consideradas como oportunidades porque norman y controlan las políticas que deben aplicarse en una institución financiera. Además brindan apoyo contribuyendo con el asesoramiento en diferentes áreas que la cooperativa necesite.

Por lo tanto estas relaciones se convierten en OPORTUNIDADES DE MEDIO IMPACTO, para la cooperativa por la confianza que genera ésta al ser una empresa seria que cumple con los lineamientos exigidos por la ley ecuatoriana.



2.3.8 Análisis de competitividad del microambiente mediante las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

“Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado.”²⁸

Amenaza de nuevos competidores.- La cooperativa “PVPR” tiene competidores directos como la Pablo Muñoz Vega, la Santa Anita, y la Coop. Desarrollo, por lo tanto es muy difícil el ingreso de nuevos elementos que participen como competencia directa, debido a una de las barreras que impiden el ingreso al mercado, como es el alto costo que implica atender al sector rural de la provincia del Carchi; por lo tanto se puede identificar como una OPORTUNIDAD DE MEDIO IMPACTO.

Amenaza de servicios sustitutos.- Servicios sustitutos pueden ser considerados aquellos que puedan satisfacer las necesidades del cliente brindando servicios semejantes. Para la Cooperativa, se pueden considerar como sustitutos a los bancos (Pichincha, Procredit), cooperativas de ahorro y crédito (Tulcán, San Francisco), y demás instituciones financieras. Por lo tanto los servicios sustitutos representan una AMENAZA DE MEDIANO IMPACTO.

Poder de negociación de los proveedores.- La incidencia directa de los proveedores en el sector financiero se maneja por medio de convenios anuales legalizados, es decir que se puede elegir, considerar la mejor opción y dar fiel cumplimiento al mismo; por lo tanto al tener exclusividad con éstos, se convierte en una OPORTUNIDAD DE MEDIO IMPACTO.

Poder de negociación de los clientes.- Los clientes no tienen poder de negociación ya que deben aceptar las reglas, normas, condiciones y tasas de interés establecidas para la obtención de un crédito, por lo tanto puede ser considerado como una OPORTUNIDAD de MEDIANO IMPACTO.

²⁸ KOTHLER, Philip (2009) *DIRECCIÓN DE MARKETING*. 12va. Edición. Editorial PEARSON. p. 342.



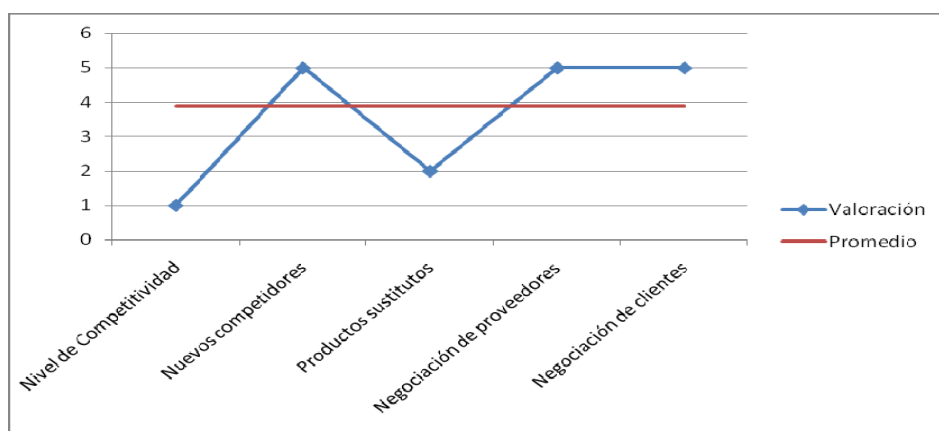
Riesgo en el nivel de competencia.- La Cooperativa cuenta con un nivel de participación muy bajo en el mercado financiero por ser nueva su presencia, constituyéndose ésta en una AMENAZA de ALTO IMPACTO, ya que se ve limitado su presupuesto para abrir nuevas oficinas en toda la provincia del Carchi

Cuadro No.23: Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Porter

	Riesgos del nivel de Competitividad	Riesgos de nuevos competidores	Riesgo de productos sustitutos	Poder de negociación de proveedores	Poder de negociación de clientes	Suma total	Promedio
Carácter del sector	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Bajo		
Clasificación	AMENAZA	OPORTUNIDAD	AMENAZA	OPORTUNIDAD	OPORTUNIDAD		
Impacto	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO		
Valoración	1	5	2	5	5	18	3,6

Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
 Elaborado por: Silvana Delgado C.

Gráfico No. 12: Análisis de Porter



Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
 Elaborado por: Silvana Delgado C.



2.3.9 Matriz resumen de oportunidades y amenazas del microambiente

Cuadro No. 24: Resumen de Oportunidades y amenazas del microambiente

ORDINAL	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo
OPORTUNIDADES				
1	Cliente atendido personalmente, con cursos de capacitación y desarrollo emprendedor del grupo	x		
2	Convenios anuales y formales con los proveedores por exclusividad a la cooperativa		x	
3	Cumplimiento de requisitos con los entes de control		x	
4	El riesgo de nuevos competidores, por ser difícil el ingreso por una de las barreras al ser alto el costo para atender a toda la provincia		x	
5	Poder de negociación de varios proveedores con forma legal y exclusiva, da opción de elección		x	
6	Poder de negociación de clientes los cuales aceptan las condiciones de la cooperativa, ya que es una institución regulada por C.N.Coop.		x	
AMENAZAS				
1	Rivalidad entre competidores del sector financiero formal por sus años de permanencia		x	
2	Riesgo de competitividad alto, por años de permanencia en el sector, y al ser nueva requiere de más costos y responsabilidades.	x		
3	Riesgo de productos sustitutos por la diversidad de productos financieros en otras instituciones con años de experiencia.		x	

Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
 Elaborado por: Silvana Delgado C.



2.3.10 Matriz resumen de oportunidades y amenazas del microambiente y macroambiente.

Cuadro No. 25: Resumen y amenazas del microambiente y macroambiente

ORDINAL	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
OPORTUNIDADES				
1	El crecimiento relativo del PIB* de un 0.98%, ayuda a tener mayores ingresos y capacidad de ahorro, también su liquidez depende de aportes de otras organizaciones.		x	
2	La baja del 9.86% en margen financiero entre las tasas de interés activa y pasiva referencial, por el aumento en el volumen de créditos y consigo los gastos administrativos.		x	
3	Descenso del 66.60% de la inflación, ha mantenido el poder adquisitivo del dinero, que genera excedente y puede ser utilizado como ahorro o cuota de un crédito		x	
4	Apoyo del gobierno para adquisición de vivienda otorgando créditos hipotecarios		x	
5	La evolución y disponibilidad de la tecnología informática, conjuntamente con las comunicaciones ayuda a optimizar tiempo y recursos porque proporciona información veraz y efectiva.	x		
6	Las leyes de preservación del Escenario Ecológico con estrategias de control de desechos sólidos y el uso apropiado de agroquímicos.		x	
7	Ciente atendido personalmente, con cursos de capacitación y desarrollo emprendedor del grupo	x		
8	Convenios anuales y formales con los proveedores por exclusividad que tiene la cooperativa, y dan opción de elección		x	
9	Cumplimiento de requisitos con los entes de control		x	
10	Programas de crédito para microempresas en el sector ganadero y agrícola con fondos de la Corporación financiera Nacional	x		
11	Altas barreras de entrada, por ser difícil el ingreso al mercado financiero de la provincia ya que es alto el costo para posicionarse	x		
12	Insatisfacción de clientes en el mercado rural por inadecuados servicios con otras cooperativas.	x		
13	Bajo poder de negociación de clientes los cuales aceptan las condiciones de la cooperativa, ya que es una institución regulada.		x	
AMENAZAS				
1	El déficit del 42.30% en la balanza comercial por las restricciones comerciales con otros países, pero sus socios comercializan productos agropecuarios al interior del país			x
2	La falta de financiamiento del presupuesto del estado tratando de equiparar con el alza de impuesto, reducción de sueldo, incremento de aranceles, genera incertidumbre al invertir.		x	
3	La baja del 46.75% en venta del petróleo, a un valor menor del presupuestado, buscaría otros financiamiento, como el uso de reservas monetarias		x	
4	La reducción del 58.74% de las remesas de migrantes, por los pocos migrantes de la provincia y por ende pocas remesas del exterior.			x
5	La Crisis económica mundial ha provocado el aumento del desempleo y la falta de dinero en los hogares hace que se consuma menos los productos y servicios financieros	x		
6	La actitud socialista del gobierno, al crear leyes que perjudican al sistema financiero		x	
7	La Asamblea Nacional por que se desconoce el cambio o creación de leyes, generando duda.		x	
8	La falta de credibilidad, agilidad e integridad del Poder Judicial, y por los vacíos de inseguridad jurídica.	x		
9	Desconfianza y desprestigio de los partidos políticos, por la falta de fidelidad sus principios políticos, al venderse fácilmente.		x	
10	El incremento de la pobreza en 35.1% y consigo el desempleo, al aplicar malas políticas de gobierno, superando con trabajo digno		x	
11	El nivel de educación deficiente demostrado en el trato, conocimientos, experiencias y cultura general, porque dificulta las relaciones personales y laborales.		x	
12	Falta de seguridad pública genera miedo, no se emprende proyectos productivos, por lo tanto hay que gastar al contratar seguridad.	x		
13	En el escenario internacional con el puesto 71 del Ecuador en el índice de prosperidad, dada por la corrupción, falta de innovación seguridad y gobernabilidad, afectando la inversión extranjera		x	
14	Rivalidad entre competidores del sector financiero formal por sus años de permanencia		x	
15	Riesgo de competitividad alto, por años de permanencia en el sector, y al ser nueva requiere de más costos y responsabilidades.	x		
16	Riesgo de productos sustitutos por la diversidad de productos financieros en otras instituciones con años de experiencia.		x	

Elaborado por: Silvana Delgado C.



2.4 ANÁLISIS INTERNO

2.4.1 Aspectos Jurídicos de la empresa

2.4.1.1 Personería Jurídica.-

Se constituye la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Vicente Ponce Rubio” Ltda. De capital Social y número de socios variable e ilimitado, la cual tiene registrado su nombre en la Dirección Nacional de Cooperativas, con domicilio en la ciudad de Tulcán, mediante Acuerdo Ministerial No. 006 del 28 de noviembre de 2008, e inscrita en el registro General de Cooperativas con el Número de Orden No. 7272 de fecha 5 de diciembre del 2008.

La personería jurídica obtenida para la cooperativa es una FORTALEZA DE ALTO IMPACTO, por sus estatutos claros que regulan y norman a la misma, cumpliendo con las exigencias legales exigidas por la constitución del Ecuador.

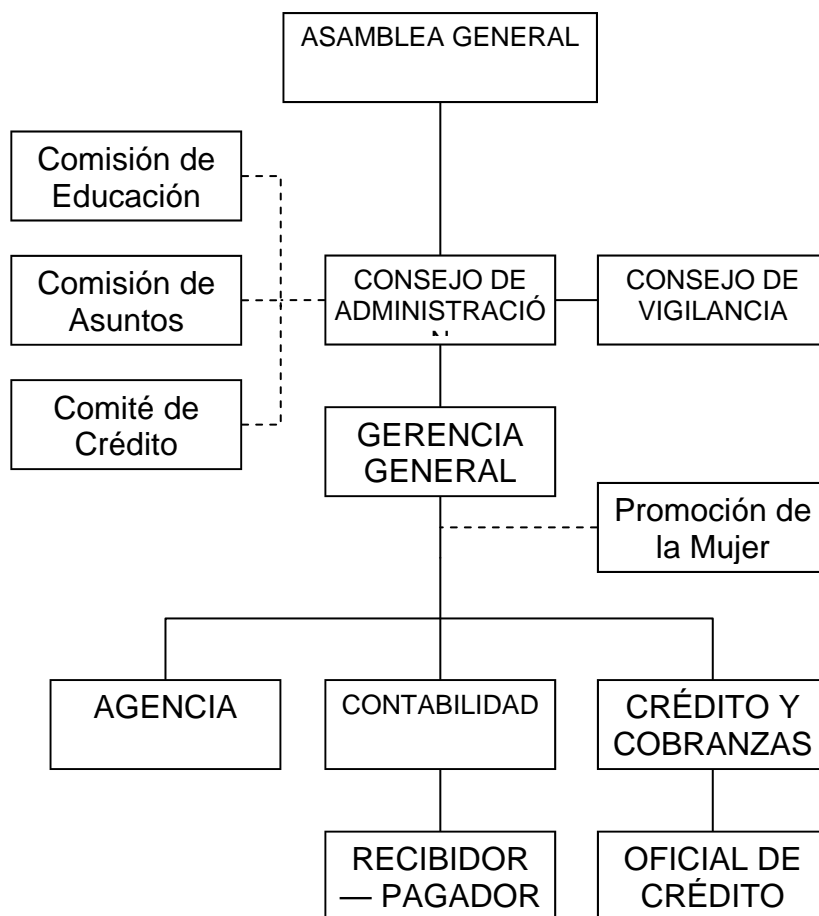
2.4.2 Aspectos Organizacionales de la empresa

2.4.2.1 Organigrama estructural

La Cooperativa de ahorro y crédito tiene un organigrama estructural, en éste se determina las funciones jerárquicas del personal que trabaja en la misma, pero no ha sido ni validado ni publicado por el consejo de Administración, Por lo tanto éste se convierte en una DEBILIDAD DE MEDIO IMPACTO, por tener una mala organización interna.



Gráfico No. 13: Organigrama de cooperativa "PVPR"



Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
Elaborado por: Silvana Delgado C.

2.4.2.2 Manual de funciones

Es un documento que describe las funciones de cada unidad administrativa, el cual sirve como un instrumento de apoyo para mejorar la administración del personal.

La cooperativa carece de un manual de funciones, por lo que genera una mala organización interna, por lo tanto está es una DEBILIDAD DE MEDIO IMPACTO.



2.4.2.3 Manual de puestos

Es un documento que describe los puestos, tareas, funciones y responsabilidades de cada puesto. El mismo que no existe en la Cooperativa, por lo que se convierte en una DEBILIDAD DE MEDIO IMPACTO.

2.4.2.4 Reglamento interno de trabajo.-

Es el conjunto de normas disciplinarias que tendrá que cumplir el empleado dentro de su jornada de trabajo, como es la puntualidad en el horario de entrada y salida, respeto a su jefe inmediato, cumplimiento de labores encomendadas, buen uso de equipos y materiales de oficina, etc.

Siendo éste un documento básico y necesario que si lo posee la cooperativa, para controlar al personal que labora en la misma, respetando y cumpliendo a lo estipulado en el código de trabajo, por lo que es una FORTALEZA DE ALTO IMPACTO para la cooperativa.

2.4.2.5 Cultura Organizacional.-

“La cultura organizacional puede definirse como la agrupación específica de normas, estándares, y valores compartidos por los miembros de una organización que afectan la forma como desarrolla los negocios.”²⁹

La filosofía empresarial actual de la cooperativa trata de que sus empleados conozcan la misión, la visión, los principios y valores que guían a la misma, siendo los principales: el comportamiento ético integral, éste como base del éxito de la cooperativa, el trato justo y equitativo sin discriminar al ser humano, la honestidad y normas de conducta en el servicio al cliente, el orden y disciplina en la empresa y sus trabajadores, el servicio amable y personalizado, cumpliendo con el compromiso de entender y sentir como propios los objetivos de la Doctrina Social de la Iglesia, y hacer lo necesario para cumplirlos bien, completos y a tiempo, el trabajo en equipo, la planeación para establecer metas y prioridades, la

²⁹ Administración estratégica, Charles W, pág. 371



orientación al socio, la orientación al resultado enfocando nuestros esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa.

Al tener la cooperativa una cultura organizacional deficiente, porque carece de normas, valores, principios y objetivos estratégicos a largo plazo, convirtiéndose por lo tanto en una DEBILIDAD DE MEDIANO IMPACTO.

2.4.3 Área de Recursos humanos

“Se define a la administración de Recursos Humanos como la función por la cual los gerentes reclutan, capacitan y desarrollan al personal de una organización, así como descubrir su potencial oculto, estimularlo, ofrecerle paquetes de compensación, que se hagan extensivos al bienestar de la familia y, sobre todo mantener una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina”.³⁰

El proceso de administración de los Recursos Humanos es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, y cuándo éstos se necesitan.

En este sentido la cooperativa no cuenta con un sistema de administración de talento humano, de tal manera que su proceso sigue de forma empírica por qué no se establece cada uno de los procesos de gestión de talento humano tales como:

- Reclutamiento, no hace el llamamiento a candidatos para ocupar los puestos existentes, en consecuencia los estándares de reclutamiento son deficientes.
- Selección, éste proceso es simple, únicamente se realiza una entrevista al candidato y enseguida se lo contrata, tomando en cuenta su honorabilidad, sin parámetros de selección ni pruebas.
- Entrevistas, se hace por parte del gerente y es en ese momento cuando se decide su contratación.
- Inducción, es rápida y directa, consiste en dar indicaciones y adiestramiento en el puesto de trabajo estableciendo las tareas asignadas.

³⁰ ADMINISTRACION, Stoner, Freeman, Gilbert



Por lo expuesto anteriormente ésta área es una DEBILIDAD DE ALTO IMPACTO, porque cuenta con un sistema deficiente de gestión de recursos humanos.

2.4.4 Área de Mercadeo y ventas

“Marketing es un proceso social por el que los individuos y los grupos obtienen lo que ellos necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y su valoración con otros”³¹

En este sentido la Cooperativa, no desarrolla un proceso de marketing, careciendo de una planificación, es decir no cuenta con un área de marketing que le permita analizar las verdaderas necesidades de sus clientes, y si están satisfechos o no, por lo tanto ésta una DEBILIDAD DE ALTO IMPACTO.

Se entiende por fuerza de ventas al número de personas que una empresa tiene o dispone con la finalidad de realizar las operaciones de ventas.

La fuerza de ventas de la cooperativa, está constituida por los mismos socios, quienes dan referencia de la existencia de la misma, y de la forma como fueron tratados, mas no existe una persona especializada en ésta área, siendo ésta para la empresa una DEBILIDAD DE MEDIO IMPACTO.

2.4.5 Área de operaciones

El área operativa en la cooperativa, tiene en claro sus procesos, la forma de cómo llevarlos a cabo, pero no constan en un documento que respalde los pasos a seguir y como ejecutarlos, tanto en caja, en servicio al cliente, en crédito, y todos los demás procesos que se realizan en una institución financiera. Así como también carece de un Plan Operativo Anual que contenga los indicadores de cuántas operaciones se deben realizar en un día, las captaciones y créditos que deben ejecutarse para llegar a un punto satisfactorio a la empresa; por lo que éste se convierte en una DEBILIDAD DE ALTO IMPACTO.

³¹ PHILIP KOTLER, Marketing



2.4.6 Área contable y financiera

Al ser una empresa con fines de lucro, el objetivo es la obtención de beneficios, logrados a través de un análisis de las finanzas, maximizando y aprovechando sus recursos económicos.

En la cooperativa no se cuenta con un departamento de finanzas propiamente dicho, simplemente se lleva su contabilidad pagando al contador titular para que lleve los registros contables sistemáticamente, así como las obligaciones tributarias, pero no con su respectivo análisis, es decir si está o no la empresa con los indicadores financieros óptimos. Ni tampoco cuenta con un presupuesto que controle los ingresos y egresos, las ventas que deben realizarse para lograr utilidades. Esto contribuye como una DEBILIDAD DE ALTO IMPACTO.

2.4.7 Área Tecnológica y medios logísticos

El área tecnológica en la cooperativa "PVPR", es buena porque cuenta con un sistema propio tecnológico para empresas microfinancieras llamado EGO MICROFINANCE, el cual permite llevar todas las operaciones que una cooperativa necesita, siendo ésta una FORTALEZA DE ALTO IMPACTO para la misma.

Los medios logísticos y las instalaciones adecuadas con los que cuenta la cooperativa son aprovechados al máximo por sus espacios y al ser propio se convertiría en una FORTALEZA DE ALTO IMPACTO.

2.4.8 Capacidad Directiva

2.4.8.1 Cultura de Planificación

Es una actividad organizacional que realiza un curso preestablecido de acciones para la toma de decisiones sobre actividades actuales y futuras para la determinación de metas.

La cooperativa al iniciar sus actividades en el mercado financiero formal, no tiene una cultura de planificación que le permita conseguir sus objetivos y optimizar su



funcionalidad, en todos los aspectos que la institución requiera, siendo ésta una DEBILIDAD DE ALTO IMPACTO.

2.4.8.2 Orientación al cliente

Los empleados de la Cooperativa están capacitados para orientar al cliente en los productos o servicios que el necesita, el contacto directo con el mismo hace de que se conozca sus necesidad y hasta se crea un grado de relación amigable, más aún cuando se dictan los cursos de capacitación de acuerdo a las necesidades del sector, por lo que se considera como una FORTALEZA DE ALTO IMPACTO la orientación adecuada al cliente.

2.4.8.3 Administración y toma de decisiones

La administración depende únicamente del Gerente General, el cual vela por los intereses de la misma, cumpliendo y organizado de la mejor manera la funcionalidad de la cooperativa, y al ser una persona preparada y con experiencia en el ámbito cooperativista para ésta se convierte en una FORTALEZA DE ALTO IMPACTO.

En la Cooperativa las decisiones son consultadas y tomadas en el Consejo de Administración, por lo que se considera como una FORTALEZA DE MEDIANO IMPACTO, por que se necesita del consentimiento y análisis de éstos, los cuales deben estar bien informados de la afectación de la misma antes de tomar la decisión.



2.4.8.4 Niveles de formación y preparación

Cuadro No. 26: Cuadro comparativo de niveles de instrucción

NIVELES ADMINISTRATIVOS	NIVEL DE INSTRUCCIÓN TERMINADOS					SUB TOTAL	PORCENTAJE
	PRIMARIA	SECUNDARIA	TECNICA	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL		
Dirección				1		1	10
Mandos Medios				2		2	20
Administrativa				1		1	10
Operativa		2	1	1		4	40
Servicios		2				2	20
SUB TOTAL	0	4	1	5	0	10	100
PORCENTAJE	0	40	10	50	0	100	

Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
 Elaborado por: Silvana Delgado C.

En base a los datos obtenidos se determina que el 50% del personal tiene un nivel de preparación de tercer nivel (licenciados, ingenieros especializados), en los cuales se asienta la responsabilidad de la cooperativa por la dirección, organización y apoyo del área administrativa y operativa, fundamental en ésta. Mientras que el 50% restante tiene un nivel de preparación básica para realizar las funciones necesarias y específicas en el área operativa y de servicios. Por lo que se concluye que el nivel de instrucción terminada de sus empleados es un FORTALEZA DE MEDIANO IMPACTO para la cooperativa.



2.4.9 Matriz resumen de fortalezas y debilidades de la organización

Cuadro No. 27: Resumen de fortalezas y debilidades

ORDINAL	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo
FORTALEZAS				
1	La personería jurídica registrada en “D.N.C” con acuerdo No. 7272 del 5 de diciembre del 2008, contar con estatutos y reglas claras	x		
2	Cuenta con reglamento interno de trabajo adecuado de acuerdo al Código de trabajo, controla al personal con normas, deberes y derechos.	x		
3	Cuenta con un sistema propio tecnológico adecuado llamado EGO-MICROFINANCE, que registra operaciones diariamente.	x		
4	Las instalaciones propias y adecuadas para el sistema cooperativista, no se gasta en arriendo.	x		
5	La orientación adecuada al cliente, de acuerdo a sus necesidades, y por capacitación se establece cierto grado de amigabilidad.	x		
6	La administración oportuna del gerente preparado y con experiencia en el ámbito cooperativista.	x		
7	Las decisiones son consultadas y tomadas por el Consejo de Administración, el cual apoya al gerente y cuenta con información necesaria para tomar de		x	
8	El 50% de sus empleados tiene un nivel de instrucción superior y de preparación acorde al puesto.		x	
DEBILIDADES				
1	El Organigrama estructural no ha sido publicado ni validado por el Consejo de Administración		x	
2	Carece de un manual de funciones que describa las funciones de cada unidad administrativa		x	
3	No existe manual de puestos que describa los puestos y tareas de cada puesto		x	
4	Cultura organizacional deficiente en normas, estándares y valores que afectan en su desarrollo		x	
5	Sistema deficiente de gestión de recursos humanos, sin reclutamiento ni selección del personal.	x		
6	No desarrolla un proceso de marketing que le permita incrementar sus ventas	x		
7	No existe una persona especializada en área de ventas que venda la imagen de la institución		x	
8	Carece de un Plan Operativo Anual que contenga indicadores óptimos para generar utilidades.	x		
9	No se cuenta con un departamento de finanzas que controle el presupuesto anual, de ingresos y egresos	x		
10	No tiene una Cultura de planificación que optimice funciones para lograr sus objetivos	x		

Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
 Elaborado por: Silvana Delgado C.



2.5 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

2.5.1 Matriz Resumen Factores FODA

Cuadro No. 28: Matriz FODA

FORTALEZAS	NIVEL DE IMPACTO			OPORTUNIDADES	NIVEL DE IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
La personería jurídica registrada en "DNC" con acuerdo 7272 del 5 de diciembre del 2008	x			Crecimiento relativo del PIB de un 0.98% ayuda a tener mayores ingresos y capacidad de ahorro		x	
Cuenta con reglamento interno de trabajo relacionado con el código de trabajo	x			la baja del 9,86% margen financiero entre las tasas de interés activa y pasiva referencial, hace que aumente el volumen de créditos	x		
Cuenta con un sistema propio tecnológico llamado EGO-Microfinance, registra operaciones diarias	x			Descenso de la inflación del 66,60% ha mantenido el poder adquisitivo del dinero, generando excedente		x	
Las instalaciones propias y adecuadas para el sistema cooperativista	x			La evolución de la tecnología informática, ayuda a optimizar tiempo y recursos, proporciona informes veraces y efectivos	x		
La orientación adecuada al cliente, de acuerdo a sus necesidades	x			La sofisticación de las comunicaciones permite estar actualizado de las últimas noticias a tiempo	x		
La administración oportuna del gerente preparado y con experiencia		x		El crecimiento de la tecnología especializada en microfinanzas dependiendo del costo -beneficio de cuánto invertir	x		
Las decisiones son consultadas y tomadas en el Consejo de Administración,		x		Las leyes de preservación del escenario ecológico con estrategias de control de desechos sólidos		x	
El 50% de sus empleados tienen un nivel de superior y de preparación de acuerdo al puesto		x		Satisfacción del cliente por la atención personalizada, con sus cursos de capacitación y desarrollo del grupo	x		
				Convenios anuales y formales con los proveedores por exclusividad a la cooperativa		x	
				Cumplimiento de requisitos con los entes de control		x	
				Riesgo de nuevos competidores por ser difícil el ingreso por una de las barreras al ser alto el costo	x		
				Poder de negociación de clientes, aceptan las condiciones de la cooperativa, por ser regulada		x	
DEBILIDADES	NIVEL DE IMPACTO			AMENAZAS	NIVEL DE IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
El Organigrama estructural no ha sido publicado ni validado por el Consejo		x		El déficit del 42,30% en la balanza comercial por las restricciones comerciales con otros países			x
Carece de un manual de funciones que describa las funciones de cada unidad administrativa		x		La falta de financiamiento del presupuesto del estado tratando de equiparar con el alza de impuestos		x	
No existe manual de puestos que describa los puestos y tareas de cada puesto		x		La baja del 46,75% en ventas de petróleo, aun valor monetario menor del presupuestado		x	
Cultura organizacional deficiente en normas, estándares y valores que afectan en su desarrollo		x		La reducción del 58,74% de las remesas de migrantes, por los pocos migrantes de la provincia		x	
Sistema deficiente de gestión de recursos humanos, sin reclutamiento, ni selección del personal	x			La Crisis económica mundial ha provocado el aumento del desempleo y la falta de dinero en las familias	x		
No desarrolla un proceso de marketing que le permita incrementar sus ventas	x			La actitud socialista del gobierno, al crear leyes que perjudican al sistema financiero		x	
Mas no existe una persona especializada en área de ventas que venda imagen de la institución		x		La Asamblea Nacional por que se desconoce el cambio o creación de leyes genera duda		x	
Carece de un Plan Operativo Anual que contenga indicadores óptimos para generar utilidades	x			La falta de credibilidad, agilidad e integridad del Poder Judicial y por los vacíos de inseguridad pública	x		
No se cuenta con un departamento de finanzas que controle el presupuesto anual	x			Desconfianza y desprestigio de los partidos políticos por falta de fidelidad a sus principios políticos		x	
No tiene una cultura de planificación que optimice funciones para lograr sus objetivos	x			El incremento de la pobreza en 35,1% y consigo el desempleo, al aplicar malas políticas de gobierno.		x	
				El nivel de educación deficiente demostrado en el trato, conocimiento, experiencias y cultura general		x	
				Falta de seguridad pública, genera miedo, no e emprende proyectos productivos	x		
				El escenario internacional con el puesto 71 del Ecuador en el índice de prosperidad, dada por la corrupción		x	
				Rivalidad entre competidores del sector financiero formal por sus años de permanencia		x	
				Riesgo de competitividad alto, por años de permanencia en el sector, y al ser nueva requiere de más costos y responsabilidades	x		
				Riesgo de productos sustitutos por la diversidad de productos financieros en otras instituciones con años de experiencia		x	

Fuente: Coop. PVPR
Elaborado: Silvana Delgado



2.5.2 Matriz de evaluación Interna de la empresa

Cuadro No. 29: Evaluación Interna

ORDINALES	FACTORES	NIVEL DE IMPACTO	CALIFICACION	PONDERACION	% RELATIVO	COORDENAS ABCISA(X)
FORTALEZAS						
1	La personería jurídica registrada en "D.N.C" con acuerdo No. 7272 del 5 de diciembre del 2008, contar con estatutos y reglas claras	Alta	5	4	0,07	0,26
2	Cuenta con reglamento interno de trabajo adecuado de acuerdo al Código de trabajo, controla al personal con normas, deberes y derechos.	Alta	5	4	0,07	0,26
3	Cuenta con un sistema propio tecnológico adecuado llamado EGO-MICROFINANCE, que registra operaciones diariamente.	Alta	5	4	0,07	0,26
4	Las instalaciones propias y adecuadas para el sistema cooperativista, no se gasta en arriendo.	Alta	5	4	0,07	0,26
5	La orientación adecuada al cliente, de acuerdo a sus necesidades, y por capacitación se establece cierto grado de amigabilidad.	Alta	5	4	0,07	0,26
6	La administración oportuna del gerente preparado y con experiencia en el ámbito cooperativista.	Alta	5	4	0,07	0,26
7	Las decisiones son consultadas y tomadas por el Consejo de Administración, el cual apoya al gerente y cuenta con información necesaria para tomar de	Media	3	3	0,04	0,12
8	El 50% de sus empleados tiene un nivel de instrucción superior y de preparación acorde al puesto.	Media	3	3	0,04	0,12
DEBILIDADES						
1	El Organigrama estructural no ha sido publicado ni validado por el Consejo de Administración	Media	3	2	0,04	0,08
2	Carece de un manual de funciones que describa las funciones de cada unidad administrativa	Media	3	2	0,04	0,08
3	No existe manual de puestos que describa los puestos y tareas de cada puesto	Media	3	2	0,04	0,08
4	Cultura organizacional deficiente en normas, estándares y valores que afectan en su desarrollo	Media	3	2	0,04	0,08
5	Sistema deficiente de gestión de recursos humanos, sin reclutamiento ni selección del personal.	Alta	5	1	0,07	0,07
6	No desarrolla un proceso de marketing que le permita incrementar sus ventas	Alta	5	1	0,07	0,07
7	No existe una persona especializada en área de ventas que venda la imagen de la institución	Media	3	2	0,04	0,08
8	Carece de un Plan Operativo Anual que contenga indicadores óptimos para generar utilidades.	Alta	5	1	0,07	0,07
9	No se cuenta con un departamento de finanzas que controle el presupuesto anual, de ingresos y egresos	Alta	5	1	0,07	0,07
10	No tiene una Cultura de planificación que optimice funciones para lograr sus objetivos	Alta	5	1	0,07	0,07
TOTAL			76		1,00	2,54

Fuente: Coop. PVPR
Elaborado: Silvana Delgado

2.5.3 Matriz de evaluación Externa de la empresa



Cuadro No. 30: Evaluación Externa

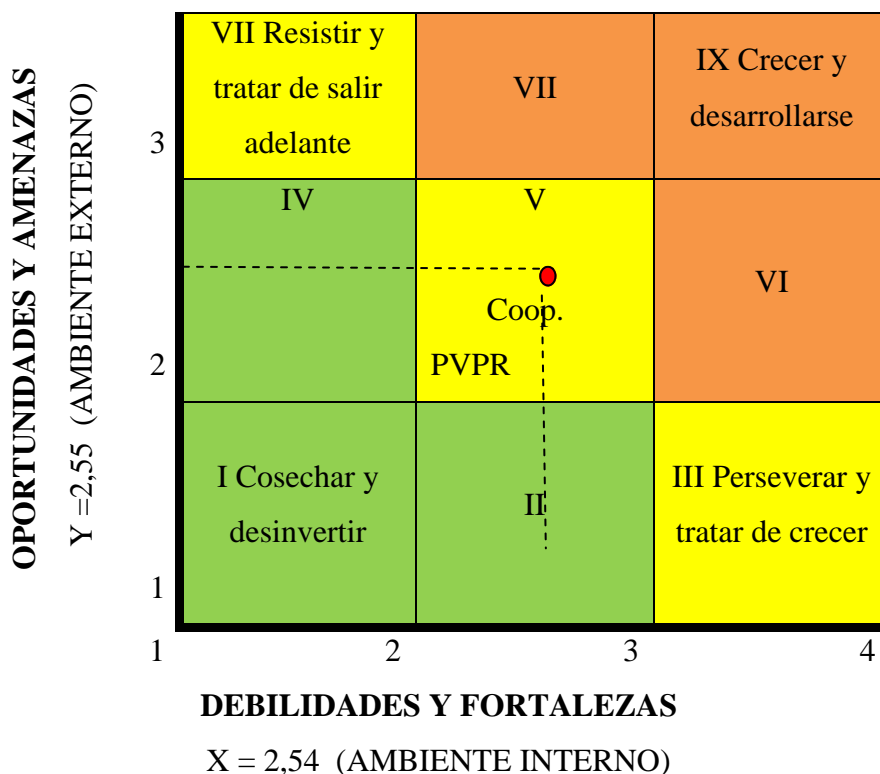
ORDINALES	FACTORES	NIVEL DE IMPACTO	CALIFICACION	PONDERACION	% RELATIVO	COORDENAS ORDENADA(Y)
OPORTUNIDADES						
1	El crecimiento relativo del PIB* de un 0.98%, ayuda a tener mayores ingresos y capacidad de ahorro, también su liquidez depende de aportes de otras organizaciones.	Medio	3	3	0,03	0,09
2	La baja del 9.86% en margen financiero entre las tasas de interés activa y pasiva referencial, por el aumento en el volumen de créditos y consigo los gastos administrativos.	Medio	3	3	0,03	0,09
3	Descenso del 66.60% de la inflación, ha mantenido el poder adquisitivo del dinero, que genera excedente y puede ser utilizado como ahorro o cuota	Medio	3	3	0,03	0,09
4	La evolución de la tecnología informática, ayuda a optimizar tiempo y recursos porque proporciona informes veraces y efectivos	Alta	5	4	0,05	0,20
5	Las sofisticación de las comunicaciones permite estar actualizado de las últimas noticias y a tiempo analizando si afectan o no.	Alta	5	4	0,05	0,20
6	El crecimiento de la tecnología especializada en microfinancieras, dependiendo del costo –beneficio y de cuánto invertir.	Alta	5	4	0,05	0,20
7	Las leyes de preservación del Escenario Ecológico con estrategias de control de desechos sólidos y el uso apropiado de agroquímicos.	Medio	3	3	0,03	0,09
8	Cliente atendido personalmente, con cursos de capacitación y desarrollo emprendedor del grupo	Medio	3	3	0,03	0,09
9	Convenios anuales y formales con los proveedores por exclusividad a la cooperativa	Alta	5	4	0,05	0,20
10	Cumplimiento de requisitos con los entes de control	Medio	3	3	0,03	0,09
11	El riesgo de nuevos competidores, por ser difícil el ingreso por una de las barreras al ser alto el costo para atender a toda la provincia	Medio	3	3	0,03	0,09
12	Poder de negociación de varios proveedores con forma legal y exclusiva, da opción de elección	Alta	5	4	0,05	0,20
13	Poder de negociación de clientes los cuales aceptan las condiciones de la cooperativa, ya que es una institución regulada por C.N.Coop.	Medio	3	3	0,03	0,09
AMENAZAS						
1	El déficit del 42.30% en la balanza comercial por las restricciones comerciales con otros países, pero sus socios comercializan	Bajo			0,00	0,00
2	La falta de financiamiento del presupuesto del estado tratando de equiparar con el alza de impuesto, reducción de sueldo,	Medio	3	2	0,03	0,06
3	La baja del 46.75% en venta del petróleo, a un valor menor del presupuestado, buscaría otros financiamiento, como el uso de reservas monetarias	Medio	3	2	0,03	0,06
4	La reducción del 58.74% de las remesas de migrantes, por los pocos migrantes de la provincia y por ende pocas remesas del exterior.	Bajo			0,00	0,00
5	La Crisis económica mundial ha provocado el aumento del desempleo y la falta de dinero en los hogares hace que se consuma menos los productos y servicios financieros	Alta	5	1	0,05	0,05
6	La actitud socialista del gobierno, al crear leyes que perjudican al sistema financiero	Medio	3	2	0,03	0,06
7	La Asamblea Nacional por que se desconoce el cambio o creación de leyes, generando duda.	Medio	3	2	0,03	0,06
8	La falta de credibilidad, agilidad e integridad del Poder Judicial, y por los vacios de inseguridad jurídica.	Alta	5	1	0,05	0,05
9	Desconfianza y desprestigio de los partidos políticos, por la falta de fidelidad sus principios políticos, al venderse fácilmente.	Medio	3	2	0,03	0,06
10	El incremento de la pobreza en 35.1% y consigo el desempleo, al aplicar malas políticas de gobierno, superando con trabajo digno	Medio	3	2	0,03	0,06
11	El nivel de educación deficiente demostrado en el trato, conocimientos, experiencias y cultura general, porque dificulta las relaciones personales y laborales.	Medio	3	2	0,03	0,06
12	Falta de seguridad pública genera miedo, no se emprende proyectos productivos, por lo tanto hay que gastar al contratar seguridad.	Alta	5	1	0,05	0,05
13	En el escenario internacional con el puesto 71 del Ecuador en el índice de prosperidad, dada por la corrupción, falta de innovación seguridad y gobernabilidad, afectando la inversión extranjera	Medio	3	2	0,03	0,06
14	Rivalidad entre competidores del sector financiero formal por sus años de permanencia	Medio	3	2	0,03	0,06
15	Riesgo de competitividad alto, por años de permanencia en el sector, y al ser nueva requiere de más costos y responsabilidades.	Alta	5	1	0,05	0,05
16	Riesgo de productos sustitutos por la diversidad de productos financieros en otras instituciones con años de	Medio	3	2	0,03	0,06
TOTAL			99		1,00	2,55

2.5.4 Diagnóstico Fuente: Coop. PVPR
Elaborado: Silvana Delgado



2.5.4.1 Matriz de evaluación Externa e Interna

Gráfico No. 14. Evaluación Externa e Interna



Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
Elaborado por: Silvana Delgado C.

2.5.4.2 Informe de Diagnóstico

Las coordenadas obtenidas en la matriz de evaluación interna – externa, ubican a la Cooperativa “PVPR”, en el cuadrante central V, por lo que se determina que se encuentra en una situación intermedia, entre debilidades y fortalezas, entre oportunidades y amenazas. Entre las razones se puede mencionar su reciente inicio de actividades en el mercado financiero formal, de manera sólida y sostenida, fundamentándose en su personería jurídica lograda, y en su buena capacidad directiva que administra y organiza de la mejor manera los recursos económicos conseguidos. Con la finalidad de aprovechar las oportunidades que existen en el sector rural de la provincia del Carchi al ser todavía desatendido por la banca tradicional, obviamente reforzando sus planes y estrategias de marketing para conseguir los objetivos trazados.



2.6 PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

2.6.1 Principios y valores

La cooperativa tiene definidos sus principios y valores que para ésta son importantes, razón ésta para que sean considerados en el mapa estratégico a desarrollarse, sin modificación:

- ❖ Comportamiento ético integral, siendo ésta la base del éxito de la cooperativa
- ❖ Trato justo y equitativo sin discriminar al ser humano, ni minimizarlo por su condición social o económica, acogiendo a todas las culturas, costumbres, raza, religión y sexo.
- ❖ Honestidad y normas de conducta en el servicio al cliente , vendiendo únicamente lo que se ofrece
- ❖ Orden y disciplina en la empresa y sus trabajadores
- ❖ Servicio amable y personalizado con gente cordial y educada, es sinónimo de calidad en el servicio.

Valores:

Tiene como valores la Cooperativa los siguientes:

- ◆ COMPROMISO: Entender y sentir como propios los objetivos de la Doctrina Social de la Iglesia, y hacer lo necesario para cumplirlos bien, completos y a tiempo.
- ◆ TRABAJO EN EQUIPO: Integrar experiencias, conocimientos y cualidades de todos los asociados, para lograr la excelencia en los procesos y el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- ◆ PLANEACIÓN: Habilidad para establecer metas y prioridades, determinando eficazmente acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas y desarrollarlas.
- ◆ ORIENTACIÓN AL SOCIO: Acciones dirigidas hacia la generación de valor y dignidad en nuestros asociados, a través de las relaciones sólidas de conocimiento y aprendizaje permanente.



- ◆ **ADAPTABILIDAD AL CAMBIO:** Tener la capacidad de modificar conductas y paradigmas cuando surgen nuevos escenarios en el entorno que inciden en el negocio.
- ◆ **ORIENTACIÓN AL RESULTADO:** Enfocar esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa, reconocer la importancia del proceso y dar especial énfasis en el logro de los resultados

2.6.2 Declaración de Misión

La misión inicial que tenía la cooperativa se enfocaba únicamente al mercado que tenía de mujeres, también se olvidaba de su ventaja al tratar amablemente y personalmente, y del servicio complementario respecto a la capacitación y asesoramiento. Por lo que se propone el cambio de la siguiente manera, considerando las respuestas que se obtienen de las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace? Institución microfinanciera
- ¿Para qué hace? Promover Desarrollo socio económico de los habitantes del sector rural de la provincia del Carchi.
- Atributos y cualidades de sus productos y servicios: oportunos, accesibles, y económicos.
- ¿Beneficios ante la competencia? Trato amable y personalizado en capacitación y asesoría técnica del negocio del cliente

“Somos una institución microfinanciera que promueve el desarrollo socio – económico de sus asociados, a través de productos y servicios financieros oportunos, accesibles y económicos, con un trato amable y personalizado acorde a los requerimientos del microempresario, atendiendo al sector rural de la provincia del Carchi”

2.6.3 Declaración de Visión de Futuro

La visión que existía hacía hincapié a la mujer y a su familia, hoy se propone generalizar y cambiar por el ser humano en sí, se dejaba de lado el beneficio complementario que presta a sus asociados en el trato. Olvidándose también de



que al ser una institución nueva primero requiere ser conocida y posicionada en el mercado financiero de Tulcán, para luego liderar el mismo. Proponiendo por lo tanto la siguiente visión:

“En el 2014 ser en el norte del Ecuador una institución especializada en micro finanzas posicionada y líder en el sector rural de la provincia del Carchi, generadora de valor y progreso económico, moral y social para la comunidad, reconocida por el desarrollo de las soluciones financieras más efectivas para el microempresario, con un servicio personalizado y amable que dignifiquen al ser humano.”

2.6.4 Matriz de iniciativas Ofensivas

Cuadro No. 31: Matriz de iniciativas ofensivas

OPORTUNIDADES		01	02	03	04	05	
FORTALEZAS		La evolución y disponibilidad de la tecnología informática, conjuntamente con las comunicaciones ayuda a optimizar tiempo y recursos porque proporciona información veraz y efectiva.	Convenios anuales y formales con los proveedores por exclusividad que tiene la cooperativa, y dan opción de elección	Programas de crédito para microempresas en el sector ganadero y agrícola con fondos de la Corporación financiera Nacional	Altas barreras de entrada, por ser difícil el ingreso al mercado financiero de la provincia ya que es alto el costo para posicionarse	Insatisfacción de clientes en el mercado rural por inadecuados servicios con otras cooperativas.	TOTAL
F1	La personería jurídica registrada en “D.N.C” con acuerdo No. 7272 del 5 de diciembre del 2008, contar con estatutos y reglas claras	3	3	5	3	3	17
F2	Cuenta con reglamento interno de trabajo adecuado de acuerdo al Código de trabajo, controla al personal con normas, deberes y derechos.	3	3	3	1	3	13
F3	Cuenta con un sistema propio tecnológico adecuado llamado EGO-MICROFINANCE, propio de instituciones financieras.	5	3	5	3	3	19
F4	Las instalaciones propias y adecuadas para el sistema cooperativista por su ubicación en el centro de la ciudad	3	3	3	3	3	15
F5	La orientación adecuada al cliente, de acuerdo a sus necesidades, en el sector rural de la provincia.	5	1	3	3	5	17
F6	La administración oportuna del gerente preparado y con experiencia en el ámbito cooperativista.	3	3	3	3	3	15
TOTAL		22	16	22	16	20	

Fuente: Coop. PVPR
Elaborado: Silvana Delgado



2.6.5 Matriz de iniciativas estratégicas Ofensivas

Cuadro No. 32: Matriz de iniciativas estratégicas ofensivas

FO	ESTRATEGIAS	PROYECTO
F103	Aprovechar y Formalizar convenios con organizaciones externas	Utilizar fondos externos
		Difundir nuevos montos de crédito
F301	Capacitar y comunicar a todo el personal sobre programa EGO MICROFINANCIE	Fijar calendario para plan de capacitación y ejecución
F303	Actualizar el sistema de acuerdo a nuevos requerimientos de los nuevos créditos	Formalizar y ejecutar convenios con empresas proveedoras de programas informáticos
F501	Comunicar sobre transparencia de información	Diseñar formato y publicarlos con tasas de interes activas y pasivas permitidas por el banco central
F505	Difundir y comunicar en todos los medios de comunicación de su ventaja, a pesar de ser nueva	Programas de promoción en cuanto a publicidad
		Ser la alternativa de selección ante el sistema tradicional

Fuente: Coop. PVPR
Elaborado: Silvana Delgado

2.6.6 Matriz de iniciativas Defensivas

Cuadro No.33: Matriz de iniciativas defensivas

	DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	TOTAL
	AMENAZAS	Sistema deficiente de gestión de recursos humanos, sin reclutamiento ni selección del personal.	No desarrolla un proceso de marketing que le permita incrementar sus ventas	No tiene una Cultura de planificación, que optimice funciones para lograr sus objetivos	No se cuenta con un POA que controle el presupuesto anual, de ingresos y egresos	Riesgo de competitividad alto, por pocos años de permanencia en el sector, y al ser nueva requiere de más costos y responsabilidades.	
A1	La Crisis económica mundial y por ende el aumento del desempleo y la falta de dinero hace que se consuma menos.	3	5	3	5	5	21
A2	La falta de credibilidad, agilidad e integridad del Poder Judicial, y por los vacios de inseguridad jurídica.	3	3	1	3	1	11
A3	Falta de seguridad pública genera miedo, no se emprende proyectos productivos, por lo tanto hay que gastar al contratar seguridad.	3	3	3	5	5	19
A4	Por ser frontera el plan colombia y de la mano la guerrilla, el narcotráfico, hace que aumenten los refugiados en Tulcan	1	3	3	3	3	13
A5	Las variaciones del clima, y con la sequía prolongada como efectos del calentamiento global	3	3	5	3	5	19
A6	El Cambio de moneda fluctuante por ser ciudad fronteriza, no estabilizando el comercio	1	3	3	3	3	13
	TOTAL	14	20	18	16	22	

Fuente: Coop. PVPR
Elaborado: Silvana Delgado



2.6.7 Matriz de iniciativas estratégicas Defensivas

Cuadro No. 34: Matriz de iniciativas estratégicas defensivas

AD	ESTRATEGIA	PROYECTO
A1D2	Implementar un plan de marketing	Estudiar mercado desatendido en la provincia del Carchi
A1D4	Contratar especialista en finanzas	Contratar profesional personalizado en ésta área
A1D5	Fomalizar su presencia lentamente pero firme	Mantener metas de colocación bajas y analizar detenidamente los créditos
A3D5	Contratar servicios de seguridad	Firmar convenio con empresa de seguridad
A5D3	Ser prudentes en la otorgación de créditos que sean destinado para agricultura	Analizar más detenidamente créditos agrícolas
A5D5	Aplicar estrategias de prevención ante competencia y desastres naturales	Otorgar montos bajos de crédito

Fuente: Coop. PVPR
 Elaborado: Silvana Delgado

2.6.8 Despliegue de Estrategias

Cuadro No. 35: Despliegue de estrategias

ORDENA	ESTRATEGIAS	PLAZO de ejecución	OBJETIVO ESTRATEGICO	PROYECTO
1	Aprovechar y Formalizar convenios con organizaciones externas	Mediano	Incrementar en número y monto de crédito	Utilizar fondos externos
		Mediano	Duplicar en número de socios	Difundir nuevos montos de crédito
2	Capacitar y comunicar a todo el personal sobre programa EGO MICROFINANCIE	Mediano	Adecuar la tecnología del sistema financiero de acuerdo a las necesidades de los clientes	Fijar calendario para plan de capacitación y ejecución
3	Actualizar el sistema de acuerdo a nuevos requerimientos de créditos	Mediano	Sistematizar proceso de acuerdo al tipo de crédito	Formalizar y ejecutar convenios con empresas proveedoras de programas informáticos
4	Comunicar sobre transparencia de información	Mediano	Proporcionar confianza por la transparencia de información publicada	Diseñar formato y publicarlos con tasas de interes activas y pasivas permitidas por el banco central
5	Difundir y comunicar en todos los medios de comunicación de su ventaja, a pesar de ser nueva	Mediano	Ser conocida y atraer nuevos socios	Programas de promoción en cuanto a publicidad
		Mediano	Brindar alternativa de selección	Ser la alternativa de selección ante el sistema tradicional
6	Implementar un plan de marketing	Mediano	Incrementar ventas y atender nuevos mercados	Estudiar mercado desatendido en la provincia del Carchi
7	Contratar especialista en finanzas	Mediano	Buscar asesoría sobre indicadores financieros adecuados para el sistema cooperativista	Contratar profesional personalizado en ésta área
8	Fomalizar su presencia lentamente pero firme	Corto	Determinar con exactitud las metas óptimas de colocación, captación, de ingresos y gastos que no afecten a al cooperativa.	Mantener metas de colocación bajas y analizar detenidamente los créditos
9	Contratar servicios de seguridad	Mediano	Prevenir robos externo e internos	Firmar convenio con empresa de seguridad
10	Ser prudentes en la otorgación de créditos que sean destinado para agricultura	Corto	Determinar punto de equilibrio adecuado para mantener estable a cooperativa	Analizar más detenidamente créditos agrícolas
11	Aplicar estrategias de prevención ante competencia y desastres naturales	Mediano	Evitar pérdidas en posibles créditos irrecuperables	Otorgar montos bajos de crédito

Fuente: Coop. PVPR
 Elaborado: Silvana Delgado



2.6.9 Definición de objetivos Estratégicos

“Los objetivos a largo plazo describen aquello que la organización quiere ser o llegar a ser en algún punto del futuro, generalmente un plazo de entre tres o cinco años. Los objetivos a largo plazo son estratégicos, se enfocan más hacia el enfoque que se alcanzará, que hacía logros específicos”³²

La Cooperativa define como objetivos estratégicos los siguientes:

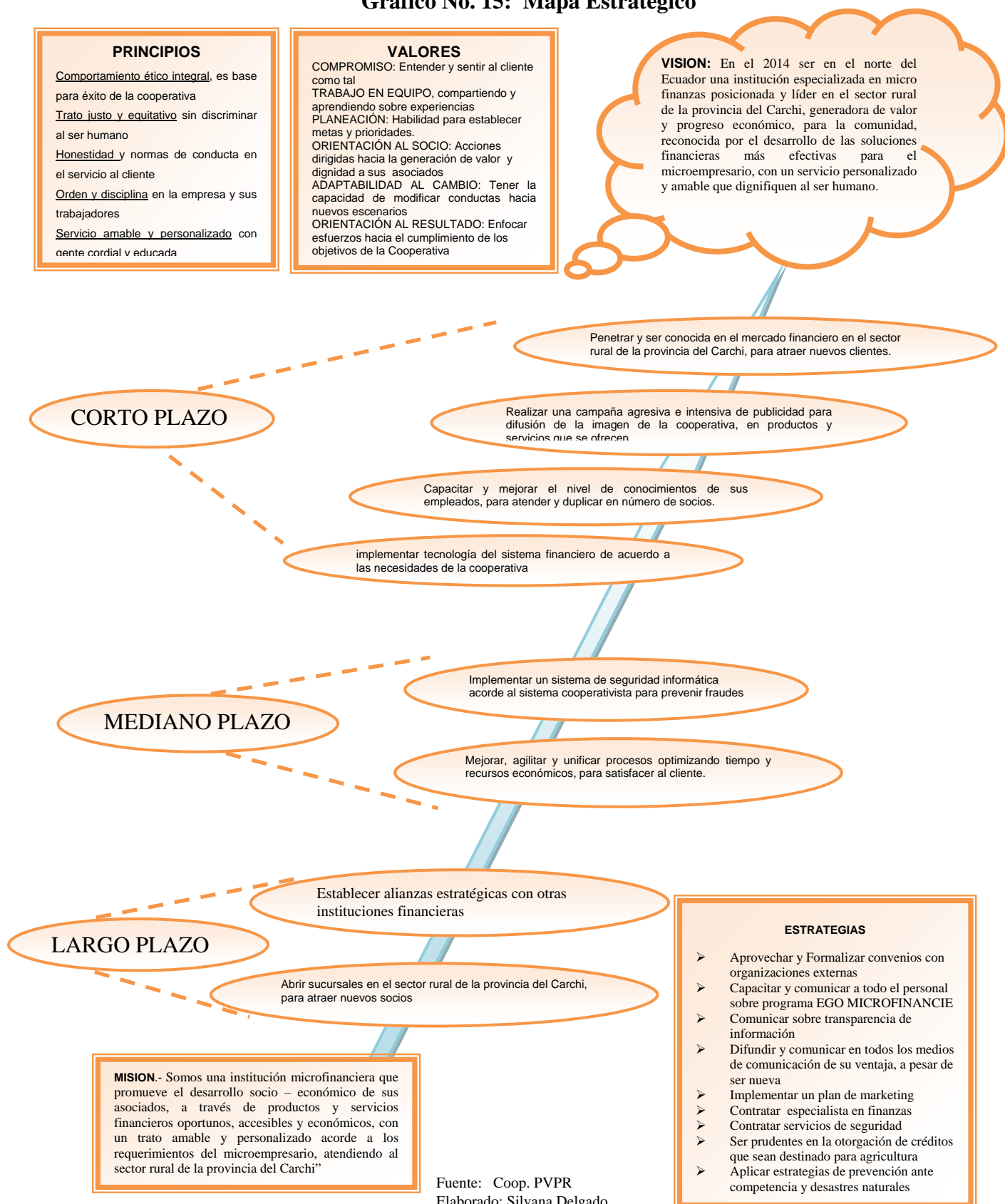
- Reducir costos con asesoramiento financiero, para fijar metas óptimas de colocación, captación obteniendo punto de equilibrio ideal
- Penetrar y ser conocida en el mercado financiero en el sector rural de la provincia del Carchi, para atraer nuevos clientes.
- Capacitar y mejorar el nivel de conocimientos de sus empleados, para atender y duplicar en número de socios.
- Mejorar, agilizar y unificar procesos optimizando tiempo y recursos económicos, para satisfacer al cliente.
- Reducir las quejas de los clientes en un 10%, mejorando el servicio y sea un referido satisfecho que promocióne a la cooperativa
- Adaptar la tecnología del sistema financiero de acuerdo a las necesidades de la cooperativa
- Realizar una campaña agresiva e intensiva de publicidad y promoción para difusión de la imagen de la cooperativa, en productos y servicios que se ofrecen al sector rural de la provincia del Carchi.
- Apropiar un sistema de seguridad informática acorde al sistema cooperativista para prevenir fraudes.

³² El proceso estratégico, Henry Mintz Berg, pág 62



2.6.10 Propuesta de mapa estratégico con el enfoque BSC

Gráfico No. 15: Mapa Estratégico





CAPÍTULO 3

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

3.1 MARCO TEÓRICO

3.1.1 Mercado

¿Qué es el mercado?

“Criterio comercial que consiste en que la estrategia de venta debería desarrollarse basándose en las necesidades y deseos del cliente y que todas las funciones de venta debería controlarlas dentro de la empresa una persona con responsabilidad global”³³

Mercado es un grupo de clientes potenciales que se identifican por tener una necesidad o deseo común y que desean y son capaces de hacer lo preciso para satisfacer esa necesidad o deseo. Es un mecanismo por medio del cual los compradores y los vendedores de un bien o servicio determinan conjuntamente su precio y su cantidad.

Clasificación de los mercados:

- Mercado de consumidores.- El gran público que compra productos para su uso personal.
- Mercado industrial.- Está formado por empresas que compran productos para realizar su producción.
- Mercado de revendedores o distribuidores.- Está formado por empresas o individuos que compran bienes para revenderlos a un tercero.
- Mercado de servicios.- Está conformado por empresas, personas y organizaciones que requieren de actividades, beneficios o satisfacciones que pueden ser objeto de transacción: servicio de limpieza, de seguridad, de lavandería, etc.

³³ Diccionario de administración y finanzas J:M: Rosenberg



- Mercado Internacional.- Mercado situado fuera de las fronteras donde la empresa está radicada.

¿Formas de estimar el tamaño de los mercados?

El tamaño del mercado se determina en forma demográfica, sea esto por la geografía del lugar, por sexo, edad y nicho socio económico.

- Mercado potencial.- es proyectar las cantidades del producto que la población estará en capacidad de consumir a los diferentes niveles de precios previstos, en este sentido, es necesario calcular la demanda insatisfecha.
- Potencial de mercado.- Es el límite al que se aproxima la demanda del mercado a medida de que los gastos de mercadeo en la empresa se aproximan al infinito.
- Mercado de referencia.- El mercado de referencia combina el mercado de productos y el mercado geográfico, de la siguiente manera: el mercado de productos de referencia comprende todos los productos y/o servicios que el consumidor considere intercambiables o sustituibles, debido a sus características, su precio y el uso al que se destinan, y el mercado geográfico de referencia comprende el territorio en el cual las empresas de referencia son contratadas para la oferta de bienes y servicios en cuestión y en el cual las condiciones de competencia son suficientemente homogéneas.

3.1.2 Demanda

Concepto.-

- Es la cantidad de un bien que se desea comprar a un precio determinado y en un momento concreto. Hace referencia a las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado.



- Demanda.- Elasticidad de los precios de la demanda.- “Sensibilidad de la demanda ante los cambios de precios”³⁴

Elasticidad de la demanda.-

Las elasticidades se refieren a cómo el cambio de una variable afecta la demanda. Existen diferentes tipos de elasticidad como el precio de elasticidad de la demanda, la elasticidad cruzada en el precio de la demanda, la elasticidad de ingresos, etc. Las elasticidades ocurren donde existe una relación casual. Si se conocen las elasticidades y éstas permanecen constantes, la proyección se convierte en un ejercicio matemático.

La elasticidad precio, es decir la sensibilidad a las variaciones de los precios varía enormemente de unos bienes a otros.

- Cuando una variación del precio de un 1% provoca una variación de la cantidad demandada superior a ese porcentaje, tenemos una **demanda elástica con respecto al precio**. Por ejemplo si una subida de precio de un 1% reduce la cantidad demandada un 5%, el bien tiene una demanda muy elástica de acuerdo al precio.
- Cuando una variación del precio de un 1% provoca una variación de la cantidad demandada inferior a ese porcentaje, el bien tiene una **demanda inelástica con respecto al precio**. Este caso se da por ejemplo cuando una subida de precio de un 1% sólo provoca una disminución de la demanda del 0,2%.
- Un importante caso especial es la **demanda de elasticidad unitaria**, que se produce cuando la variación porcentual de la cantidad es exactamente igual que la variación porcentual del precio. En este caso una subida de precio de un 1% provoca una disminución de la demanda de ese mismo porcentaje.

³⁴ Fundamentos de marketing, onceava edición



Formas o métodos para estimar la demanda:

Para pronosticar la demanda se utiliza el método descendente y el método de agregación son dos procedimientos fundamentales con que se pronostican las ventas:

- ◆ “El método descendente (llamado también “método de análisis”) incluye:
1) pronosticar las tendencias globales de la economía para determinar el potencial que un producto tiene en la industria y 2) medir la participación de mercado que la compañía ya está obteniendo. La compañía se sirve después de esas cifras para efectuar un pronóstico de ventas del producto.
- ◆ Cuando se recurre al método de agregación, una compañía estima la demanda futura de un producto dentro de algunos segmentos del mercado global. Para hacer un pronóstico general de ventas, suma después todos los pronósticos de los segmentos individuales. No es fácil predecir la demanda futura de un producto. Los expertos de mercadotecnia se sirven de diversas técnicas para hacerlo. Entre las de mayor uso se encuentran las siguientes:
 - Análisis del factor de mercado
 - Encuestas sobre la intención de los clientes
 - Pruebas de mercado
 - Análisis de ventas anteriores
 - Análisis de tendencias
 - Opción de la fuerza de ventas.”³⁵

3.1.3 Segmentación

Concepto.-

“La segmentación es un proceso de división del mercado en grupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer de modo más efectivo sus necesidades y alcanzar los objetivos de la empresa”³⁶

³⁵ Curso de mercadotecnia, McGrawHill, 36 horas

³⁶ Investigación de mercados, Kinnear, Thomas pág 45



La segmentación permite identificar grupos de cliente con características homogéneas, y por tener éstas características va provocar una reacción a una propuesta de mercado.

¿Por qué las empresas deben segmentar su mercado?

El determinar un segmento de mercado es importante ya que este permite:

- Para conocer las características, gustos y preferencias de los clientes frente a un determinado producto.
- Determinar las necesidades del cliente las cuales no han sido atendidas.
- Facilita el análisis de la competencia, y conocer porque se atiende un segmento en concreto.
- Permite ajustar la estrategia de marketing de acuerdo a las necesidades específicas de los consumidores, mejorando el producto a las necesidades que el consumidor pide.

Criterios de segmentación en el mercado de consumidores finales:

Las variables utilizadas para la segmentación son las siguientes:

- Variables geográficas.- Se usan cada vez más con base de datos de comercialización dirigida por zonas geográficas. A menudo, la geografía es un dato representativo para gran cantidad de otras variables, como son: ingresos, etnia, tamaño del hogar; debido a que los hogares con atributos en común suelen agruparse en ciertas áreas como: región del mundo o del país, tamaño del país, clima.”³⁷
- “Variables Demográficas.- Consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de las variables como la edad, sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza y la nacionalidad

³⁷ El comercio, colección finanzas y negocios 2008



- Variables Psicográficas.- Divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad
- Variables del Comportamiento.- Consiste en el proceso mediante el cual el mercado se lo divide en función de variables de conducta de consumo y de comportamiento de compra de los individuos.
- Variables socioeconómicas.- Consiste en agrupar a la población de un mercado de acuerdo a estratos sociales claramente definidos.
- Variables conductuales.- Divide a los compradores en grupos, con base a su conocimiento en un producto, su actitud ante el mismo, el uso que le dan o la forma en que responden a un producto. Entre los grupos se destacan: beneficios esperados, ocasión de compra, tasa de uso, grado de lealtad, grado de conocimiento, y actitud ante el producto.”³⁸

Criterios de segmentación en el mercado de consumidores finales:

En este, los consumidores son empresas, industrias, consumidores que compran materias primas, materiales, maquinarias, insumos en general, tres son los criterios de segmentación:

- Segmentación geográfica, de modo similar a la distribución de la población, las empresas están también distribuidas geográficamente.
- Segmentación del tamaño, una forma tradicional de segmentar los mercados industriales o institucionales es por tamaño, medido en términos de personal ocupado, tamaño de los activos, volumen de ventas y otros similares.
- Segmentación por actividad, en los mercados industriales las necesidades de los consumidores, las empresas cambian en función de la actividad que desarrollan esas empresas, es de gran utilidad la clasificación industrial uniforme de todas las actividades económicas utilizadas por naciones unidas, que distingue los segmentos de industria.

³⁸ Kotler Phillip, Mercadotencia, tercera edición, 1989



Características que deben tener las variables de segmentación para ser considerada como tales:

Las variables a utilizar en un proceso de segmentación deben responder a ciertas condiciones técnicas, estas son:

- ◆ Mensurabilidad, es decir que el segmento pueda ser medible o cuantificable.
- ◆ Accesibilidad, que los segmentos de mercado seleccionados se puedan atender y alcanzar en forma eficaz
- ◆ Sustanciabilidad, se relaciona con el concepto de materialidad, es decir que tan grande (cantidad) o interesante es el segmento a utilizar.
- ◆ Accionamiento, tiene relación a la posibilidad de creación o diseño de planes adecuados efectivos para el segmento en cuestión.

Ventajas de la segmentación:

- Permite conocer el segmento objetivo
- Mejorar los productos o servicios para el segmento escogido
- Precisa las actividades que permiten tener mayores ingresos
- Permite posicionar productos en los lugares adecuados y desatendidos
- Permite mejorar el conocimiento de los clientes y de la imagen de la empresa

Desventajas de la Segmentación

- ❖ Es limitante respecto a los recursos que dispone la empresa, como el dinero y el tiempo
- ❖ Valoración errónea de las características de un mercado
- ❖ Disminución de utilidades al no manejar la segmentación de mercados de forma correcta



3.1.4 Estrategias de cobertura de mercado o estrategias genéricas de segmentación.

A) Estrategia indiferenciada, este tipo de estrategia es aplicable a mercados en que los compradores presentan cierta homogeneidad en sus características, comportamientos y sobre todo en su respuesta comercial, la empresa en este caso, lleva a cabo un planteamiento estratégico generalista con un único plan de marketing, que se concrete en el desarrollo de un único producto o servicio, con una publicidad y distribución masiva. De esta forma, intenta atender de forma genérica a la totalidad del mercado, ignorando necesidades específicas que pudieran presentar algunos tipos de compradores, que podrían quedar insatisfechos.³⁹

B) Estrategia diferenciada.- Con este tipo de estrategia la empresa se dirige a todos los segmentos de mercado, seleccionados como público objetivo, con distintas actuaciones de marketing. Para ello, adapta la mezcla de marketing a las necesidades específicas de cada tipo de comprador y a sus características. No obstante, su aplicación conduce a un incremento en el volumen de ventas y fomenta la lealtad hacia la marca, al encontrarse los compradores más satisfechos. Esta estrategia es llevada a cabo por grandes empresas, que cuentan con recursos suficientes para atender a todos los segmentos clave, en diferentes mercados y con relación a diferentes categorías.⁴⁰

C) Estrategia concentrada.- Por medio de este planteamiento estratégico, la empresa se dirige a un número reducido de segmentos o incluso sólo a uno, con programas específicos de marketing. Generalmente es aplicada por firmas que no poseen recursos suficientes para alcanzar a todos los segmentos relevantes de forma adecuada y prefieren especializarse en un número menor en que poseen alguna ventaja competitiva. De esta forma se consolida su imagen en el segmento seleccionado, con una posición fuerte frente a la competencia.⁴¹

³⁹ Manual de marketing, Maria Dolores Garcia Sanchez, pág 275

⁴⁰ Manual de marketing, Maria Dolores Garcia Sanchez, pág 276

⁴¹ Manual de marketing, Maria Dolores Garcia Sanchez, pág 276



3.1.5 Qué son los perfiles de segmentos de mercado

Una descripción detallada de un segmento de mercado es un perfil, éste debe describir con claridad el panorama del consumidor típico que compra el producto, empleando todas las variables de segmentación, es decir los datos demográficos, geográficos, psicográficos, los beneficios proyectados, los situacionales y el uso. Antes que el mercadólogo pueda preparar un programa de marketing dirigido a un segmento específico, lro debe entender a los clientes típicos de ese mercado.⁴²

Cuadro No. 36: Perfiles de segmentos de mercado

Mercado de consumidores			
Geográfico	Demográfico	Conductual	Psicográfico
Continental	Edad	Conducta de	Estilo de vida
Nacional	Sexo	medios	Personalidad
Regional	Ingresos	Conducta de	Motivación
Estatad	Etapa familiar	compras	Actitudes
De condado	Educación	Complementariedad	Valores
De ciudad	Ocupación	de productos usados	Aversión al riesgo
De vecindario	Etnicidad	Productos sustitutos	
	Religión	usados	
Mercado industrial			
Geográfico	Demográfico	Conductual	Psicográfico
Continental	Tamaño de la	Urgencia de tiempo	Unidad de toma
Nacional	empresa	Cantidades	de decisiones
Regional	Ubicación de la	Frecuencia de	Proceso de toma
Estatad	empresa	compra	de decisiones
De condado	Estado financiero	Criterios de compra	Innovación
De ciudad	Tipo de industria		Sofisticación
De vecindario			

Elaborado por: Silvana Delgado C.

Fuente: Gerencia estrategica de Mercadeo⁴³

⁴² Principios de marketing y sus mejores prácticas, Escrito por Hoffman Czinkota, pág 252

⁴³ Gerencia estrategica de Mercadeo/ Strategic Marketing Management Escrito por Michael Metzger, Víctor Donaire, pág 33



3.1.6 Descripción de las cinco fuerzas competitivas de Porter para la evaluación del atractivo estructural de los segmentos

1. Segmento **rivalidad**: ¿contra quién lucho? ¿cuál es mi "poder permanente"? Esta primera "fuerza" se pone de manifiesto en las actividades de toma de posición; y cuando la competencia en precios, las guerras publicitarias y el aumento de las garantías al cliente se utilizan como tácticas en esta toma de posición.
2. **Suministradores**: éste aumenta si hay pocos de ellos, si hay pocos sustitutos o si es difícil o caro cambiar de suministrador. Los suministradores pueden aplicar su poder de negociación sobre los participantes en una industria, amenazando con subir los precios o reducir la calidad de los artículos y servicios adquiridos.
3. **Compradores**: ¿individuales o empresas? Los compradores tienen un gran poder negociador para solicitar una mejor calidad o una mayor gama de productos y servicios, así como unos precios inferiores. Compiten con la industria, fuerzan los precios a la baja, al tiempo que demandan mayor calidad o más servicios, y hacen enfrentarse a los competidores entre sí, todo ello a expensas de la rentabilidad de la industria.
4. **Barreras a la incorporación** (los participantes potenciales): ¿quiénes serán los nuevos participantes probables para cada segmento en el próximo futuro? ¿En qué segmentos mostrarán interés por incorporarse los posibles competidores? La amenaza de entrada a una industria depende de las barreras implantadas para la incorporación, y de la reacción de los competidores actuales que pueda esperar el nuevo participante (esto se examinará con más detalle).
5. Presión de los **sustitutos**: ¿cuáles son los tipos de productos o servicios que pueden sustituir a los de la propia compañía fácilmente? Por ejemplo, en las telecomunicaciones, los sustitutos al servicio telefónico pueden ser los sistemas de radio búsqueda, las radiocomunicaciones bidireccionales, etc. Todas las compañías de una industria compiten básicamente con otras



industrias que fabrican productos sustitutos. La identificación de estos sustitutos implica buscar otros productos que puedan realizar la misma función que el producto de la industria propia

3.2 PARTE PRÁCTICA

3.2.1 Descripción de los tipos de mercado en que actúa la empresa

La cooperativa PVPR es una institución financiera que presta algunos servicios como de ahorros y crédito, servicios de capacitación y asesoramiento, y demás servicios complementarios, por lo tanto el mercado en él que actúa la empresa es el de SERVICIOS, siendo éste el más importante.

También actúa en el mercado de consumidores por que sus clientes utilizan los servicios antes mencionados para satisfacción personal de alguna necesidad que se les pueda presentar en su familia o en su negocio.

3.2.2 Describir el tamaño del mercado Global: en número de consumidores, en dólares para un año.

Para el mercado global se considerará la población económicamente activa de la provincia del Carchi tanto del sector rural como urbana y por cantones

Cuadro No 37: Población económicamente activa de la provincia del Carchi.

Cantón	Zona Urbana		Cartera en dólares	Zona Rural		Cartera en dólares	Total	
	Población	%Relativo		Población	%Relativo		Población	%Relativo
Tulcán	19.592	68,41	58.776.000	10.881	36,84	32.643.000	30.473	52,38
Montufar	4.584	16,01	13.752.000	5.809	19,67	17.427.000	10.393	17,86
Espejo	1628	5,68	4.884.000	3276	11,09	9.828.000	4.904	8,43
Mira	1021	3,57	3.063.000	3904	13,22	11.712.000	4.925	8,47
Huaca	801	2,80	2.403.000	1.520	5,15	4.560.000	2.321	3,99
Bolívar	1.011	3,53	3.033.000	4.149	14,05	12.447.000	5.160	8,87
TOTAL	28.637	100,00	85.911.000	29.539	100,00	88.617.000	58.176	100,00

Fuente: Gobierno Provincial de la provincia del Carchi
 Elaborado: Silvana Delgado



3.2.3 Describir el tamaño del mercado Específico: en número de consumidores, en dólares para un año.

Para el mercado específico se considerará la población económicamente activa del cantón Tulcán, tanto del sector rural como urbano.

Cuadro No 38: Población económicamente activa del Cantón Tulcán.

Cantón	Zona Urbana		Cartera en dólares	Zona Rural		Cartera en dólares	Total	
	Población	%Relativo		Población	%Relativo		Población	%Relativo
Tulcán	19.592	68,41	58.776.000	10.881	36,84	32.643.000	30.473	52,38

Fuente: Gobierno Provincial de la provincia del Carchi
 Elaborado: Silvana Delgado

3.2.4 Preselección de variables de segmentación

Mercado de consumidores

Para la preselección de las variables de segmentación en el mercado de consumidores finales se tomará en cuenta diferentes variables para determinar las que más influyen en el sector de estudio.

Criterios objetivos:

- Variables demográficas (sexo, edad, estado civil, tamaño del hogar)
- Variables socioeconómicas (renta ocupación, nivel de estudios)
- Variables geográficas (regiones, poblaciones, provincias)
- Variables Psicográficas (clase social, estilo de vida)
- Variables conductual (frecuencia, intensidad de uso, los beneficios adicionales)



Cuadro No. 39: Variables de segmentación para el mercado de consumidores

Ordinal	Tipo de variable	Nombre de la	Definición	Categoría	Parametrización
1	Geográfica	Tipo	Tipo de la población urbana o rural	Urbana	Dentro de la ciudad de Tulcán
				Rural	Alrededores de Tulcán
2	Demográfica	Edad	Edad de los clientes	jóvenes	< 25 años
				jóvenes adultos	26 - 35 años
				Adultos	36- 54 años
				Adultos mayores	> 55 -años
		Actividad Económica	Actividad económica y/o fuente de ingresos de los clientes	Agrícola	alimentos de primera necesidad
				Ganadera	vacuno, porcino, ovilar,
				Artesano	Calzado, confección de ropa, carpintero
				Comerciante	diversidad de productos alimentos, ropa
Número	Número de participantes en el grupo	Otros	Públicos o privados		
		Pocos	< 25 socios		
		Medio	26 - 45 socios		
		Muchos	> 46 socios		
3	Psicográfica	Ingresos	Nivel de ingresos económicos mensuales de la familia	Bajo	< 300 dólares
				Medio	300 - 500 dólares
				Alto	> 500 dólares
4	Conductual	Frecuencia	Frecuencia de utilización de créditos	Trimestral	Cada 3 meses
				Semestral	Cada 6 meses
				Anual	Cada 12 mes
		Productos	Tipo se productos y/o servicios	Créditos	
				Ahorros	
		Beneficios	Servicios adicionales que presta coop.	Capacitación	Asesoría de acuerdo a actividad
Sociales	Seguro de desgravamen y Mortuorio				

Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
 Elaborado por: Silvana Delgado C.



3.2.4.1 Evaluación de las variables de segmentación

Cuadro No. 40: Evaluación de las variables de segmentación

Ordinal	Nombre de la variable	Categoría	Consumidores			Segmentos		TOTAL
			Medible	Obtenible	Respuesta Diferencia	Accesible	Rentable	
1	Tipo	Urbana	3	3	5	3	3	17
		Rural						
2	Edad	jóvenes	3	3	1	3	3	13
		jóvenes adultos						
		Adultos						
		Adultos mayores						
3	Actividad Económica	Agrícola	5	3	5	3	3	19
		Ganadera						
		Artesano						
		Comerciante						
		Otros						
4	Número	Pocos	3	1	1	3	3	11
		Medio						
		Muchos						
5	Ingresos	Bajo	3	1	3	3	3	13
		Medio						
		Alto						
6	Frecuencia	Trimestral	5	3	3	3	3	17
		Semestral						
		Anual						
7	Productos	Créditos	3	3	5	3	3	17
		Ahorros						
8	Beneficios	Capacitación	5	3	3	3	3	17
		Sociales						

Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
Elaborado por: Silvana Delgado C.

3.2.4.2 Selección de las variables de segmentación

Las variables seleccionadas con la mayor puntuación en el mercado de consumidores finales es la siguiente:

- Actividad económica que tienen los clientes sea en actividades de comercio, agricultura, ganadería, o manufactura, así como pueden ser por otros ingresos con relación de dependencia.

**Cuadro No. 41 Variables de Segmentación
ACTIVIDAD ECONOMICA**

Sector	Actividad				
	Agricultura	Ganadería	Artesano	Comerciante	Otros
Urbano	UA	UG	UA	UC	UO
Rural	RA	RG	RA	RC	RO

Fuente: Coop. Padre Vicente Ponce Rubio
Elaborado por: Silvana Delgado C.



3.2.5 Preparación de la investigación de campo

3.2.5.1 Definición del objetivo de la investigación

- ✓ Identificar el nivel de conocimiento y aceptación en los consumidores de la cooperativa de ahorro y crédito “Padre Vicente Ponce Rubio”.
- ✓ Determinar el nivel de satisfacción de los mismos sobre la calidad, el servicio, el precio y la imagen que tiene la cooperativa.
- ✓ Establecer la intensidad de la competencia, así como el nivel de influencia que ésta tiene en el mercado.

3.2.5.2 Estimación del universo a investigar

Universo es el conjunto de individuos, elementos y objetos que se pueden observar para realizar una determinada investigación.

El universo para el mercado de consumidores es la población económicamente activa de la zona urbana y rural de la provincia del Carchi.

Cuadro No 42: Población económicamente activa de la Provincia del Carchi.

Ordinal	Cantón	Zona Urbana		Zona Rural		Total	
		Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
1	Tulcán	19.592	68,41	10.881	36,84	30.473	52,38
2	Montufar	4.584	16,01	5.809	19,67	10.393	17,86
3	Espejo	1628	5,68	3276	11,09	4.904	8,43
4	Mira	1021	3,57	3904	13,22	4.925	8,47
5	Huaca	801	2,80	1.520	5,15	2.321	3,99
6	Bolivar	1.011	3,53	4.149	14,05	5.160	8,87
	TOTAL	28.637	100,00	29.539	100,00	58.176	100,00

Fuente: Gobierno Provincial del Carchi
Elaborado por: Silvana Delgado C.

3.2.5.3 Calcular el tamaño de la muestra, describir la fórmula y aplicarla

La muestra es el número de elementos, elegidos o no al azar, que hay que tomar de un universo para que los resultados puedan extrapolarse al mismo, y con la condición de que representativos de la población. El tamaño de la muestra depende de tres aspectos: error permitido, nivel de confianza con el que se desea el error, carácter finito o infinito de la población.



La muestra tomada para la cooperativa “PVPR” está en función a la población económicamente activa ya que es la única que está en capacidad de ahorrar y pagar un crédito.

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

$$N = \frac{(1.81)^2 \times (58176) \times (0.50 \times 0.50)}{(0.07)^2 (58176-1) + (1.81)^2 \times (0.50) \times (0.50)}$$

$$N = \frac{47647.59}{285.057}$$

$$N = 166.67$$

Cuadro No. 43: Datos para calcular la muestra

	Descripción	Valor
Z	Grado de confiabilidad al cuadrado con un nivel de confianza del 93% encontrado en tabla	1.81
K	Grado de error, dado por la diferencia entre el 100% y el nivel de confianza del 93%	0.07
N	Universo o población	58.176
p	Ocurrencia	0.50
q	No ocurrencia	0.50
n	Muestra	167

3.2.5.4 Definir tamaño de muestra y justificar.

Las muestras probabilísticas se clasifican en:

Muestreo aleatorio.- Es aquel en el que todos los miembros del universo estadístico tienen la misma oportunidad de ser seleccionados para integrar la muestra de estudio. En sentido estricto, la muestra aleatoria es un concepto



teórico, sin equivalente en la realidad, ya que todas las maniobras para lograrla, incluidas las tablas de números aleatorios son simples aproximaciones.

Muestreo Sistemático.- Se practica cuando el grupo es muy grande y se lleva a cabo por la elección de los miembros de la muestra, con base en un módulo constante. A partir de la lista completa del grupo, se elige un miembro por cada 10, 50 o 100 u otra cifra que reduzca la muestra a los recursos disponibles para el muestreo y los requerimientos de precisión y exactitud, basados en el error de la muestra. Una falla del muestreo sistemático es que no se puede conocer la validez del error de muestreo.

Muestreo Estratificado.- Consiste en subdividir al grupo en subgrupos, de acuerdo con las intenciones del estudio, por ejemplo: sexo, edad, condición socioeconómica, etc. En los demás casos se procede como en una muestra aleatoria.

Muestreo Apareado.- Con este sistema, por cada miembro del grupo en estudio se busca un testigo que tenga las mismas características del primero. De esta manera, se obtienen dos muestras de idéntica magnitud y similares en los caracteres variables que pueden confundir la interpretación.

Muestreo Tendencioso.- Está constituido por todos aquellos que no se engloban bajo el rubro de muestreo probabilístico. Las fuentes más frecuentes de parcialidad de la muestra son las estadísticas de los estudios posmortem, pues su material deriva casi siempre de muestras obtenidas por métodos que invalidan las pruebas empleadas en la estadística.⁴⁴

El método de muestreo que se va a utilizar para la investigación, es el Muestreo Aleatorio simple, donde cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para integrar la muestra, así como también permite determinar el tamaño de la muestra de manera sencilla y simple.

⁴⁴ HANKE, Jhon E. Estadística para negocios, 2 edición, Colombia 1999



3.2.5.5 Definición de instrumentos de la investigación

El método de muestreo que se va a utilizar para la investigación, es el muestreo ALEATORIO SIMPLE, donde cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionada para integrar la muestra.

La técnica a aplicarse en la investigación de mercado será la ENCUESTA.

“ENCUESTA.- Es un método de la Investigación de Mercados que sirve para obtener información específica de una muestra de la población mediante el uso de cuestionarios estructurados que se utilizan para obtener datos precisos de las personas encuestadas.

En la actualidad, existen al menos cuatro tipos de encuesta que permiten obtener información primaria, por lo que es imprescindible que en la investigación se conozca cuales son: encuesta basadas en entrevistas, telefónicas, postales, y por internet.”⁴⁵

3.2.5.6 Diseño del formulario de encuesta

Pasos para diseñar una encuesta:

1. No tratar de hacer la encuesta de primera
2. Hacer una lista inicial por el método de lluvia de ideas de todos los aspectos que necesitamos conocer sobre el productos, la competencia, el cliente, la frecuencia de compra
3. Depurar y completar la lista inicial, evitando ideas repetidas de los elementos que queremos conocer
PRODUCTOS
4. Redactar preguntas tomando en cuenta la forma de respuesta que conviene para facilitar la tabulación de datos.
5. Diseñar formulario.

⁴⁵ JARRIN, Pedro P. Guía práctica de investigación Científica; segunda edición, 1997



Para desarrollar la presente encuesta se tomará en cuenta a la zona urbano marginal de la Provincia del Carchi, especialmente, Tufiño, Motilón, El Rosal, Guananguicho, Alor y Mira.

3.2.6 Ejecución del trabajo de campo

Cuadro No. 44: Cronograma de actividades

ORDINAL	ACTIVIDAD	FECHA
1	Revisión de encuesta	Viernes, 11/dic/09
2	Impresión de encuesta	Lunes, 14/dic/09
3	Capacitación a encuestadores	15-16/dic/09
4	Cronograma de visitas y levantamiento de información Visita a Tufiño Visita a Motilón Visita a El Rosal Visita a Guananguicho Visita al Alor Visita a Mira	17/dic/09 18/dic/09 21/dic/09 22/dic/09 23/dic/09 23/dic/09
5	Revisión	24/dic/09
6	Procesamiento de encuestas en paquete SPSS	26-27-28/dic/09

Elaborado por: Silvana Delgado C.

3.2.7 Procesamiento de datos con el paquete SPSS

3.3 INFORME TÉCNICO DE LA INVESTIGACIÓN

A) Nota Técnica

Cuadro No. 45: Número de encuestados

Cantón	Total		No. encuestas	Lugar
	Población	%Relativo		
Tulcán	30.473	52,38	87	Tufiño
Montufar	10.393	17,86	30	Motilón
Espejo	4.904	8,43	14	El Rosal
Mira	4.925	8,47	14	Mira
Huaca	2.321	3,99	7	Guananguicho
Bolivar	5.160	8,87	15	Alor
TOTAL	58.176	100,00	167,00	

Elaborado por: Silvana Delgado C.



El objetivo de la investigación es identificar el nivel de conocimiento y aceptación en los consumidores de la cooperativa de ahorro y crédito “Padre Vicente Ponce Rubio”, así como determinar el nivel de satisfacción de los mismos sobre la calidad, el servicio, el precio y la imagen que tiene la cooperativa.

Para lo cual se tomo una muestra de 167 encuestas, en base a un universo de 58176 siendo ésta la población económicamente activa, de la provincia, mayor a 18 años, ya que ésta en la capacidad de ahorrar y adquirir sus obligaciones crediticias de manera correcta.

Se realizó la encuesta en seis días es decir un día por sector por la dificultad en el traslado. Sin embargo se obtuvo en su mayoría buena aceptación y colaboración de las personas encuestadas

B) Informe: Resultados Generales de la investigación

b.1 Cuadro General de los Resultados

Cuadro No. 46: Cuadro General de Resultados

Ordinal	Concepto	Parámetro	Frecuencia	Porcentaje	Ideas de acciones
1	Género	Masculino	78	47%	Diseñar nuevos productos para el sexo contrario
		Femenino	89	53%	
		Total	167	100%	
2	Estado Civil	Soltero	66	40%	Ofrecer innovadores y atractivos servicios financieros para los solteros
		Casado	76	46%	
		Divorciado	12	7%	
		Viudo	9	5%	
		Unión Libre	4	2%	
		Total	167	100%	
3	Nivel de Instrucción	Primaria	60	36%	Aprovechar el nivel de instrucción para brindar asesoramiento y perfeccionar sus habilidades
		Secundaria	81	49%	
		Superior	17	10%	
		Postgrado	1	1%	
		Estudiante Universita	8	5%	
		Total	167	100%	
4	Edad	18-28 años	10	6%	Dar la confianza a clientes jóvenes con créditos de montos bajos
		29-38 años	33	20%	
		39-48 años	65	39%	
		49-60 años	44	26%	
		más de 60 años	15	9%	
		Total	167	100%	
5	Ingresos	Menos \$250	25	15%	Ofrecer montos de crédito de acuerdo a escala de ingresos
		\$251 - \$500	54	32%	
		\$501 - \$750	56	34%	
		\$751 - \$1000	25	15%	
		> \$1000	7	4%	
		Total	167	100%	

Elaborado por: Silvana Delgado C.



Ordinal	Concepto	Parámetro	Frecuencia	Porcentaje	Ideas de acciones
6	Actividad Económica	Empleado Privado	26	16%	Ofrecer los productos y servicios a las personas interesadas
		Empleado Público	30	18%	
		Independiente	79	47%	
		Jubilado	3	2%	
		Estudiante	8	5%	
		Ama de Casa	20	12%	
		Otros	1	1%	
Total	167	100%			
7	Actividad Independiente	Agricultor	25	15%	Adaptar los productos crediticios de acuerdo a la actividad económica que realicen
		Ganadero	30	18%	
		Artesano - Manufactu	18	11%	
		Comerciante	23	14%	
		Otros	71	43%	
Total	167	100%			
8	Sector	Urbano	59	35%	Aprovechar y atender necesidades del sector rural
		Rural	108	65%	
		Total	167	100%	
9	Ciclo de vida familiar	Casado y sin hijos	12	7%	Analizar los créditos considerando las cargas familiares que posee el cliente.
		Casado y con hijos menores	67	40%	
		Casado y con hijos mayores	22	13%	
		Soltero	66	40%	
Total	167	100%			
10	Tenencia de vivienda	Propia	53	32%	Considerar para el análisis crediticio el gasto que implica el arriendo de su vivienda
		Arrendada	79	47%	
		Otros	35	21%	
		Total	167	100%	
11	Tipo de Vivienda	Casa	55	33%	De acuerdo al tipo de vivienda analizar si se puede emprender alguna actividad económica adicional
		Departamento	33	20%	
		Mediagua	79	47%	
		Total	167	100%	
12	Productos y/o servicios que ha utilizado	Crédito	68	41%	Aprovechar y diversificar productos crediticios para el mercado que necesita de éstos
		Ahorros	55	33%	
		Servicio Médico	10	6%	
		Asesoría y Capacitación	11	7%	
		Seguro de Vida	20	12%	
		Otros	3	2%	
		Total	167	100%	
13	Ventaja que le ofrecen otras instituciones	Confianza	19	11%	Abrir nuevas agencias en las zonas rurales más pobladas, para estar al alcance de éstas
		Interés atractivo en ahorro	13	8%	
		Servicios adicionales	10	6%	
		Cercanía	54	32%	
		Interés bajo en crédito	45	27%	
		Facilidad de Créditos	25	15%	
		Otros	1	1%	
Total	167	100%			
14	Inconvenientes que ha tenido	Inseguridad	44	26%	Facilitar el trámite tanto en la afiliación como en el crédito que necesita el cliente
		Trámites Complicados	76	46%	
		Lugares Alejados	47	28%	
		Total	167	100%	

Elaborado por: Silvana Delgado C.



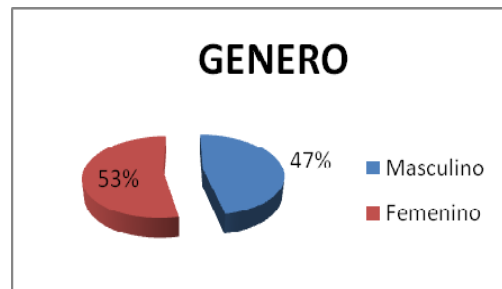
Ordinal	Concepto	Parámetro	Frecuencia	Porcentaje	Ideas de acciones
15	Se informó de los servicios de la Cooperativa	Hojas volantes	11	7%	Intensificar campaña publicitaria para dar a conocer la existencia de la cooperativa
		Trípticos	4	2%	
		Prensa	33	20%	
		Radio	63	38%	
		Amigo	34	20%	
		Familiar	22	13%	
		Otros	0	0%	
		Total	167	100%	
16	Prioridad para ser socio	Requisitos	447	23%	Generar en el público confianza y seguridad en la administración de su dinero
		Seguridad	575	29%	
		Variedad de Servicio	440	22%	
		Cercanía	523	26%	
		Total	1985	100%	
17	Prioridad para solicitar un crédito	Plazo	108	5%	Destacar el interés que se cobra en los créditos el cual es permitido y regulado por el Banco Central del Ecuador
		Monto	427	21%	
		Interés	569	28%	
		Requisitos	439	22%	
		Duración del Trámite	462	23%	
		Total	2005	100%	
18	Servicios Financieros que requieren	Crédito	78	47%	Aprovechar la oportunidad de captar y colocar dinero en las zonas donde más lo requieren
		Ahorros	58	35%	
		Asesoría	7	4%	
		Capacitación	1	1%	
		Servicios Complementarios	22	13%	
		Otros	1	1%	
		Total	167	100%	

Elaborado por: Silvana Delgado C.

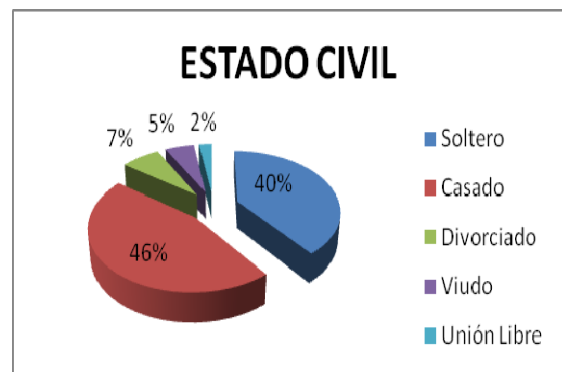


b.2 Gráficos de los resultados generales.

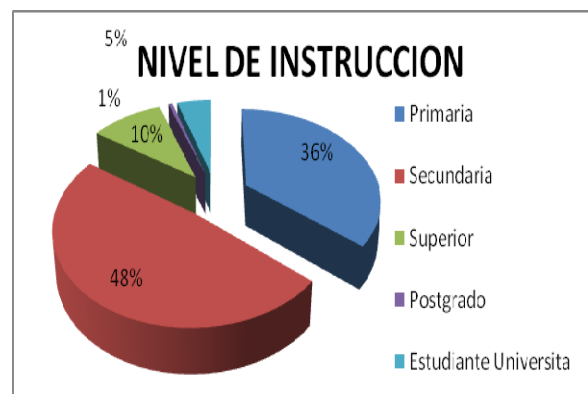
Según la encuesta el 53% corresponde al género Femenino por ser las mujeres las que más permanecen en el hogar y son los hombres migran a la ciudad y buscan otras fuentes de ingresos.



El 46% de los clientes son de estado civil casado, porque en el sector rural adquieren compromisos matrimoniales rápidamente, mientras que el 40% todavía se mantiene soltero por la edad que tienen éstos al ser jóvenes.

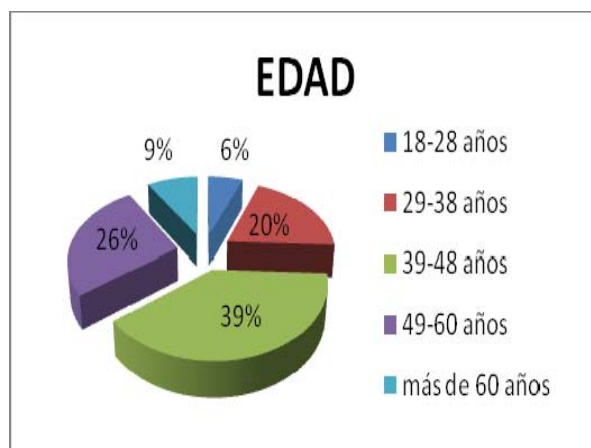


El 49% tienen un nivel de instrucción de secundaria terminada por que en el sector rural son pocas las personas con interés de superación personal y de realización personal, se conforman con conocer lo básico

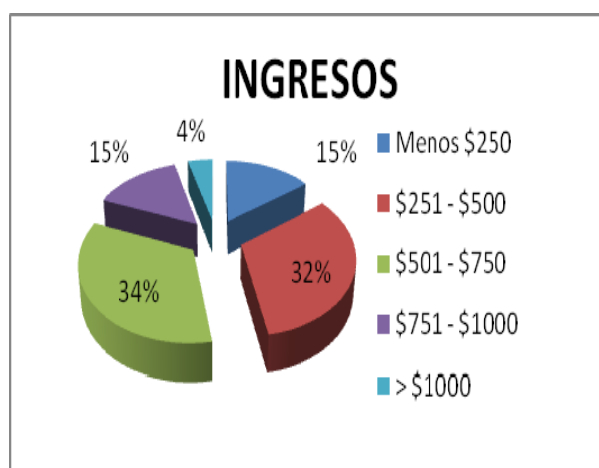




La edad promedio de los clientes se encuentran entre los 34 y 48 años de edad, por lo que el 39% representa a una población estable en su área geográfica, y que va de la mano con el sexo femenino determinado en inicio de la encuesta, concluyendo por lo tanto su espíritu de familiaridad y amor al sector.



El 34% de la población está en un rango de ingresos entre 501 y 750 USD. porque en el sector rural se diversifica su fuentes de ingresos sean éstas en agricultura, criando animales, o trabajando al diario cuando otra gente lo necesita, lo que les permite tener ingresos estables en un rango medio.

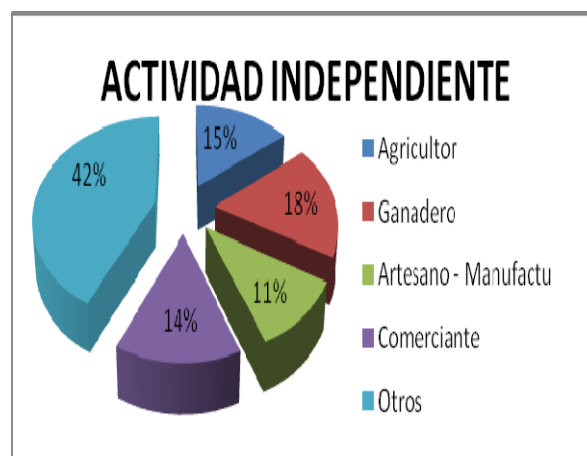


La mitad de la población rural tiene actividad económica independiente siendo ésta del 47%, es decir que no tiene relación de dependencia de un patrono, por que en dicho sector no hay suficientes empresas públicas o privadas, que requieran de empleados.

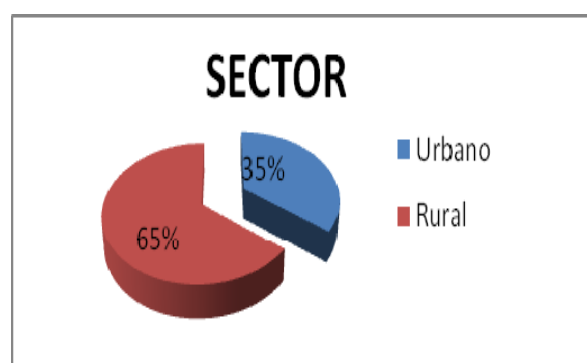




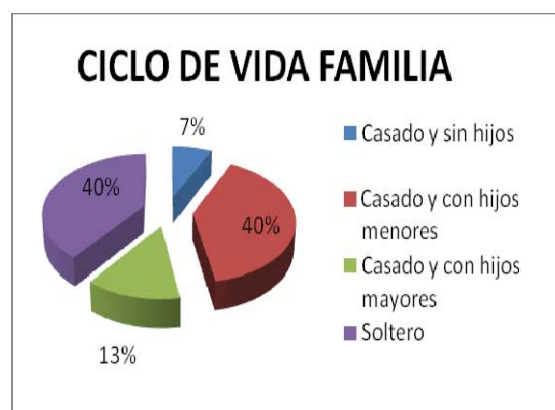
En el sector rural las fuentes de ingresos independientes provienen de agricultura, ganadería, artesanos y comerciantes razón para que estos rubros estén desde el 11% al 18% respectivamente, a pesar de que el resto de la población se encuentra como empleados dependientes, amas de casa, jubilados, pensionistas y remesas de migrantes.



El 65% de los encuestados corresponden al sector rural, por lo tanto corrobora con lo que se planteo al inicio de realizar la encuesta en éste sector.

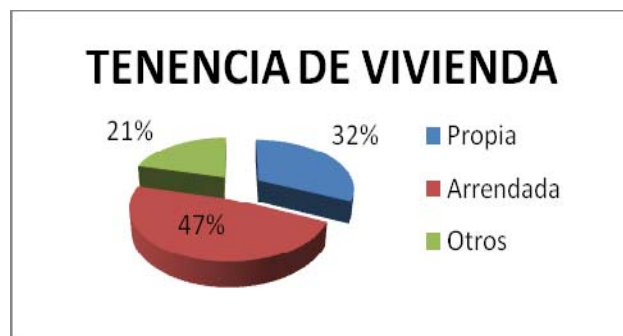


En el sector rural al adquirir compromiso matrimonial, y al estar en una edad madura de entre 34 y 48 años de edad, lo primero que se piensa es en los hijos, y por su edad son hijos menores de edad (40%) que dependen todavía de sus padres.

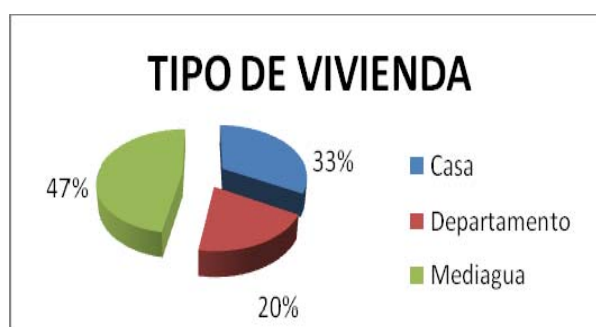




Al ser matrimonios jóvenes y al no poseer vivienda propia por lo tanto es de suponerse que la vivienda donde habitan es arrendada oscilando éste en un 47% de los encuestados.



El 47% de los encuestados en la población rural tienen vivienda arrendada y de tipo mediagua, es decir que sus terminados son de tipo rústico y de acuerdo a la zona

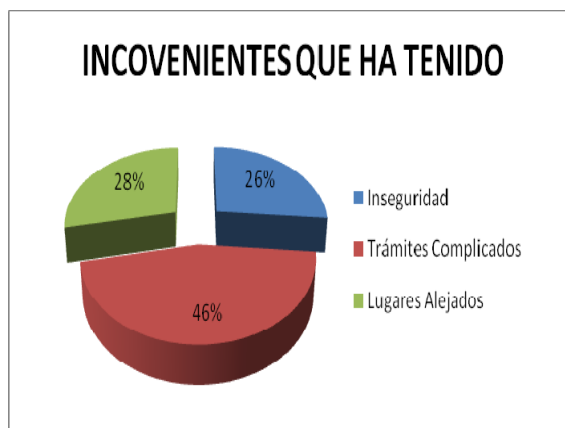


Los servicios que más prefieren en el área rural son los créditos en un 41% y los servicios de ahorro en un 33% de los demás servicios que puedan necesitar en éste sector. Es por la actividad económica independiente que realizan para la cual se necesita dinero constantemente, y sus pequeños excedentes pueden ser ahorrados.

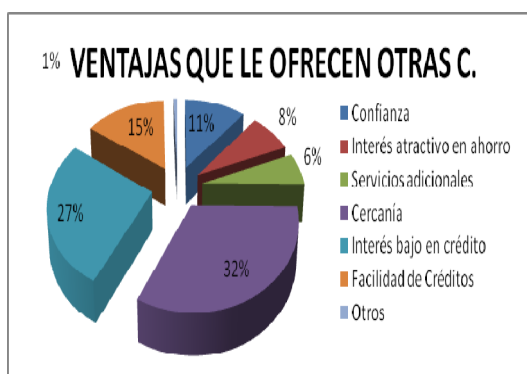




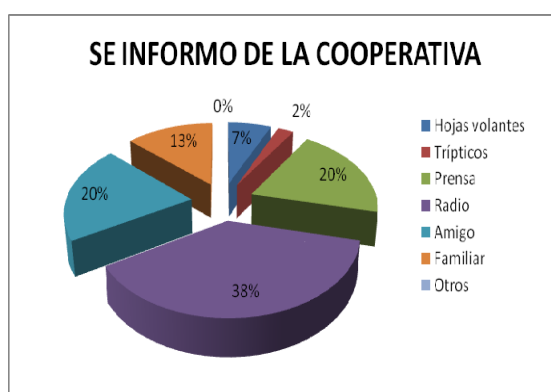
En el área rural las distancias son amplias por lo que una de las ventajas que le ofrecen otras cooperativas es la cercanía, porque buscan la manera de llegar a la gente sea enviando representantes de la cooperativa al domicilio o por la agencia que tienen en el sector.



A pesar de llegar a lugares alejados, falta por atender y facilitar con el trámite sea en la apertura o al solicitar un crédito, esto da a conocer el 46% de los encuestados.

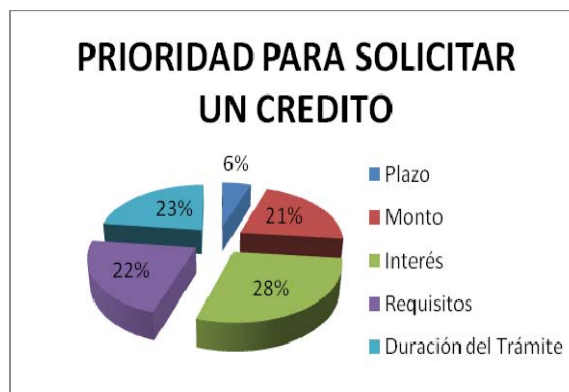


El 38% demuestra que el medio de comunicación que más se utiliza y que está al alcance de todos es la radio, porque se puede sintonizar en cualquier parte y el instrumento a utilizarse para conectarse a ella puede ser cualquiera y es económico.

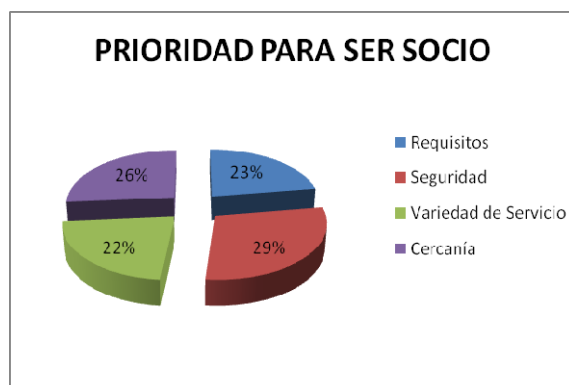




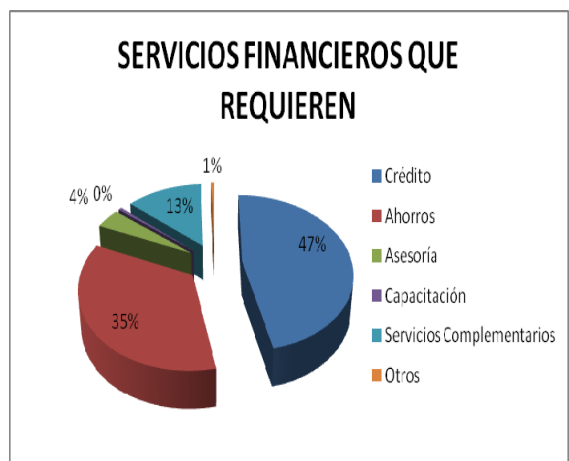
Por el esfuerzo que realizan al ahorrar sus pequeños excedentes, la gente del sector rural prefiere que la institución financiera les brinde seguridad 29%, seguido por el 26% que es la cercanía que debe ser ésta al sector al cual pertenecen.



El 28% de los encuestados al momento de solicitar un crédito toma en cuenta el interés que debe pagar el crédito, seguido por la duración del trámite y los requisitos que se necesitan para acceder a éste.



El 47% por la actividad comercial que realizan necesitan de créditos oportunos, económicos y acorde a las necesidades del sector que satisfagan Sus necesidades inmediatas en sus negocios, así como el ahorro en un 35% de la población en una institución que les de seguridad.





C) Resultados de los segmentos de Mercado.

C.1 Cuadro No. 47: Cuadro General de los segmentos de mercado

Ord.	Concepto	Parámetro	Segmento A		Segmento B		Segmento C		Segmento D		Segmento E	
			Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	Género	Masculino	12	48%	11	37%	12	67%	10	43%	33	46%
		Femenino	13	52%	19	63%	6	55%	13	57%	38	54%
		Total	25	100%	30	100%	18	100%	23	100%	71	100%
2	Estado Civil	Soltero	8	32%	15	50%	11	61%	8	35%	24	34%
		Casado	15	60%	8	27%	6	33%	14	61%	33	46%
		Divorciado	1	4%	3	10%	1	6%	0	0%	7	10%
		Viudo	1	4%	4	13%	0	0%	1	4%	3	4%
		Unión Libre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	6%
		Total	25	100%	30	100%	18	100%	23	100%	71	100%
3	Nivel de Instrucción	Primaria	6	24%	11	37%	6	33%	13	57%	24	34%
		Secundaria	18	72%	15	50%	10	56%	6	26%	32	45%
		Superior	1	4%	4	13%	2	11%	4	17%	6	8%
		Postgrado	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%
		Estudiante Universita	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	8	11%
		Total	25	100%	30	100%	18	100%	23	100%	71	100%
4	Edad	18-28 años	0	0%	1	3%	0	0%	2	9%	7	10%
		29-38 años	5	20%	3	10%	10	56%	8	35%	7	10%
		39-48 años	16	64%	9	30%	4	22%	3	13%	33	46%
		49-60 años	3	12%	10	33%	4	22%	8	35%	19	27%
		más de 60 años	1	4%	7	23%	0	0%	2	9%	5	7%
		Total	25	100%	30	100%	18	100%	23	100%	71	100%

Elaborado por: Silvana Delgado C.

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
 “PADRE VICENTE PONCE RUBIO” DE LA CIUDAD DE TULCAN



Ord.	Concepto	Parámetro	Segmento A		Segmento B		Segmento C		Segmento D		Segmento E	
			Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
5	Ingresos	Menos \$250	0	0%	4	13%	3	17%	1	4%	17	24%
		\$251 - \$500	5	20%	12	40%	7	39%	10	43%	20	28%
		\$501 - \$750	11	44%	3	10%	8	44%	8	35%	26	37%
		\$751 - \$1000	6	24%	10	33%	0	0%	3	13%	6	8%
		> \$1000	3	12%	1	3%	0	0%	1	4%	2	3%
		Total	25	100%	30	100%	18	100%	23	100%	71	100%
6	Actividad Económica	Empleado Privado	0	0%	1	3%	0	0%	0	0%	25	35%
		Empleado Público	3	12%	1	3%	0	0%	2	9%	24	34%
		Independiente	19	76%	24	80%	15	83%	18	78%	3	4%
		Jubilado	0	0%	0	0%	1	6%	1	4%	1	1%
		Estudiante	0	0%	0	0%	1	6%	0	0%	7	10%
		Ama de Casa	3	12%	4	13%	1	6%	2	9%	10	14%
		Otros	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%
		Total	25	100%	30	100%	18	100%	23	100%	71	100%
7	Sector	Urbano	4	16%	0	0%	0	0%	2	9%	53	75%
		Rural	21	84%	30	100%	18	100%	21	91%	18	25%
		Total	25	100%	30	100%	18	100%	23	100%	71	100%
8	Ciclo de vida familiar	Casado y sin hijos	3	12%	1	3%	1	6%	3	13%	4	6%
		Casado y con hijos menores	10	40%	14	47%	6	33%	10	43%	27	38%
		Casado y con hijos mayores	7	28%	0	0%	0	0%	3	13%	12	17%
		Soltero	5	20%	15	50%	11	61%	7	30%	28	39%
		Total	25	100%	30	100%	18	100%	23	100%	71	100%

Elaborado por: Silvana Delgado C.

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
 “PADRE VICENTE PONCE RUBIO” DE LA CIUDAD DE TULCAN



Ord.	Concepto	Parámetro	Segmento A		Segmento B		Segmento C		Segmento D		Segmento E	
			Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
9	Tenencia de vivienda	Propia	9	36%	9	30%	0	0%	8	35%	27	38%
		Arrendada	12	48%	19	63%	9	50%	13	57%	26	37%
		Otros	4	16%	2	7%	9	50%	2	9%	18	25%
		Total	25	100%	30	100%	18	100%	23	100%	71	100%
10	Tipo de Vivienda	Casa	9	36%	3	10%	9	50%	11	48%	23	32%
		Departamento	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	33	46%
		Mediagua	16	64%	27	90%	9	50%	12	52%	15	21%
		Total	25	100%	30	100%	18	100%	23	100%	71	100%
11	Productos y/o servicios que ha utilizado	Crédito	18	72%	23	77%	10	56%	11	48%	6	8%
		Ahorros	3	12%	1	3%	2	11%	5	22%	44	62%
		Servicio Médico	1	4%	1	3%	4	22%	3	13%	1	1%
		Asesoría y Capacitación	0	0%	2	7%	0	0%	3	13%	6	8%
		Seguro de Vida	3	12%	3	10%	2	11%	0	0%	12	17%
		Otros	0	0%	0	0%	0	0%	1	4%	2	3%
		Total	25	100%	30	100%	18	100%	23	100%	71	100%
12	Ventaja que le ofrecen otras instituciones	Confianza	0	0%	1	3%	2	11%	1	4%	15	21%
		Interés atractivo en ahorro	0	0%	0	0%	0	0%	4	17%	9	13%
		Servicios adicionales	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	10	14%
		Cercanía	10	40%	7	23%	6	33%	8	35%	23	32%
		Interés bajo en crédito	9	36%	13	43%	8	44%	8	35%	7	10%
		Facilidad de Créditos	6	24%	9	30%	2	11%	2	9%	6	8%
		Otros	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%
		Total	25	100%	30	100%	18	100%	23	100%	71	100%

Elaborado por: Silvana Delgado C.

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
 “PADRE VICENTE PONCE RUBIO” DE LA CIUDAD DE TULCAN



Ord.	Concepto	Parámetro	Segmento A		Segmento B		Segmento C		Segmento D		Segmento E	
			Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
13	Inconvenientes que ha tenido	Inseguridad	1	4%	1	3%	4	22%	2	9%	36	51%
		Trámites Complicados	16	64%	17	57%	3	17%	10	43%	30	42%
		Lugares Alejados	8	32%	12	40%	11	61%	11	48%	5	7%
		Total	25	100%	30	100%	18	100%	23	100%	71	100%
14	Se informó de los servicios de la Cooperativa	Hojas volantes	0	0%	1	3%	0	0%	0	0%	10	14%
		Trípticos	1	4%	0	0%	0	0%	1	4%	2	3%
		Prensa	7	28%	12	40%	2	11%	5	22%	7	10%
		Radio	15	60%	7	23%	6	33%	12	52%	23	32%
		Amigo	2	8%	7	23%	4	22%	5	22%	16	23%
		Familiar	0	0%	3	10%	6	33%	0	0%	13	18%
		Otros	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Total	25	100%	30	100%	18	100%	23	100%	71	100%
15	Prioridad para ser socio	Requisitos	72	26%	91	25%	48	23%	32	21%	204	21%
		Seguridad	72	26%	104	29%	70	33%	39	25%	290	29%
		Variedad de Servicio	62	23%	78	22%	47	22%	42	27%	211	21%
		Cercanía	66	24%	89	25%	44	21%	43	28%	281	28%
		Total	272	100%	362	100%	209	100%	156	100%	986	100%
16	Prioridad para solicitar un crédito	Plazo	18	7%	10	3%	15	7%	16	10%	49	5%
		Monto	63	24%	81	23%	28	13%	38	24%	217	22%
		Interés	76	29%	104	29%	64	30%	47	30%	278	28%
		Requisitos	55	21%	75	21%	47	22%	26	17%	236	23%
		Duración del Trámite	53	20%	90	25%	62	29%	29	19%	228	23%
		Total	265	100%	360	100%	216	100%	156	100%	1008	100%

Elaborado por: Silvana Delgado C.

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
 “PADRE VICENTE PONCE RUBIO” DE LA CIUDAD DE TULCAN



Ord.	Concepto	Parámetro	Segmento A		Segmento B		Segmento C		Segmento D		Segmento E	
			Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
17	Servicios Financieros que requieren	Crédito	18	72%	17	57%	11	61%	11	48%	21	30%
		Ahorros	5	20%	11	37%	3	17%	8	35%	31	44%
		Asesoría	0	0%	2	7%	0	0%	1	4%	4	6%
		Capacitación	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%
		Servicios Complementarios	2	8%	0	0%	4	22%	3	13%	13	18%
		Otros	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%
		Total	25	100%	30	100%	18	100%	23	100%	71	100%

Elaborado por: Silvana Delgado C.



c.2) Descripción de los segmentos de mercado

SEGMENTO A

El 52% son mujeres de estado civil casadas, y con hijos menores y con hijos mayores, con un nivel de instrucción terminada la secundaria, las cuales están entre 39 y 48 años de edad. Se encuentran en el sector rural de la provincia, lo que provoca que busquen independientemente y por su propia cuenta la actividad económica la misma que les permite que sus ingresos oscilen entre 501 a 750 USD. Su vivienda es de tipo mediagua y es arrendada exclusiva del sector.

Este segmento ha utilizado los créditos porque necesita financiarse en su actividad económica independiente, y sobre todo por la cercanía que le ofrecen otras instituciones financieras, a pesar de haber tenido dificultades en la tramitación de los servicios solicitados.

Al ser sitios de difícil acceso hace que su único medio de información sea la radio, teniendo como prioridad para ser socios los requisitos y la seguridad que brindan las instituciones financieras, y como prioridad para solicitar un crédito el interés y el monto que ofrecen las mismas, por lo tanto los servicios que requieren de una institución financiera son los créditos y el ahorro.

SEGMENTO B

El 63% son mujeres de estado civil soltero, con un nivel de instrucción terminada la secundaria, las cuales están entre 49 y 68 años de edad. Se encuentran en el sector rural de la provincia, lo que provoca que busquen independientemente y por su propia cuenta la actividad económica la misma que les permite que sus ingresos oscilen entre 251 a 500 USD. Su vivienda es de tipo mediagua y es arrendada propia del sector.

Este segmento ha utilizado los créditos porque necesita financiarse en su actividad económica independiente, y sobre todo por el interés permitido por el Banco Central del Ecuador, a pesar de haber tenido dificultades en la tramitación de los servicios solicitados.



Su medio de información es la prensa, teniendo como prioridad para ser socios los requisitos y la seguridad que brindan las instituciones financieras, y como prioridad para solicitar un crédito el interés y la duración del trámite que ofrecen las mismas, por lo tanto los servicios que requieren de una institución financiera son los créditos y el ahorro.

SEGMENTO C

El 67% son hombres de estado civil soltero, sin hijos, con un nivel de instrucción terminada la secundaria, las cuales están entre 29 y 38 años de edad. Se encuentran en el sector rural de la provincia, lo que provoca que busquen independientemente y por su propia cuenta la actividad económica la misma que les permite que sus ingresos oscilen entre 501 a 750 USD. Su vivienda es arrendada así como también viven con familiares, y son de tipos casa y mediagua. Este segmento ha utilizado los créditos porque necesita financiarse en su actividad económica independiente, así como servicio médico, y sobre todo por la cercanía y el interés bajo que le ofrecen otras instituciones financieras.

Su medio de información es la radio, teniendo como prioridad para ser socios la seguridad que brindan las instituciones financieras, y como prioridad para solicitar un crédito el interés y la duración del trámite, por lo tanto los servicios que requieren de una institución financiera son los créditos y los servicios complementarios que se puedan ofrecer.

SEGMENTO D

El 69% son mujeres de estado civil casadas, y con hijos menores, con un nivel de instrucción terminada la primaria, las cuales están entre 29 y 60 años de edad. Se encuentran en el sector rural de la provincia, lo que provoca que busquen independientemente y por su propia cuenta la actividad económica la misma que les permite que sus ingresos oscilen entre 251 a 500 USD. Su vivienda es arrendada, y de tipo mediagua.



Este segmento ha utilizado los créditos porque necesita financiarse en su actividad económica independiente, así los ahorros que pueden tener y sobre todo por la cercanía y el interés bajo que le ofrecen otras instituciones financieras.

Su medio de información es la radio, teniendo como prioridad para ser socios la seguridad y cercanía que brindan las instituciones financieras, y como prioridad para solicitar un crédito es el interés y el monto del trámite, por lo tanto los servicios que requieren de una institución financiera son el crédito y el ahorro que puede brindar una institución financiera.

SEGMENTO E

El 54% son mujeres de estado civil casadas, y con hijos menores, con un nivel de instrucción terminada la secundaria, las cuales están entre 39 y 48 años de edad. Se encuentran en el sector urbano de la provincia, su fuente de ingresos proviene del sueldo fijo que perciben como empleados públicos o privados, por lo que sus ingresos oscilan entre 501 a 750 USD. Su vivienda es de tipo departamento y es propia.

Este segmento ha utilizado el ahorro ya que pueden tener excedentes, sobre todo por la cercanía que le ofrecen otras instituciones financieras, a pesar de haber tenido dificultades como la inseguridad por los servicios que requieren.

El medio de información que más ocupan y por el cual se enteraron es la radio, teniendo como prioridad para ser socios los requisitos y la seguridad que brindan las instituciones financieras, y como prioridad para solicitar un crédito el interés y la duración del trámite, por lo tanto los servicios que requieren de una institución financiera son los ahorros y créditos.



c.3) Selección de Mercado meta

Cuadro No. 48: Tamaño del Segmento

Ord.	Segmentos	Frecuencia	Porcentaje	En el universo
1	A. Agricultor	25	15%	8.709
2	B. Ganadero	30	18%	10.451
3	C. Artesano y manuf	18	11%	6.270
4	D. Comerciante	23	14%	8.012
5	E. Otros	71	43%	24.734
	Total	167	100%	58.176

Elaborado por: Silvana Delgado C.

INDICADOR	VALOR	UNIDAD	FUENTE	AÑO
Población económicamente activa	58176,00	HABITANTES	INEC	2001
Población económicamente activa	63369,00	HABITANTES	SENPLADES	2009
Porcentaje Crecimiento	8,19			

Fuente: Gobierno Provincial del Carchi
 Elaborado por: Silvana Delgado



3.3.1 Análisis de la Matriz de Tamaño, crecimiento y atractivo estructural de los segmentos de mercado de Michael Porter

Cuadro No. 49 : Matriz de tamaño, crecimiento y atractivo estructural de los segmentos de mercado

Ord.	Segmentos	Tamaño del Segmento		Crecimiento de segmento		Nivel de competencia	Poder de Negociación de clientes	Poder de negociación proveedores	Barreras de entrada	Productos Sustitutos	Puntaje	Prioridad
		Consultado	Calificación	% crecimie	Calificación							
1	A. Agricultor	8709	1,31	1,23	1,76	1	5	1	5	1	16,07	II
2	B. Ganadero	10451	1,79	1,47	2,11	1	5	1	5	1	16,90	I
3	C. Artesano	6270	1,07	0,88	1,27	1	5	1	5	1	15,34	IV
4	D. Comerciante	8012	0,77	1,13	1,62	1	5	1	5	1	15,39	III
5	E. Otros	24734	5,00	3,48	5	1	1	1	1	1	15,00	V
	Total	58176		8,19								

Elaborado por: Silvana Delgado C.



3.3.2 Selección de mercados Metas y posicionamiento deseado

De acuerdo al análisis realizado, se tomarán en cuenta los segmentos: actividad económica independiente que tienen los encuestados. Ya que son los más significativos en el estudio, cabe indicar que el segmento artesano y manufacturero se unió razón para que éste sea mayor que los comerciantes.

Las estrategias de marketing a aplicarse serán de acuerdo al orden de importancia a los siguientes segmentos:

1. Ganaderos
2. Agricultores
3. Comerciantes.
4. Artesanos y manufactureros
5. Otros: Empleados dependientes, que laboran en una institución pública o privada, es decir que dependen de un sueldo, así como jubilados, rentistas.



CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

4.1 OBJETIVOS

4.1.1 Concepto de Objetivo

Es una declaración de lo que se alcanzará con las actividades del marketing, éstos deben ser realistas, medibles y específicos en cuanto al tiempo, deben ser consistentes e indicar las prioridades de la empresa.⁴⁶

4.1.2 Importancia de fijar objetivo

Los objetivos son importantes porque:

- Evalúan eficientemente el desempeño y control de las actividades
- Son fundamentales para la determinación de las estrategias
- Convierte los lineamientos administrativos de la visión y misión de la empresa en indicadores de desempeño específico.
- Promueve el trabajo en equipo e incrementa la motivación entre las diferentes áreas.

4.1.3 Caracterización de los objetivos

Para que los objetivos planteados por toda organización sean útiles deben cumplir las siguientes características denominadas SMART por sus siglas en inglés, éstas son:

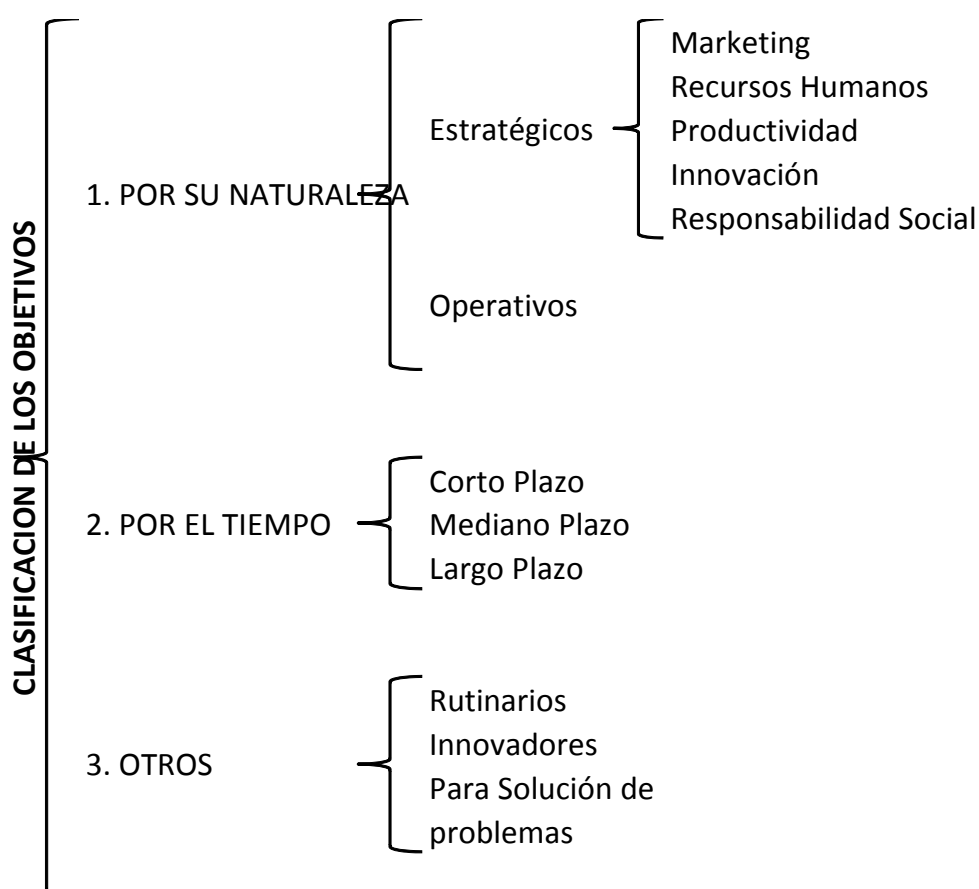
- ✓ ESPECIFICOS (Specific).- Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación
- ✓ MEDIBLES (Measurable).- Que sea posible cuantificar los fines y beneficios
- ✓ REALIZABLES (Achievable).- Que sea posible lograr los objetivos

⁴⁶ LAMB Charles, Marketing Sexta Edición, pág 35



- ✓ REALISTA (Realistic).- Que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo
- ✓ LIMITADO EN TIEMPO (Time Bound).- Estableciendo el período de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

4.1.3 Clasificación de los objetivos





4.1.5 Metodología GAP para fijar objetivos

Es uno de los métodos más utilizados para establecer objetivos, el GAP relaciona las diferencias que existen entre la tendencia de la organización y hasta dónde la empresa quiere llegar. Este método es utilizado por equipos de trabajo especialmente directivos.

Es importante analizar el FODA para determinar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa y así tomar las decisiones acorde a la realidad.

Para desarrollar éste método es importante establecer las siguientes preguntas:

Cuadro No. 50: Formulación de Objetivos por el método GAP

Ord.	PASO	ANÁLISIS DE LA EMPRESA	ANÁLISIS DE MERCADO
1	¿Dónde Estamos? ¿Cuánto está vendiendo?	¿Qué productos vende? ¿A quién vende? ¿Cuánto ha vendido el último año? ¿Qué ventaja/desventaja tiene el producto? Tenemos plan de marketing Fortalezas, debilidades de la fz de ventas Fortalezas, debilidades de la empresa	¿Qué nivel de competencia existe? ¿Quiénes son los principales competidores? ¿Qué productos o servicios venden? ¿A quién venden? ¿Cuál es la moda?
2	¿A dónde ira de continuar ésta tendencia? ¿Cuánto venderemos de continuar ésta tendencia?	¿Cuánto venderá el proximo año? ¿A quién venderá? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades? ¿Seguirá en el mercado?	¿Crece, decrece la competencia? ¿Quién es el líder del mercado? ¿Cuál es la tendencia de la moda? ¿Cuánto venderá el lider?
3	¿A dónde quisiéramos "idealmente" llegar? ¿Cuánto desearemos "idealmente" vender?	En relación a lo que venderá el líder del mercado, cuánto "idealmente" venderá el próximo año. Qué productos y servicios venderemos, quiénes serán los clientes	
4	¿A dónde deberíamos llegar con nuestros recursos y capacidades? ¿Cuánto deberíamos vender?	Con los recursos y capacidades que poseemos. Cuánto deberíamos vender, que productos vender, a quién vender? (Segmentos de mercado)	
5	Concretar el objetivo	En el 2010 incrementar las ventas en un x% de los productos A,B a los segmentos de mercado XYZ?	
6	¿Qué debemos hacer para lograr el objetivo?	Formular estrategias como: elaborar plan de marketing, publicidad y capacitación?	
7	¿Qué más podríamos hacer?	Formular estrategias complementarias.	

Elaborado por: Silvana Delgado C.

Fuente: Orientación curso taller de grado ESPE 2009. Ing. Raúl Salazar.



4.1.6 Formulación de Objetivos Con el Método GAP

Cuadro No. 51: Método GAP para fijar Objetivos de Marketing

Objetivo de Marketing: Incrementar en volumen de Cartera y de Captaciones			
No.	PASO	LA EMPRESA	SITUACIÓN DEL MERCADO
1	¿Dónde estamos?	La cooperativa en el año 2009 tiene una cartera de crédito de 827.321 USD Los ahorros que tiene llega a 165.464 USD Tiene 1700 socios, llegando a las comunidades Tulcán, Maldonado, Chical, Tufiño, y el Angel Ofrece créditos con montos mínimos de hasta 3000 USD. Con un encaje en sus ahorros del 5x1, complementando con servicios de asesoría y capacitación en diversas áreas.	El sistema financiero ha crecido en 3% A nivel de la provincia del Carchi. Ofreciendo nuevos y atractivos productos, como cuentas exclusivas para jóvenes, y niños, con tasa preferenciales para éstas cuentas de ahorros.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	Según la tendencia, se mantendrán su valores en la cartera de créditos y ahorros, lo cual estancaría a la empresa en su crecimiento de rentabilidad	El alto posicionamiento de la competencia actual y de productos sustitutos, como los créditos personales a microempresarios, lleva consigo el incremento de la tecnología, desarrollen nuevos productos, y se maneje adecuadamente su presupuesto para satisfacer expectativas de sus clientes.
3	¿A dónde deseáramos llegar?	Obtener un incremento del 60 % en el volumen de cartera al terminar el año 2010 equivalente a 1'323.713 USD. , y sus ahorros captar para incrementar al final del 2010 en un 60% equivalente a 264274 USD.	
4	¿A dónde debemos llegar?	En el año 2010, la cartera de créditos y ahorros debe incrementarse en un 30% con respecto al año 2009, equivalente en crédito a 1'151.800 USD. Y sus ahorros crecerán en 640.900 USD.	
5	Fijación del objetivo	Vender sus productos de crédito para alcanzar un volumen de cartera de 1'075.517 USD. Y captar en sus cuentas de ahorros en 215.103 USD, al finalizar el año 2010	

Elaborado por: Silvana Delgado C.



Cuadro No. 52: Método GAP para fijar Objetivos de Productividad

Objetivo de Productividad: Disminuir el proceso en tiempo y documentación al afiliarse y solicitar un crédito			
No.	PASO	LA EMPRESA	SITUACIÓN DEL MERCADO
1	¿Dónde estamos?	<p>La cooperativa al otorgar sus créditos se demora una semana (168 horas), por las reuniones grupales, luego la verificación que tiene que realizarse en el sitio del negocio, posteriormente ser analizado y luego ingresar en el sistema, para ser aprobado.</p> <p>En la apertura de las cuentas de ahorros el trámite es demoroso por que a más de la documentación básica se requiere la carta de servicios básicos que debe presentarse para su afiliación.</p>	<p>En el sistema financiero se maneja adecuadamente los procesos tanto al otorgar un crédito, al aperturar una cuenta de ahorros, así como en los servicios adicionales que ofrecen, su tecnología, es más avanzada y completa, lo que les permite controlar más minuciosamente su base de datos y prestar un servicio adecuado a sus clientes.</p>
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	<p>Según la tendencia, la cooperativa no tiene un sistema óptimo en tecnología que le permita automatizar y ser más rápido en sus operaciones diarias, tanto crediticias, en ahorros, retiros e ingreso de datos en su base de datos</p>	<p>Una de las ventajas que posee la competencia es la implementación de un sistema Tecnológico (COBIS) acorde a las necesidades que una institución financiera requiere, para realizar sus transacciones diariamente.</p>
3	¿A dónde deseáramos llegar?	<p>Disminuir a 24 horas en la tramitación y despacho de un crédito, así como eliminar documentos innecesarios para afiliarse a la cooperativa.</p>	
4	¿A dónde debemos llegar?	<p>Disminuir a 72 horas en la tramitación y despacho de un crédito, pidiendo los documentos básicos para su afiliación.</p>	
5	Fijación del objetivo	<p>Disminuir a 72 horas en la tramitación y despacho del crédito, solicitando los documentos básicos para su afiliación para el año 2010.</p>	

Elaborado por: Silvana Delgado C.



Cuadro No.53: Método GAP para fijar Objetivos de Recursos Humanos

Objetivo de Recursos Humanos: Capacitación del personal			
No.	PASO	LA EMPRESA	SITUACIÓN DEL MERCADO
1	¿Dónde estamos?	La cooperativa al abrir formalmente sus servicios, se ha descuidado en capacitar a sus empleados en temas referentes al sistema financiero. Por lo tanto el índice de capacitación horas/hombre es cero.	Todas las instituciones financieras cuentan con un departamento de recursos humanos, el cual se encarga de motivar a su personal con cursos y charlas de capacitación, desarrollando en ellos habilidades y destrezas que les permite ser más competitivos en el mercado.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	No se contará con un personal capacitado y competente para enfrentar los retos del entorno, lo que provocaría desorganización y descontento de los clientes.	Las exigencias del mercado financiero en cuanto al perfil de los recursos humanos que laboran en las empresas es muy alto, por lo que se considera la capacitación del personal, un aspecto importante para lograr los más altos niveles de eficiencia y productividad.
3	¿A dónde deseáramos llegar?	Capacitar a todo el personal de la cooperativa 80 horas-hombre al año, para que mediante estos cursos se desarrolle las habilidades y destrezas para generar productos y servicios de calidad buscando la satisfacción de los clientes.	
4	¿A dónde debemos llegar?	En el año 2010 realizar continuamente talleres de capacitación cuya duración mínima sea de 40 horas-hombre al año.	
5	Fijación del objetivo	Elaborar e implementar programas trimestrales de capacitación, en temas relacionados con las diferentes áreas de la organización, cuya estimación es de 40 horas-hombre, en el año 2010.	

Elaborado por: Silvana Delgado C.



Cuadro No. 54: Método GAP para fijar Objetivos de Innovación

Objetivo de Innovación: Abrir nuevas líneas de crédito para vivienda.			
No.	PASO	LA EMPRESA	SITUACIÓN DEL MERCADO
1	¿Dónde estamos?	La cooperativa cuenta con los servicios y/o productos financieros tradicionales que ofrece la banca, pero con su respectiva denominación para cada producto.	En el sistema financiero la innovación de productos y/o servicios financieros, crece cada vez más, dada por la exigencia de las necesidades de sus clientes. Como el caso de las transferencias de dinero a través de Internet, que ofrece el banco del Pichincha.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	Según la tendencia la empresa se estancará y se encontrará un paso detrás de la competencia, por lo tanto no sería competitiva y no atraería la curiosidad del cliente para visitar la cooperativa.	El desarrollo de nuevos productos en el sector financiero están en auge, y las tendencias permitirán el posicionamiento de productos y/o servicios innovadores que brinden grandes y ágiles beneficios a los clientes.
3	¿A dónde deseáramos llegar?	Implementar proyectos de investigación sobre el nivel de población y su índice habitacional, para introducir en un plazo de 6 meses créditos que satisfagan las necesidades básicas que requiere sus clientes	
4	¿A dónde debemos llegar?	Investigar sobre el nivel de población y su índice habitacional, para introducir en un plazo de 1 año créditos que satisfagan las necesidades básicas de vivienda de sus clientes	
5	Fijación del objetivo	Introducir en un plazo de 1 año créditos que satisfagan las necesidades básicas de vivienda de sus clientes, con montos y cuotas accesibles a los mismos.	

Elaborado por: Silvana Delgado C.



Cuadro No. 55: Método GAP para fijar Objetivos de Responsabilidad Social

Objetivo de Responsabilidad Social: Capacitar a los agricultores para sustituir el abono inorgánico por orgánico			
No.	PASO	LA EMPRESA	SITUACIÓN DEL MERCADO
1	¿Dónde estamos?	La cooperativa capacita y asesora a los grupos de socios que están solicitando un crédito, pero en temas relacionados con el diario vivir de la comunidad, pero no contribuye con el asesoramiento para el adecuado manejo de productos químicos en la siembra de sus productos.	El sistema financiero tradicional tiene políticas que destinan cierta cantidad de sus utilidades para contribuir a mantener el ecosistema, con la implementación de basureros de colores en los parques para reciclar la basura, la cual puede ser transformada y reutilizada, minimizando de ésta forma la contaminación ambiental.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	Según la tendencia, la cooperativa no contribuye con la sociedad en general para conservar el ecosistema, y por ende disminuir la contaminación ambiental.	Una de las ventajas que posee la competencia es la implementación de políticas que les permita destinar cierta cantidad de sus utilidades para preservar la naturaleza.
3	¿A dónde deseáramos llegar?	Disminuir la utilización de productos químicos, en la siembra de productos de primera necesidad, con la finalidad de conservar el habitat natural y la disminuir la contaminación ambiental	
4	¿A dónde debemos llegar?	Capacitar en Huaca, Julio Andrade, Tulcán y el Angel para sustituir al 100% la utilización de abonos químicos en la siembra de alimentos básicos como la papa, el cual puede ser reemplazado por el humus orgánico y disminuir la contaminación ambiental.	
5	Fijación del objetivo	En el año 2010 en Huaca y Julio Andrade capacitar a los agricultores para sustituir al 80% la utilización de abonos químicos por humus orgánico en la siembra de papa, para conservar el ecosistema.	

Elaborado por: Silvana Delgado C.



4.1.7 Cuadro Resumen de fijación de objetivos

Cuadro No. 56: Cuadro resumen de fijación de Objetivos

No.	Tipo de Objetivo	Descripción
1	Marketing	Vender sus productos de crédito para alcanzar un volumen de cartera de 1'075.517 USD. Y captar en sus cuentas de ahorros en 215.103 USD, al finalizar el año 2010
2	Productividad	Disminuir a 72 horas en la tramitación y despacho del crédito, solicitando los documentos básicos para su afiliación para el año 2010.
3	Recursos Humanos	Elaborar e implementar programas trimestrales de capacitación, en temas relacionados con las diferentes áreas de la organización, cuya estimación es de 40 horas-hombre, en el año 2010.
4	Innovación	Introducir en un plazo de 1 año créditos que satisfagan las necesidades básicas de vivienda de sus clientes, con montos y cuotas accesibles a los mismos.
5	Responsabilidad Social	En el año 2010 en Huaca y Julio Andrade capacitar a los agricultores para sustituir al 80% la utilización de abonos químicos por humus orgánico en la siembra de papa, para conservar el ecosistema.

Elaborado por: Silvana Delgado C.

4.2 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EN MERCADOTENCIA

4.2.1 Concepto de estrategia

Es la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, además de la aplicación de cursos de acción y la asignación respectiva de recursos necesarios para su cumplimiento.

La estrategia es un plan (generalmente a largo plazo) que es el resultado (planeación táctica) de una decisión ejecutiva (tomado por los más altos niveles de autoridad) cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollarla o lograr su crecimiento.



4.2.2 Importancia de formular estrategias

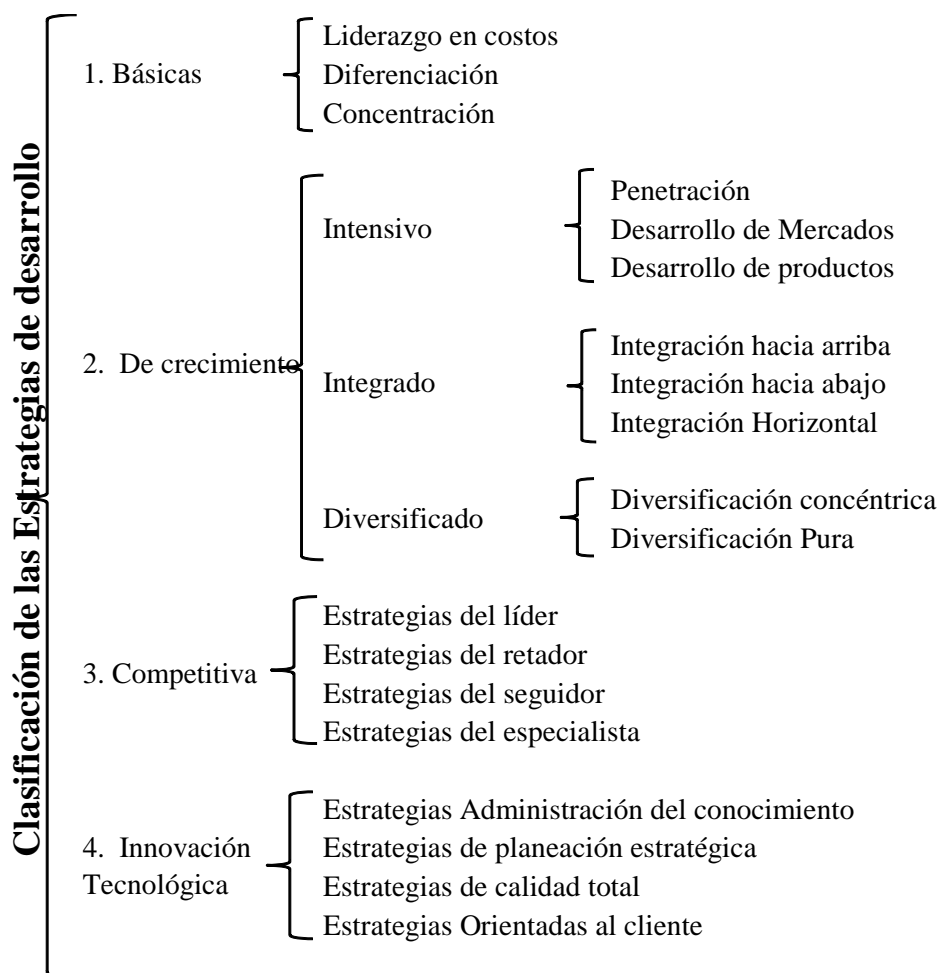
Los objetivos y estrategias están estrechamente ligados entre sí, el objetivo indica que se pretende alcanzar, mientras que la estrategia indica el cómo hacerlo para cumplir dicho objetivo.

La importancia de la estrategia se detalla a continuación:

- Determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas, una descripción de lo que se desea que sea la empresa.
- Mostrar la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos.
- Sirven de referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa.
- Facilitan la toma de decisiones por parte de los miembros de la organización.
- Desarrollan creatividad en la solución de problemas.
- Analizan alternativas preventivas en posibles fallas en la ejecución de proyectos.



4.2.3 Cuadro Sinóptico de clasificación de las estrategias de desarrollo en mercadotecnia.





4.2.4 Cuadro comparativo de las estrategias y análisis de su aplicación

Cuadro No. 57: Cuadro comparativo de las estrategias de Desarrollo

No	Tipo	Nombre	Definición	¿Cuándo Aplicar?	Ventajas	Desventajas	Prerrequisitos	Aplicación en la empresa
1	Estrategias Básicas	Liderazgo en Costos	Implica vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento de las inversiones de productividad que permiten valorar los efectos de experiencia, de las concepciones muy estudiadas de productos y de los gastos reducidos de ventas y de publicidad a la vez, cuyo fin es la obtención de un costo unitarios bajo en relación a los competidores.	La empresa posee un alto grado de productividad La empresa maneja control de costos Estabilidad económica en la empresa.	La empresa resiste mejor a una eventual competencia de precios y obtiene beneficio a nivel de precio mínimo para la competencia. Un precio de costo bajo protege a la empresa de los aumentos de costo de impuestos por un proveedor. Un precio de costo bajo es una barrera de entrada para nuevos competidores y se protege respecto a los productos sustitutos	Por reducir los costos, la empresa puede perder la perspectiva sobre preferencias de los clientes. Por reducir costos la empresa puede incurrir en gastos de materias primas con menor calidad. Cambios tecnológicos que anulan ventaja obtenida gracias a las inversiones realizadas y al efecto de la experiencia.	Cuando ha logrado un buen posicionamiento en el mercado y altos niveles de control de costo para hacer frente a la competencia	No se aplica ésta estrategia, porque no cuenta con un sistema de costos que le permitan obtener costo-beneficio por prestar sus servicios, y al ser nueva todavía no aplica ésta estrategia ya que no cuenta con POA, que determine punto de equilibrio óptimo para la empresa.
2	Estrategias Básicas	Diferenciación	Tiene por objeto dar cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertadas por los competidores Ejm. Imagen de una marca, un avance tecnológico reconocido, la apariencia exterior, el servicio post venta.	La empresa cuenta con los recursos para poder diferenciar el producto o servicio de la competencia. En el mercado el cambio tecnológico es rápido Cuando el mercado exige innovación del producto	Reduce el carácter de sustituible, de los productos. Aumenta fidelidad, disminuye la sensibilidad del precio y consigo mejora la rentabilidad. La entrada de nuevos competidores se hace más difícil. Cuando más diferenciado más caro se puede vender	La cuota de mercado es menor. Se debe contar con altos recursos económicos y tecnológicos para diferenciar el producto Las imitaciones reducen el impacto de la diferenciación.	Adecuado manejo de procesos de investigación y desarrollo para nuevos productos. Contar con altos recursos económicos y financieros Bajo poder de negociación de los proveedores	Se aplica en la cooperativa, porque a pesar de no tener un producto que le distinga de los demás que ofrece la competencia, se distingue por llegar y atender a todo el sector rural de la provincia del Carchi

Elaborado por: Silvana Delgado C.



Cuadro No. 58: Cuadro comparativo de las estrategias de Desarrollo

No	Tipo	Nombre	Definición	¿Cuándo Aplicar?	Ventajas	Desventajas	Prerrequisitos	Aplicación en la empresa
3	Estrategias Básicas	Concentración	Se concentra en las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero. Con la finalidad de satisfacer las necesidades propias de éste segmento, mejor que los competidores los cuales se dirigen a la totalidad del mercado	Cuando la empresa desea concentrarse en un segmento individual, para luchar con los rivales del mercado Cuando la competencia no se interesa en una especialización del mismo segmento en el mercado	Servir más eficazmente y más rápido. Satisfacer de un mejor manera las necesidades, intereses, perspectivas del segmento de mercado al cual se atiende.	Limita la participación en el mercado. Cambia rentabilidad por volumen de ventas La diferencia entre los segmentos y el mercado global se disipan.	Combinar habilidades y capacidades para cumplir con un objetivo estratégico específico. Seleccionar el mercado meta más representativo. Tener como prioridad la atención al cliente	Es aplicable la estrategia en la Cooperativa, porque se enfoca en el segmento más representativo, que son los microempresarios independientes del sector rural, sean estos agricultores, ganaderos o comerciantes.
4	Estrategias de Crecimiento	Intensivo - Penetración	Intenta aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados actuales, para ello no se debe alterar las características de la oferta y de los segmentos.	Cuando un mercado está en crecimiento Se requiere aumentar la cuota de mercado Creación de una empresa conjunto para controlar una cuota de mercado Cuando se busca aplicar estrategias defensivas que tiene por objetivo mantener el nivel de penetración en el mercado	En base a nuevos productos, añadiendo funciones, características o ampliar la gama de productos, se amplíe la demanda. Con la introducción de ésta se desea obtener cuando antes una posición dominante en el mercado y con ello disminuir el interés de los competidores potenciales	Es utilizada ampliamente por la competencia. Se detiene el crecimiento debido a que se enfoca a productos actuales. Dependiendo de la estrategia a aplicarse se requiere grandes inversiones.	Tener conocimiento íntegro del mercado Ser líder en el mercado	Es aplicable ésta a corto plazo, porque se debe dar a conocer de sus nuevas oficinas que están en funcionamiento ofreciendo al sector más desatendido en la población rural de la provincia, con la finalidad de darse a conocer para luego posicionarse.

Elaborado por: Silvana Delgado C.



Cuadro No. 59: Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo

No	Tipo	Nombre	Definición	¿Cuándo Aplicar?	Ventajas	Desventajas	Prerrequisitos	Aplicación en la empresa
5	Estrategias de Crecimiento	Intensiva- Desarrollo de Mercados	Amplia el negocio buscando nuevos segmentos de mercado vendiendo los productos que actualmente tiene la empresa.	<p>Cuando el mercado actual está saturado por los productos o servicios existentes.</p> <p>Si la empresa posee una estructura financiera estable.</p> <p>La empresa cuenta con exceso de capacidad de producción</p>	<p>Cumple con las expectativas, gustos y preferencias cambiantes de los clientes.</p> <p>Incremento en cuota de mercado.</p> <p>Explota atributos del producto en el nuevo mercado.</p>	<p>Se requiere de una alta inversión, esfuerzos y tiempo.</p> <p>Existen barreras de entradas en los nuevos segmentos que se desea incursionar.</p>	<p>Investigación del departamento de marketing y directivos sobre nuevos segmentos de mercado rentables para la empresa.</p> <p>Posición financiera estable, con capital y recursos humanos suficientes.</p>	<p>Se aplicará esta estrategia a mediano plazo porque la cooperativa está recién incursionando en el sector financiero, y por lo tanto está recién conociendo su mercado para luego segmentarlo y atraerlo con nuevas estrategias.</p>
6	Estrategias de Crecimiento	Intensivo – Desarrollo de productos	Obtener un aumento en las ventas, modificando o mejorando el producto actual, con el objeto de satisfacer las necesidades del consumidor, en un mercado competitivo.	<p>Cuando el mercado actual está saturado por los productos o servicios existentes.</p> <p>Si la empresa posee una estructura financiera para ejecutar la estrategia.</p> <p>Cuando la empresa mantiene productos antiguos que están en declive, deben ser reemplazados inmediatamente.</p>	<p>Cumple con las necesidades, expectativas, gustos cambiantes de los clientes.</p> <p>Permite mejorar productos actuales.</p> <p>Se identifica la originalidad de un producto y no una imitación</p> <p>Con un costo de producción más bajo, nos da la pauta para lanzar un producto a mejor precio al mercado.</p>	<p>Imitación por parte de la competencia.</p> <p>Se requiere grandes sumas de dinero a invertir.</p> <p>Los recursos para investigación y desarrollo de productos son generalmente limitados.</p>	<p>Se debe manejar políticas de productos y análisis de segmentación.</p> <p>Conocer las necesidades de los clientes.</p> <p>Disponer de recursos económicos y humanos para implementar esta estrategia.</p> <p>Contar con personal creativo.</p>	<p>Se aplicará esta estrategia ya que se debe desarrollar programas de investigación y desarrollo para generar nuevos productos de acuerdo a las expectativas y necesidades de los clientes.</p>

Elaborado por: Silvana Delgado C.



Cuadro No. 60 Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo

No	Tipo	Nombre	Definición	¿Cuándo Aplicar?	Ventajas	Desventajas	Prerrequisitos	Aplicación en la empresa
7	Estrategias de Crecimiento	Integrado – Integración hacia arriba	Está generalmente guiada por la preocupación de estabilizar o de proteger, una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica. Sirve para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir la propiedad de los mismos.	<p>Cuando los proveedores no disponen de los recursos o conocimientos tecnológicos para fabricar insumos.</p> <p>Existen proveedores con costos altos y baja calidad.</p> <p>Proveedores incumplen fechas de entrega, garantías, calidad del producto.</p>	<p>Facilita el acceso hacia nueva tecnología esencial para el éxito de la actividad básica.</p> <p>Existe un mejor control de la tecnología. Crea barreras de entrada a posibles nuevos competidores.</p> <p>Mejor coordinación de la cadena de valor. Se estabiliza el costo de insumos y el precio del producto.</p>	<p>Implica riesgos en condiciones de una demanda inestabilizada.</p> <p>Existen fuentes de insumos de menor costo.</p>	Alto poder de negociación de la empresa con los proveedores.	No es aplicable esta estrategia, para la cooperativa ya que ésta no está interesada en realizar negociación con los proveedores, ya que éste poder es bajo.
8	Estrategias de Crecimiento	Integrado – Integración hacia abajo	<p>Asegurara el control de distribución por sistemas de franquicia o de contratos de exclusividad, también por el desarrollo de una red de tiendas propias.</p> <p>Mejorar la comprensión de los clientes usuarios de los productos fabricados.</p>	<p>Cuando la empresa desea evitar intermediarios para distribuir el producto.</p> <p>Distribuidores no capacitados para cumplir con los requerimientos de la empresa.</p>	<p>Se obtiene un mejor control de los canales de distribución.</p> <p>Fortalecimiento de relaciones cliente y empresa.</p> <p>Mejorar pronóstico de la demanda de sus productos.</p> <p>Se distribuye en forma más rentable los productos a precios más competitivos</p>	<p>Altos costos de logística (transporte, marketing, distribución, ect.) para productos de consumo masivo.</p> <p>Abarca demasiadas funciones.</p>	<p>Alto poder de negociación de la empresa con los distribuidores.</p> <p>Disponibilidad de recursos humanos y financieros.</p>	No se aplica esta estrategia porque la cooperativa, ofrece un servicio final al consumidor y no necesita de intermediarios.

Elaborado por: Silvana Delgado C.



Cuadro No. 61: Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo

No	Tipo	Nombre	Definición	¿Cuándo Aplicar?	Ventajas	Desventajas	Prerrequisitos	Aplicación en la empresa
9	Estrategias de Crecimiento	Integrado – Integración Horizontal	Se sitúa en una perspectiva muy diferente, busca reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores.	<p>Cuando las economías de escala representan ventajas competitivas importantes.</p> <p>Cuando se tiene un alto posicionamiento en el mercado.</p> <p>Cuando se desea incrementar la participación del mercado.</p>	<p>Se ingresa a nuevos segmentos de mercado.</p> <p>Diversificación del riesgo en varias empresas.</p> <p>Se aprovecha redes de distribución ya estructuradas.</p> <p>Se neutraliza a la competencia.</p>	<p>Contar con altos recursos financieros.</p> <p>Disminución del personal de la empresa.</p> <p>Existencia de mercados heterogéneos.</p> <p>Pérdida de posicionamiento en los consumidores, por imitar a la competencia.</p>	<p>Contar con alto capital para aplicar ésta estrategia.</p> <p>Identificar y conocer las necesidades del socio potencial.</p>	No es aplicable ésta estrategia, para la cooperativa ya que no cuenta con recursos financieros para proyectos de fusionamiento
10	Estrategias de Crecimiento	Diversificado – Diversificación Concéntrica	La empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes en el plano tecnológico y/o comercial. El objetivo es beneficiarse de los efectos de sinergia, debidos a la complementariedad de las actividades y extender así el mercado potencial de la empresa.	<p>Cuando el mercado en el que se encuentra la empresa, la industria crece lentamente.</p> <p>Cuando los productos en la empresa están en la etapa de declinación.</p> <p>Cuando se ha realizado un estudio de los productos que el cliente espera encontrar.</p>	<p>Atrae nuevo grupo de compradores.</p> <p>Crecimiento del volumen de ventas.</p> <p>Crecimiento del rendimiento de la empresa.</p> <p>Redistribución de la inversión.</p> <p>Aplicación de sinergia en la empresa.</p>	<p>No se da una aceptación del nuevo producto o servicio en el mercado.</p> <p>Existencia de un alto riesgo.</p> <p>No se recupera la inversión en el corto o mediano plazo.</p>	<p>Contar con capital necesario para iniciar en nuevas actividades.</p> <p>Contar con personal altamente calificado.</p> <p>Realizar investigación de mercado para conocer el grado de aceptabilidad el producto.</p>	Se aplicará ésta estrategia a mediano plazo, con la finalidad de atraer a un nuevo grupo de compradores, para tener un crecimiento en el volumen de ventas. Realizar investigación de mercado para introducir nuevos productos y atender nuevos segmentos de mercado.

Elaborado por: Silvana Delgado C.



Cuadro No. 62: Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo

No	Tipo	Nombre	Definición	¿Cuándo Aplicar?	Ventajas	Desventajas	Prerrequisitos	Aplicación en la empresa
11	Estrategias de Crecimiento	Diversificado – Diversificación Pura	<p>La empresa entra en actividades nuevas sin relación con otras actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como en el comercial.</p> <p>El objetivo es orientarse hacia campos completamente nuevos a fin de rejuvenecer la cartera de actividades de la empresa.</p> <p>Debe existir un punto común entre la actividad nueva y la actividad base de la empresa.</p>	<p>Cuando el mercado se encuentra saturado y no existe posibilidad alguna de crecimiento.</p> <p>Cuando se tiene experiencia en la nueva actividad que se desea emprender.</p> <p>Cuando la empresa cuenta con recursos financieros y talento humano para competir en una nueva industria.</p>	<p>Se genera nuevas fuentes de ingresos para la empresa.</p> <p>Las nuevas habilidades que se efectúen pueden contribuir a la mejora de la eficiencia de la empresa.</p> <p>Mejora la rentabilidad mediante la introducción de un nuevo negocio.</p>	<p>Mayor dedicación y esfuerzo del personal administrativo y operativo de la empresa.</p> <p>Se convierte en una estrategia arriesgada y compleja, ya que se conduce a la empresa a terrenos completamente nuevos para ella.</p>	<p>Disponer con recursos financieros y talento humano para aplicar ésta estrategia.</p> <p>Experiencia previa en el ingreso a nuevos mercados.</p> <p>Realizar proyectos de factibilidad para medir el grado de aceptación del producto o servicio.</p> <p>Existencia de una cultura organizacional.</p>	<p>No es aplicable ésta estrategia, para la cooperativa ya que no está interesada en prestar servicios adicionales, trata de ofrecer e innovar los servicios financieros.</p>

Elaborado por: Silvana Delgado C.



Cuadro No. 63: Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo

No	Tipo	Nombre	Definición	¿Cuándo Aplicar?	Ventajas	Desventajas	Prerrequisitos	Aplicación en la empresa
12	Estrategias Competitivas	Estrategia del Líder	<p>La empresa líder en un mercado es aquella que ocupa una posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores.</p> <p>El líder es a menudo un polo de referencia que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar.</p>	<p>Cuando la empresa desea ser innovadora.</p> <p>Cuando la empresa es líder en el mercado.</p>	<p>Permite estar a la vanguardia del mercado.</p> <p>Se realiza innovación constante de productos o servicios.</p> <p>Desarrollo de nuevos productos.</p> <p>Protege cuotas de mercado existentes.</p> <p>Beneficios de los efectos de experiencia y rentabilidad.</p>	<p>No todo lo innovador es aceptado en el mercado.</p> <p>La competencia puede imitar rápidamente.</p>	<p>Buscar el liderazgo en el mercado.</p> <p>Contar con un personal creativo e innovador.</p>	<p>No es aplicable ésta estrategia, para la cooperativa porque no posee liderazgo en el mercado.</p>

Elaborado por: Silvana Delgado C.



Cuadro No. 64: Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo

No	Tipo	Nombre	Definición	¿Cuándo Aplicar?	Ventajas	Desventajas	Prerrequisitos	Aplicación en la empresa
13	Estrategias Competitivas	Estrategia del Retador.	<p>La empresa que no domina un producto en el mercado puede elegir, bien atacar al líder y ser su retador o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose con las decisiones tomadas por la empresa dominante.</p> <p>Las estrategias del retador son pues estrategias agresivas cuyo objeto declarado es ocupar el lugar del líder.</p>	<p>Existencia de mercados saturados y estancados.</p> <p>La empresa cuenta con los recursos necesarios para enfrentar al líder.</p>	<p>El retador conoce las debilidades y fortalezas del líder en el mercado.</p> <p>Mejora niveles de rentabilidad.</p> <p>Se crea posicionamiento en el mercado.</p>	<p>No elegir el campo de batalla sobre el cual atacar a la empresa líder.</p> <p>No evaluar la capacidad de reacción y de defensa del líder.</p> <p>Si no se logra el objetivo se puede perder posicionamiento y competitividad en el mercado.</p>	<p>Conocer las debilidades y fortalezas del líder.</p> <p>Poseer recursos económicos y humanos para enfrentar al líder.</p> <p>Elegir adecuadamente el campo de batalla sobre el cual basarse para atacar a la empresa.</p> <p>Evaluar capacidades de reacción y defensa por parte del líder.</p>	<p>No es aplicable ya que no se cuenta con los recursos financieros para enfrentar al sistema financiero tradicional ya posicionado y con liderazgo como es el banco del Pichincha.</p>

Elaborado por: Silvana Delgado C.



Cuadro No. 65: Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo

No .	Tipo	Nombre	Definición	¿Cuándo Aplicar?	Ventajas	Desventajas	Prerrequisitos	Aplicación en la empresa
14	Estrategias Competitivas	Estrategia del Seguidor	<p>Este tipo de comportamiento se observa principalmente en mercados de oligopolio, dónde las posibilidades de diferenciación son escasas y las elasticidades cruzadas respecto al precio muy elevadas, de tal forma que ningún competidor tiene interés en iniciar una lucha competitiva que pueda ser desfavorable para el conjunto de empresas existentes.</p> <p>No todas las empresas de baja cuota de mercado en los sectores de escaso crecimiento son necesariamente pesos muertos.</p>	<p>Cuando la empresa tiene capacidad para enfrentar al líder.</p> <p>Cuando se persigue una cuota de participación reducida en el mercado.</p> <p>Cuando se participa en un oligopolio y las diferencias son escasas.</p>	<p>Facilidad en la segmentación de mercados.</p> <p>Reducción de costos.</p> <p>La competencia no presta atención al seguidor.</p>	<p>El retador no tiene el conocimiento del mercado que tiene el líder.</p> <p>No se alcanza el liderazgo esperado en el mercado.</p>	<p>Conocer estrategias del líder.</p> <p>Contar con recursos financieros para aplicar ésta estrategia.</p>	<p>Es aplicable para conocer precios, productos, tecnologías que utiliza la competencia, para mejorar promociones de productos o servicios que realiza la competencia.</p>

Elaborado por: Silvana Delgado C.



Cuadro No. 66: Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo

No	Tipo	Nombre	Definición	¿Cuándo Aplicar?	Ventajas	Desventajas	Prerrequisitos	Aplicación en la empresa
15	Estrategias Competitivas	Estrategia del Especialista	<p>Cuando la empresa desea especializarse en un nicho bien definido.</p> <p>La empresa se especializa en uno o varios segmentos más no en la totalidad del mercado.</p>	<p>Cuando los nichos de mercado son rentables y duraderos.</p> <p>Barreras de entrada moderadas.</p> <p>Ser poco atractivo para la competencia.</p>	<p>Se genera mayor calidad y beneficio de los productos o servicios.</p> <p>Se enfocan esfuerzos en segmentos nuevos y no explotados.</p> <p>Se facilita el posicionamiento de la empresa en nichos pequeños.</p>	<p>Los costos pueden ser elevados.</p> <p>El nicho de mercado al que se dirige la empresa, puede desaparecer al ser pequeño.</p> <p>Se deja de atender a otros segmentos que pueden ser rentables.</p>	<p>Capacitación y conocimiento actualizado del mercado.</p> <p>Análisis de los segmentos de mercado pequeños.</p>	<p>Si es aplicable ésta estrategia ya que la cooperativa está especializada en otorgar créditos especialmente en el sector rural.</p>

Elaborado por: Silvana Delgado C.



Cuadro No. 67: Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo

No	Tipo	Nombre	Definición	¿Cuándo Aplicar?	Ventajas	Desventajas	Prerrequisitos	Aplicación en la empresa
16	Estrategias de Innovación y Tecnología	Administración del Conocimiento	<p>Desarrollo del capital humano, incrementar sus habilidades, destrezas, conocimientos con el fin de que el personal de la empresa brinde un valor agregado a la misma.</p> <p>Es por ello que se debe estudiar las dinámicas internas, conocer las percepciones en relación con la empresa, y transformar la cultura interna en energía renovadora y proactiva. Asimismo se debe impulsar la creación y desarrollo de una permanente actitud personal de mejoramiento continuo. En este contexto son las personas y los equipos la clave de ésta transformación.</p>	<p>Las personas trabajan como parte de un equipo y el hecho de que cada uno de ellos obtenga resultados satisfactorios depende en gran medida, de lo bien que él y aquellas con quién interactúa, puedan coordinar sus esfuerzos. Esto es especialmente crítico en las relaciones que establecen las colaboraciones entre sí.</p>	<p>Optimizarán notablemente resultados de sus unidades de trabajo.</p> <p>Existe un equipo motivado, entusiasmado y con la moral alta.</p> <p>Se genera el trabajo en equipo, siendo una excelente herramienta para lograr mejoras tanto en el ámbito de productividad y organizacional.</p> <p>Además se genera la autoestima de los miembros del equipo y percepciones mutuas capaces de lograr metas ambiciosas, participación y transformaciones importantes.</p>	<p>Incremento de costos en la empresa.</p>	<p>Capacidad de genera valor agregado a las actividades que se realizan.</p> <p>Los colaboradores son autónomos en lo que hacen y pueden comunicarse y escucharse mutuamente.</p> <p>Renovación del conocimiento, actualización a las tendencias del mercado.</p> <p>Generar oportunidades de participación y solución de problemas a los empleados.</p>	<p>Es aplicable ésta estrategia ya que en un mundo donde los mercados son exigentes y se necesita contar con equipos de personal de alto rendimiento, capacitados continuamente, con temas relacionados con las diferentes áreas de la organización.</p>

Elaborado por: Silvana Delgado C.



Cuadro No. 68: Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo

No	Tipo	Nombre	Definición	¿Cuándo Aplicar?	Ventajas	Desventajas	Prerrequisitos	Aplicación en la empresa
17	Estrategias de Innovación y Tecnología	Planeación estratégica	<p>La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización.</p> <p>Por medio de ésta herramienta es posible determinar hacia dónde quiere llegar la organización. Identificando objetivos con sus debidas y acertadas estrategias para la consecución de las metas trazadas a corto, mediano y largo plazo, y así contribuir al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.</p>	<p>Cuando la empresa diseña la planeación estratégica para el logro de sus actividades y metas que pueden ser a corto plazo según la magnitud de la empresa.</p>	<p>Se formula la misión, visión de la empresa.</p> <p>Se conoce de una forma más clara los clientes, productos / servicios, competencia, tecnología, filosofía, en el ámbito en el cual desarrolla sus actividades.</p> <p>Se establecen los objetivos y estrategias en la organización.</p>	<p>Para las medianas y pequeñas empresas, realizar una planeación estratégica involucra altos costos a incurrir.</p>	<p>Realizar una planeación estratégica, es una actitud de disciplina, dedicación para realizar hechos que se pueden realizar en el futuro, en general una forma de vida.</p> <p>Conocer la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión</p>	<p>Si es aplicable para la cooperativa, por éste motivo se está realizando el plan estratégico de Marketing.</p>

Elaborado por: Silvana Delgado C.



Cuadro No. 69: Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo

No	Tipo	Nombre	Definición	¿Cuándo Aplicar?	Ventajas	Desventajas	Prerrequisitos	Aplicación en la empresa
18	Estrategias de Innovación y Tecnología	Calidad Total	<p>El aspecto central de las organizaciones con mira al éxito es la calidad, actualmente en un mundo globalizado, la intensa competencia a que se encuentran sujetas las empresas, ha obligado a la alta gerencia a mejorar la efectividad y la calidad en todos los procesos. El aumento de calidad requiere que una organización realice cambios importantes en la filosofía empresarial, en los mecanismo de funcionamiento y en los programas.</p> <p>Administrar a toda la organización bajo estándares de calidad, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.</p>	Actualmente el término calidad total es una exigencia del mercado actual.	<p>Mejoramiento de productividad en la empresa.</p> <p>Disminución de productos defectuosos e incurrir en gastos por desperdicios.</p> <p>Mejora continua en todas las áreas de la organización.</p> <p>Incremento de la buena imagen de la empresa.</p> <p>Incremento de la buena imagen de la empresa.</p>		<p>Capacitación sobre temas relacionados con la calidad total.</p> <p>Realizar manuales de procesos de calidad total.</p> <p>Suministrar control adecuado de las prácticas y facilitar las actividades de aseguramiento.</p> <p>Adiestrar al personal en los requisitos del sistema de la calidad.</p>	Es aplicable ésta estrategia, a pesar de que recién inicia sus actividades por lo tanto primero busca primero posicionarse, para luego buscar la calidad total en el servicio.

Elaborado por: Silvana Delgado C.



Cuadro No. 70: Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo

No	Tipo	Nombre	Definición	¿Cuándo Aplicar?	Ventajas	Desventajas	Prerrequisitos	Aplicación en la empresa
19	Estrategias de Innovación y Tecnología	Orientación al cliente.	<p>Es importante que la empresa base sus estrategias en orientación al cliente, conocer sus necesidades, gustos, preferencias, hábitos de consumo, conductas del consumidor, con la finalidad de poder estar alerta a los requerimientos y expectativas de los clientes ya que ellos son la razón de ser de la empresa.</p> <p>Es importante indicar que no solo se debe enfocar en los clientes externos, sino también en los internos ya que la satisfacción de los mismos permite generar productos y servicios de calidad en el mercado.</p>	Cuando existe una clara comunicación entre cliente y organización.	<p>Conocer claramente las necesidades de los clientes.</p> <p>Incremento de satisfacción en los clientes.</p> <p>Mejor atención a los clientes.</p> <p>Atraer clientes potenciales.</p> <p>Se crea la lealtad del cliente para con la organización.</p>	<p>Al no existir una buena comunicación entre cliente-empresa, se pueden perder clientes.</p>	<p>Establecer estrategias orientadas al cliente.</p> <p>Establecer políticas orientadas al cliente.</p> <p>Conocer los gustos, necesidades, hábitos, conducta de los clientes.</p> <p>Brindar un servicio de calidad al cliente</p> <p>Evaluar los procesos de compra (satisfacción-insatisfacción de los clientes)</p>	<p>Esta estrategia es aplicable ya que la orientación hacia el cliente, logra la lealtad del mismo con la empresa y su satisfacción como consumidor.</p> <p>Implementar estrategias y políticas orientadas a la satisfacción del cliente.</p>

Elaborado por: Silvana Delgado C.



4.2.5 Matriz de Igor Arshoff

Cuadro No. 71: Matriz de IGOR ARSHOFF

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	<p><i>Estrategias de Penetración</i></p> <p>Ofrecer montos de créditos más atractivos para el mercado rural de la provincia del Carchi, especialmente para agricultores y ganaderos con la finalidad de aumentar su número de clientes, dando a conocer la existencia de la cooperativa a través de publicidad en la radio y televisión, y con promociones al realizar rifas trimestrales</p>	<p><i>Desarrollo de Productos</i></p> <p>Llegar a empleados dependientes con créditos de sueldo, rápidos y de fácil tramitación con montos de hasta el 80% del sueldo percibido, el cual puede ser pagado mensualmente y renovado durante un año, al firmar únicamente una vez al año el pagaré.</p>
	NUEVOS	<p><i>Desarrollo de Mercados</i></p> <p>Ofrecer una nueva línea de créditos para vivienda con interés más bajo, con montos de hasta 30.000 USD. Y a un plazo de hasta 10 años, con finalidad de que sus clientes tanto microempresarios o empleados dependientes tengan su vivienda.</p>	<p><i>Diversificación</i></p> <p>La cooperativa a más de ofrecer créditos, ahorros, capacitación y asesoramiento, puede diversificar, los servicios financieros ofreciendo transferencias vía internet en actividades relacionadas con el manejo de dinero, tales como pago de servicios básicos a cuentas del estado, cuentas de personales naturales o jurídicas</p>

Elaborado por: Silvana Delgado C.



4.2.6 Perfil estratégico a adoptarse por parte de la empresa.

Cuadro No. 72: Perfil estratégico a adoptarse

ORD.	NOMBRE DE ESTRATEGIA	JUSTIFICACIÓN	ACCIONES A REALIZARSE
1	Diferenciación	Si es aplicable ésta estrategia, porque se diferencia de las otras instituciones financieras, ya que atiende al sector rural de la provincia del Carchi el cual es desatendido, por las instituciones financieras tradicionales.	<p>Dar a conocer la existencia de la cooperativa</p> <p>Generar valor agregado en el trato y servicio al cliente.</p> <p>Difundir la agilidad y prontitud con que se es atendido en cualquier trámite requerido.</p>
2	Concentración	Ésta estrategia es aplicable, ya que la empresa se enfoca en el segmento más representativo, que son los agricultores, ganaderos, comerciantes y empleados que dependen de un sueldo en el sector rural de la provincia del Carchi.	<p>Llegar específicamente a este segmento con publicidad, y visitas personales para difundir la existencia de la cooperativa.</p> <p>Abrir agencias en la zona rural de la provincia para atender a dicho mercado.</p>
3	Penetración	Ofrecer montos de créditos más atractivos para el mercado rural de la provincia del Carchi, especialmente para agricultores y ganaderos con la finalidad de aumentar su número de clientes.	<p>Dar a conocer la existencia de la cooperativa a través de publicidad en la radio y televisión, y con promociones al realizar rifas trimestrales.</p> <p>Destacar la ventaja que ofrece ésta al atender el sector rural de la provincia.</p>
4	Desarrollo de Mercado	Se aplicará esta estrategia a mediano plazo porque la cooperativa está recién incursionando en el sector financiero, y por lo tanto está recién conociendo su mercado para luego segmentarlo y atraerlo con nuevas estrategias.	<p>Atender primero al mercado segmentado para que incrementar en su número de clientes.</p> <p>Facilitar y agilizar el trámite de los servicios financieros que ofrece la cooperativa, especialmente a los microempresarios del sector rural</p>
5	Desarrollo de productos	Se aplicará esta estrategia ya que se debe desarrollar programas de investigación y desarrollo para generar nuevos productos de acuerdo a las expectativas y necesidades de los clientes, como pueden ser los créditos de vivienda	<p>Ofrecer nuevos montos y líneas de crédito como puede ser: crédito de vivienda.</p> <p>Promocionar nuevos productos crediticios con sus respectivas ventajas y características por medio de publicidad.</p>
6	Diversificación Concéntrica	Se aplicará esta estrategia a mediano plazo, con la finalidad de atraer a un nuevo grupo de compradores, para tener un crecimiento en el volumen de ventas.	<p>Realizar investigación de mercado para introducir nuevos productos y atender nuevos segmentos de mercado.</p> <p>Promocionar productos nuevos que satisfagan necesidades de clientes como tarjetas de crédito con montos considerables</p>

Elaborado por: Silvana Delgado C.



ORD.	NOMBRE DE ESTRATEGIA	JUSTIFICACIÓN	ACCIONES A REALIZARSE
7	Estrategias del especialista	Se aplicará ésta estrategia ya que la cooperativa está especializándose en otorgar créditos dirigidos al sector rural..	Especializarse en microcréditos empresariales, para atender el nicho específico encontrado. Concentrar esfuerzos por conocer y llegar a toda la provincia especialmente en lugares alejados.
8	Administración del conocimiento	Se aplica ésta estrategia ya que en un mundo donde los mercados son exigentes y se necesita contar con equipos de personal de alto rendimiento, capacitados continuamente, con temas relacionados con las diferentes áreas de la organización.	Capacitar continuamente al personal con temas sobre atención y satisfacción al cliente. Promover a los mejores empleados con la finalidad de motivar y explotar al máximo su eficiencia.
9	Planeación estratégica	Por medio de esta herramienta es posible determinar hacia dónde quiere llegar la organización, identificando sus objetivos, metas a corto, mediano y largo plazo, para cumplir su misión y visión.	Definir objetivos, metas a corto y largo plazo, y las estrategias de cómo conseguir dichos objetivos Analizar el mapa estratégico propuesto, para ver si es aplicable o no.
10	Calidad total	Esta estrategia se puede aplicar, a pesar de que recién inicia sus actividades por lo tanto primero busca primero posicionarse, para luego buscar la calidad total en el servicio.	Realizar manuales de procesos de control de calidad total. Mantener los productos de acuerdo a las expectativas de los clientes.
11	Orientadas al cliente	Se aplicará porqué la razón de una empresa son los clientes, por lo que se debe conocer sus necesidades, gustos, preferencias, y su comportamiento, con la finalidad de lograr lealtad	Establecer políticas orientadas al cliente Conocer los gustos, necesidades y hábitos de conducta de los clientes. Brindar un servicio de calidad y amabilidad al cliente.

Elaborado por: Silvana Delgado C.



4.2.7 Matriz de alineamiento de los objetivos con las estrategias de desarrollo.

Cuadro No. 73: Matriz de alineamiento de los objetivos con las estrategias de desarrollo

No.	Clasificación	Descripción	ESTRATEGIAS																	
			BASICAS			DE CRECIMIENTO							COMPETITIVAS				INNOVACION TECNOLÓGICA			
			Liderazo en costos	Diferenciación	Concentración	Penetración	Desarrollo de Mercados	Desarrollo de productos	Integración hacia arriba	Integración hacia abajo	Integración horizontal	Diversificación concéntrica	Diversificación Pura	Del líder	Del retador	Del seguidor	Del especialista	Administración del conocimiento	Planificación Estratégica	Calidad Total
1	MARKETING	Vender sus productos de crédito para alcanzar un volumen de cartera de 1'075.517 USD. Y captar en sus cuentas de ahorros en 215.103 USD, al finalizar el año 2010			X	X	X									X	X	X	X	X
2	PRODUCTIVIDAD	Disminuir a 72 horas en la tramitación y despacho del crédito, solicitando los documentos básicos para su afiliación para el año 2010.		X	X		X	X								X	X	X	X	X
3	RECURSOS HUMANOS	Elaborar e implementar programas trimestrales de capacitación, en temas relacionados con las diferentes áreas de la organización, cuya estimación es de 40 horas-hombre, en el año 2010.		X													X	X	X	X
4	INNOVACION	Introducir en un plazo de 1 año créditos que satisfagan las necesidades básicas de vivienda de sus clientes, con montos y cuotas accesibles a los mismos.		X	X	X		X								X	X	X	X	X
5	RESPONSABILIDAD SOCIAL	En el año 2010 en Huaca y Julio Andrade capacitar a los agricultores para sustituir al 80% la utilización de abonos químicos por humus orgánico en la siembra de papa, para conservar el ecosistema.		X			X									X	X	X	X	X

Elaborado por: Silvana Delgado C.



CAPÍTULO 5

ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

5.1 DEFINICIÓN DEL MARKETING MIX Y COMPONENTES

Es una herramienta para posicionar productos en el mercado objetivo, empleando estrategias para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto que satisfaga las necesidades o deseos del consumidor a un precio justo, una publicidad adecuada y empleando canales de distribución eficientes que entreguen los productos en el lugar adecuado y en forma oportuna.

Está compuesto por las variables sobre las que la empresa puede ejercer un control.

La empresa tendrá que tomar sus decisiones sobre las distintas componentes del marketing MIX: producto, precio, plaza y promoción.

5.2 COMPONENTES

Los componentes que integran el marketing mix son: producto, precio, plaza, promoción

- ◆ **PRODUCTO.**- Es el conjunto de valores tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado. El producto tiene los siguientes atributos: diseño, características, calidad, cantidad, variaciones, envase, marca, garantía, servicios.
- ◆ **PRECIO.**- La cantidad de dinero que los clientes pagan por un determinado producto o servicio es el precio, es la única variable que genera ingresos para la empresa, siendo las siguientes: lista de precios, descuentos, plazo de crédito, compras repetitivas, forma de pago.
- ◆ **PLAZA.**- Canales a través de los cuales el fabricante pone sus productos en el mercado, es decir que pone a disposición del mercado, siendo sus



variables las siguientes: geografía, canales de distribución, horarios de apertura y cierre.

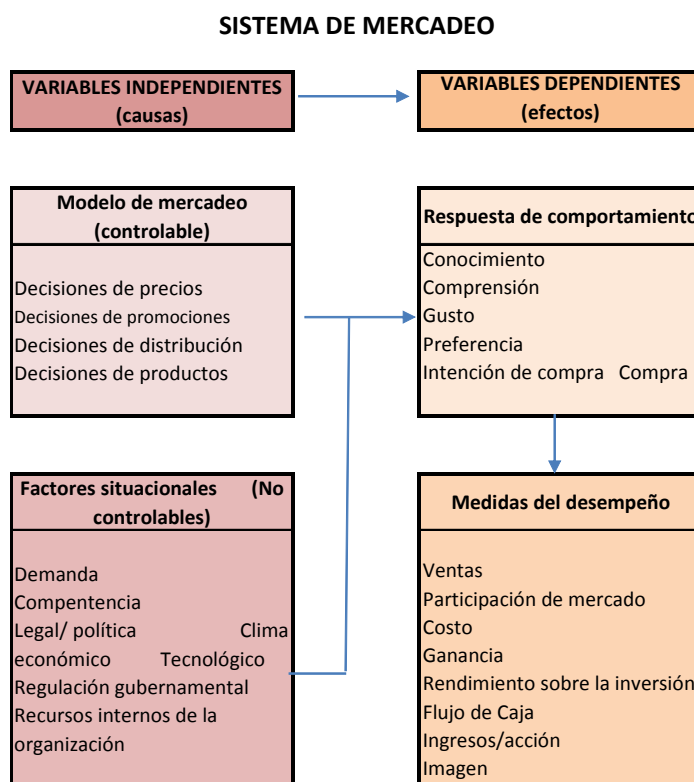
- ◆ **PROMOCIÓN.-** Forma de dar a conocer las bondades del producto al mercado objetivo, sus variables son: promociones de venta, cupones, etc.

5.3 EL SISTEMA DE MERCADEO

Este sistema de comercialización apoya a la empresa a realizar en mejor forma sus actividades de venta, dentro de las cuales requiere de pasos a seguir que con la aplicación del marketing se centrarán las necesidades y los deseos del consumidor. Entre los objetivos del sistema de mercadeo están los siguientes:

- Maximizar la satisfacción del cliente
- Maximizar las opciones que se ofrecen al cliente
- Buscar la maximización del consumo del cliente
- Buscar una mejor calidad de vida

Gráfico No. 16: Sistema de mercadeo



Fuente: Orientación curso taller 2010, Ing. Raúl Salazar
Elaborado por: Silvana Delgado C.



5.4 ¿QUÉ HACEN LOS GERENTES DE MARKETING?

Los gerentes de mercadeo, se basan en dos fuentes de información: sus experiencias y criterios, tiene la responsabilidad de dirigir todos los esfuerzos desarrollo de las estrategias de mercadeo y ventas de los productos de esa empresa, es decir evalúa las proyecciones de venta en la empresa, con el objeto de abrir nuevos mercados o ampliar los ya existentes, aplicando para esto nuevas técnicas y métodos para alcanzar estos objetivos.

Las principales actividades de los gerentes de mercadeo son:

- Conocer el mercado y el sector en que opera la empresa
- Tener conocimiento de los productos o servicios como actividad principal de la empresa.
- Elaborar e implementar estrategias de mercadeo de productos o servicios.
- Realizar investigación de mercados
- Estudio de mercado de productos nuevos
- Proyección de ventas para fijar volúmenes de fabricación o compra
- Análisis de puntos débiles y fuertes de la empresa
- Establecer políticas de promociones, descuentos.

El departamento de mercadeo debe actuar como líder en la organización ante otros departamentos como es el de ventas y de dirección, con el objeto de desarrollar, producir los bienes y servicios que los consumidores requieren.

5.5 PRODUCTO

5.5.1 Definición del producto

Producto puede definirse como un bien tangible o intangible que se ofrece en venta o en trueque a individuos o instituciones

Los productos se distinguen unos de otros. Cada uno tiene sus características individuales. Si se cambian las características físicas de un productos, el resultado es la creación de otro diferente. A menudo las empresas hacen cambios con



objeto de establecer un nuevo producto o de atraer un nuevo grupo de compradores.⁴⁷

5.5.2 Clasificación de los productos

Los productos tienen diversas clasificaciones atendiendo a ciertos criterios u objetivos de análisis. Así se detalla a continuación:

1 SEGÚN SU NATURALEZA

- ❖ Bienes materiales
- ❖ Bienes inmateriales o servicios

2 SEGÚN SU DESTINO

- ❖ Bienes de consumo
 - Bienes de conveniencia.- Son aquellos adquiridos con frecuencia. A su vez se subdividen en: corrientes, de compra impulsiva y de compra de emergencia.
 - Bienes de compra esporádica.- El comprador dedica más tiempo a la búsqueda, comparación y decisión
 - Bienes de especialidad.- Por sus características especiales, prestigio y significación, el consumidor está dispuesto hacer un mayor esfuerzo en el proceso de compra
 - Bienes no buscados.- El consumidor no ha planeado su compra
- ❖ Bienes industriales
 - Materias primas.- Productos básicos, simples que no han sufrido modificación o su cambio ha sido menor.
 - Materiales.- Productos que ya han sufrido algún tipo de cambio previo.

⁴⁷ Pujol, Bruno. Dirección de Marketing y ventas, cultural de ediciones S.A.



- Componentes.- Son productos terminados o semi terminados que se incorporan al producto final pero son fácilmente identificables.
- Equipos.- Son productos que utiliza la empresa para el desarrollo de sus actividades pero no forman parte del producto.
- Suministros.- Son aquellos productos que facilitan el desarrollo administrativo de la empresa.

5.5.3 Atributos del producto

Los atributos o beneficios del producto provienen de las percepciones del consumidor con respecto al producto. Para poder definir los atributos del producto es necesario analizar los aspectos influyentes para el cliente en la compra. Algunos de los atributos son:

- ❖ Atributos físicos y funcionales
 - Núcleo: son aquellas propiedades físicas, químicas o técnicas del producto, que determinan su función y uso para el que fue fabricado.
 - Diseño del producto: se refiere a la disposición de los elementos en conjunto constituyen un bien o servicio. Con un buen diseño se mejora la comercialización del producto, pues facilita su operación, mejora su calidad y su apariencia y/o reduce los costos de producción.
 - Color del producto: suele ser un factor decisivo o rechazo de un producto. El color en sí puede ser calificado como estatus de una marca registrada.
 - Valor unitario: un producto con poco valor unitario suele ser relativamente simple, conlleva poco riesgo para el comprador y deber ser atractivo para el mercado masivo si quiere sobrevivir.



❖ Atributos psicológicos

- Calidad del producto: capacidad de un producto para desempeñar sus funciones, incluye la durabilidad general del producto, su confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación. Las empresas que tienen calidad adquieren una ventaja sobre sus competidores al satisfacer de manera consistente las necesidades y preferencias de calidad de los clientes.⁴⁸
- Marca: es un nombre o término simbólico, diseño que sirve para identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y para diferenciarlos de las marcas de los competidores y, en sentido estricto, es la parte de la etiqueta que aparece como símbolo, diseño, color o letras distintivas. Los consumidores ven la marca como una parte importante de un producto y la asignación de marcas puede añadir valor a un producto.

Entre las cualidades deseables de un nombre de marca están:

- ✓ Debe sugerir algo acerca de los beneficios y las cualidades del producto.
 - ✓ Debe ser fácil pronunciar, reconocer y recordar.
 - ✓ Deber ser distintivo
 - ✓ Fácil de traducir a otros idiomas
 - ✓ Se debe registrar para protegerlo legalmente.
- Etiqueta: es la parte del producto que contiene la información escrita sobre el artículo, una etiqueta puede ser parte del embalaje o puede ser simplemente una hoja adherida directamente al producto. Una etiqueta tiene los siguientes elementos:
 - ✓ Marca registrada
 - ✓ Nombre y dirección del fabricante
 - ✓ Denominación del producto
 - ✓ Contenido neto, peso.

⁴⁸ Montenegro, Diego, Dirección de Mercadotecnia



- ✓ Composición del producto
 - ✓ Registro sanitario
 - ✓ Código de barras
 - ✓ Aditivos y la cantidad de uso de los mismos
 - ✓ Fecha de fabricación y de caducidad⁴⁹
- Empaque: se define como cualquier material que encierra un artículo con o sin envase, con la finalidad de preservarlo y facilitar la entrega al consumidor. Se puede distinguir tres niveles de envasado:
- ✓ Envasado primario. Contiene directamente al producto
 - ✓ Envasado secundario: contiene varias unidades del producto
 - ✓ Envasado terciario o embalaje: se refiere al módulo que engloba a varios envases y su función es en la mayoría de los casos el de facilitar el transporte, manejo y almacenamiento de los productos.⁵⁰

5.5.4 Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida de un producto representa distintas etapas de su historia de ventas. Las etapas del ciclo de vida de los productos en general tienden a reducirse en su duración por diversos motivos: cambios de comportamiento del consumidor, competencia y factores tecnológicos.

El ciclo de vida del producto está conformado por cuatro etapas:

- **INTRODUCCIÓN:** es una etapa donde se lanza al mercado un producto mediante un programa completo de marketing. Para los productos nuevos generalmente hay muy poca competencia directa. Este es un período de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. No hay utilidades en esta etapa debido a los elevados gastos en que se incurre la introducción del producto.

⁴⁹ Fischer, Laura, Mercadotecnia

⁵⁰ Montenegro, Diego, Dirección de Mercadotecnia



- **CRECIMIENTO:** en ésta etapa de aceptación del mercado, crecen las ventas y las ganancias, los competidores entran en el mercado, además se caracteriza por la rápida aceptación por parte del mercado y considerablemente mejora las utilidades.
- **MADUREZ:** Período en que se frena el crecimiento de las ventas porque el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores, las utilidades se estabilizan o bajan debido al aumento de la competencia.
- **DECLIVE:** el período en el que las ventas muestran una curva descendente y las utilidades son escasas, algunos competidores pueden llegar a abandonar el mercado.

5.5.5 Concepto del producto de la empresa

La cooperativa ofrece productos (ahorro y crédito) y servicios financieros (asesoramiento y capacitación), acorde a las necesidades de los microempresarios como agricultores, ganaderos, comerciantes y manufactureros del sector rural de la provincia del Carchi.

5.5.6 Cuadro comparativo de estrategias de productos



Cuadro No. 74: Cuadro comparativo de las estrategias de producto

Estrategia	Ordinal	Sub estrategia	Definición	Cuando utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación/ no aplicación
De productos	1	Estrategia de marca	Crea un nombre al producto, señalando sus características y atributos	Se trata de fortalecer las categorías/marcas más débiles o más fuertes del productos	Permite diferenciar el producto de la competencia. Facilita la publicidad Asegura la consecución de los objetivos de mercadotecnia	Requiere mayor inversión. Falta de credibilidad hacia la marca	Se aplica, porque cuenta se debe dar a conocer por el nombre los productos y servicios que tiene la cooperativa.
	2	Estrategia de etiqueta	La etiqueta está constituida por las actividades de diseño y elaboración de la rotulación que lleva el producto.	Se desarrolla un producto, se debe dar a conocer sus beneficios, su diferenciación y su imagen	Ayuda a los clientes a seleccionar los productos apropiados. El aspecto legal ayuda a especificar la información que debe incluir el empaque	Puede ser rechazada por el consumidor Es costosa la rotulación	Se aplica porque ayuda a rotular el símbolo, la imagen que va a tener cada producto o servicio.
	3	Estrategia de ciclo de vida de introducción	Estrategia de penetración ambiciosa: lanzando un producto a precio bajo y con una promoción fuerte, así logra participación rápida introduciendo el producto	Cuando mercado potencial no conoce el producto Cuando la empresa desea introducir al mercado un producto o servicio nuevo.	Pocos competidores Ventas a grupos de ingresos elevados	Gran inversión comercial, técnica y de comunicación	Se aplica porque es nueva y requiere que su mercado conozca los productos y servicios que ofrece la cooperativa.

Elaborado por: Silvana Delgado C.



Estrategia	Ordinal	estrategi	Definición	Cuando utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación/ no aplicación
De productos	4	Estrategia de ciclo de vida de crecimiento	La rápida aceleración de las ventas indica el comienzo de la etapa de crecimiento acelerado	Cuando la empresa tiene potenciales éxitos y la empresa está dispuesta a invertir en el desarrollo de estos productos	<p>Incurción de nuevos mercados</p> <p>Promoción de otros usos del producto</p>	Aumento de la competencia	Se aplica a mediano plazo hasta que sea conocida la cooperativa en los mercados desatendidos en la provincia del Carchi.
	5	Estrategia de ciclo de vida de madurez	El enfoque cambia a la lucha por la participación en el mercado y la reducción de costo, existe la: modificación del producto, modificación del mercado, y de la combinación de la mercadotecnia	Cuando la empresa domina y lidera el mercado.	<p>Buscar aumentar sus ventas.</p> <p>El mercado no es bien conocido.</p> <p>Logra lealtad de los clientes y aumenta su participación en el mercado.</p>	Los precios disminuyen y puede existir un estancamiento.	No es aplicable en la cooperativa ya que no se encuentra en esta fase.
	6	Estrategia de ciclo de vida de declive	Los competidores menos eficientes saldrán del mercado.	Cuando desaparecen la necesidad de un producto y empiezan a sustituirse por productos nuevos		Baja de utilidades significativas en la empresa. Pérdida de participación de mercado	No se aplica en la cooperativa ya que no se encuentra en esta fase.

Elaborado por: Silvana Delgado C.



5.6 SERVICIO

5.6.1 Definición del servicio

“El servicio se ha creado para asegurar que los clientes reciban una asistencia segura y responsable y de gran calidad, en cualquier lugar en el que se encuentren en el mundo.

En las empresas se servicio el producto es el servicio que se presta, además que con el servicio existe una interrelación directa entre una empresa y su parte más importante, el cliente”⁵¹

5.6.2 Clasificación de los servicios

La heterogeneidad de las actividades económicas englobadas bajo el concepto de sector terciario y la divergencia de propósitos intelectuales con que se aborda este problema hacen que las clasificaciones de los servicios sean muy variadas, tradicionalmente, se ha venido distinguiendo entre servicios:

- Públicos vs. Privados
- Mercantiles o susceptibles de venta vs. No mercantiles
- Intermedios vs. Finales
- Destinados a empresas vs. Destinados a economías domésticas

En base a las características del consumo que son objeto, las siguientes clases de servicios:

- De producción (prestados para el proceso productivo de empresas productoras de bienes o servicios)
- De distribución (venta, almacenaje, transporte)
- Sociales (educación, sanidad, policía)
- Personales

⁵¹ www.hempel.com



De acuerdo a las fases del desarrollo económico, según esto los servicios pueden ser:

- Personales no cualificados (servicio doméstico)
- Personales cualificados (comercio)
- Industriales (banca)
- De consumo masivo (ocio)
- Empresariales de alta tecnología (informática)⁵²

5.6.3 Importancia de los servicios en la economía del país

Las empresas orientadas hacia el servicio se obsesionan en agradar a sus clientes, para lograr ese fin, también se centran en aumentar la satisfacción de los empleados, reconociendo que los empleados satisfechos se esforzarán en contribuir con su objetivo de tener clientes felices, capacitan a los empleados en la importancia del servicio al cliente. Ya que los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad del cliente, en las organizaciones de servicio la retención y la deserción de los clientes dependen mucho del trato que los empleados de primera línea dan a los clientes, es más probable que los empleados satisfechos sean amistosos, optimistas y sensibles, lo cual pueden percibir los clientes. Por lo tanto es menos probable que los empleados satisfechos dejen sus trabajos, los clientes encuentran caras conocidas y reciben servicio experto. Estas cualidades ayudan a crear la satisfacción y lealtad del cliente.⁵³

5.6.4 Componentes del servicio

Los componentes de la calidad en el servicio son:

- ◆ **Credibilidad.**- veracidad, honradez y honestidad de los servicios
- ◆ **Seguridad.** –Ausencia de peligros o riesgos relacionados con el servicio

⁵² LARREA, Pedro, Calidad de servicio: del marketing a la estrategia, pág 47

⁵³ ROBBINS, Stephen, Administración, pág 346



- ◆ **Comunicación.**- Informar al cliente en un lenguaje sencillo el tipo de servicio y estar presto a contestar cualquier inquietud.
- ◆ **Accesibilidad.**- Facilidad para contratar el servicio por cualquier medio.
- ◆ **Fiabilidad.**- Facilidad para llevar a cabo el servicio prometido, de modo seguro y preciso
- ◆ **Comprensión.**- Hacer un esfuerzo para comprender las necesidades del cliente.
- ◆ **Interés.**- Buena voluntad, disposición para ayudar a los consumidores a darles un servicio puntual y rápido
- ◆ **Competencia.**- Tener los conocimientos y aptitudes para llevar adelante la prestación de servicios
- ◆ **Cortesía.**- educación, respeto, amabilidad y buena voluntad
- ◆ **Tangibles.**- parte visible de la oferta, apariencia física de los locales y personas, confort de las instalaciones.

5.6.5 Características de los servicios

Los servicios en forma típica poseen características distintivas que crean retos y oportunidades especiales de mercadotecnia, siendo las más importantes:

- **INTANGIBILIDAD.**- Los servicios son intangibles, no pueden verse, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos. Para reducir la incertidumbre, los compradores deben analizar la calidad del servicio. Sacan conclusión respecto de esta por la ubicación, las personas, el equipo, el material de comunicación y el precio, que es lo que pueden ver, por lo tanto el prestador del servicio debe procurar que en cierta forma sea tangible.
- **INSEPARABILIDAD.**- Los bienes físicos se producen, después se almacenan, más tarde se consumen, por eso son inseparables de quien los proporcionan, ya sean personas o máquinas. Si una persona es prestadora de servicios, forma parte del servicio.
- **VARIABILIDAD.**- Los servicios son muy variables: su calidad depende del proveedor y de cuánto, dónde y cómo lo hace. Por ejemplo: ciertos



hoteles tienen una mejor reputación que otros. En determinado hotel, uno de los empleados del mostrador de registro puede ser alegre y eficiente, mientras que el de la siguiente ventanilla es desagradable y lento, incluso la calidad del servicio de un solo empleado puede variar según su energía y estado de ánimo en el momento de atender al cliente.

- CALIDAD DE PERECEDERO DEL SERVICIO.-los servicios son perecederos, no pueden ser almacenados para usarlos o venderlos posteriormente.⁵⁴

5.6.6 Esquema del servicio

Un esquema del servicio muestra el servicio en forma visual al describir simultáneamente el proceso de prestación del servicio, los puntos de contacto de los clientes, los papeles de los clientes y de los empleados, y los elementos visibles del servicio.

Los componentes del esquema del servicio son:

- Acciones del cliente: abarca los pasos, opciones, actividades e interacciones que efectúa el cliente en el proceso de comprar, consumir y evaluar el servicio.
- Acciones del empleado en escena: como por ejemplo: la entrevista inicial, las reuniones intermedias, y la entrega final de los documentos
- Acciones tras bambalinas del empleado de contacto: son las acciones de aquellos empleados de contacto que ocurren detrás del escenario para apoyar las actividades.
- Procesos de apoyo del esquema: cubre servicios internos, pasos e interacciones que ocurren para apoyar el contacto de los empleados en la prestación del servicio.

⁵⁴ SEGLIN, Jeffrey L, Curso de Mercadotecnia



5.6.7 Ciclo de vida del servicio

El ciclo de vida del servicio es una combinación de múltiples puntos de vista sobre la realidad de las organizaciones, lo que ofrece un mayor nivel de flexibilidad y control, el cual consta de cinco fases:

- ◆ **ESTRATEGIA DEL SERVICIO:** La fase de diseño, desarrollo e implementación de la Gestión del servicio como un recurso estratégico.
- ◆ **DISEÑO DEL SERVICIO:** La fase de diseño para el desarrollo de servicios apropiados, incluyendo arquitectura, procesos, política y documentos; el objetivo del diseño es cumplir los requisitos presentes y futuros de la empresa.
- ◆ **TRANSICIÓN DEL SERVICIO:** la fase de desarrollo y mejora de capacidades para el paso a producción de servicios nuevos y modificados.
- ◆ **OPERACIÓN DEL SERVICIO:** La fase en la que se garantiza la efectividad y eficacia en la provisión y el soporte de servicios con el fin de generar valor para el cliente y el proveedor del servicio.
- ◆ **MEJORA CONTÍNUA DEL SERVICIO:** La fase en la que se genera y mantiene el valor para el cliente mediante la mejora del diseño y la introducción y Operación del servicio⁵⁵

5.6.8 Concepto de servicio que ofrece la cooperativa

La calidad de servicio que ofrece la cooperativa de ahorro y crédito está basada en la atención amable y personalizada, que se brinda a cada socio con el asesoramiento, la rapidez, la calidad humana, y la solución oportuna que se le da a sus necesidades financieras, especialmente en créditos y ahorros, al sector rural de provincia del Carchi.

⁵⁵ BON, Jan Van, Fundamentos de la Gestión de servicios, Pág. 17 y 18



5.6.9 Cuadro comparativo de las estrategias de servicio

Cuadro No. 75: Cuadro comparativo de las estrategias de Servicio

Estrategia	Ordinal	Sub Estrategia	Definición	Cuando utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación/ no aplicación
De Servicios	1	Estrategia de ciclo de Post-Venta	El servicio de Post – venta incluye la disponibilidad rápida y continuada de asesoramiento.	Cuando el servicio satisface la expectativa del consumidor, éste queda satisfecho	Mejora relaciones comerciales cliente – empresa. Existe atención personalizada a cada cliente,	Mala utilización de los canales de distribución	Se aplica porque la relación con sus clientes es personalizada al brindar asesoría y realizar seguimiento a la inversión que se hizo del crédito.

Elaborado por: Silvana Delgado C.



5.7 PRECIO

5.7.1 Definición de precio

Es el valor monetario de un producto o servicio que es estable una vez determinada su utilidad.

El precio ha representado un factor determinante en la elección de los consumidores.

El precio es la cantidad de dinero o de otros objetos con utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto.

5.7.2 Clasificación de los precios

Pueden clasificarse en varios grupos:

- Precio de venta bruto. Expresa el valor que debe pagar el comprador por la adquisición del producto, IVA incluido, sin tener en cuenta los posibles descuentos
- Precio neto: es el precio de venta una vez deducidos los descuentos, bonificaciones o promociones
- Precio de tarifa: es el precio recomendado por el fabricante y referenciado en el catálogo
- Precio reventado: es el precio al que se vende un producto cuando es bastante más bajo que el precio que se había recomendado al vendedor.
- Precio único: cuando se fija un precio idéntico para todos los productos de una línea.
- Precio de paquete: es el precio que se fija a un conjunto de productos complementarios si el comprador los adquiere en lote
- Precios cautivos: son aquellos que se asignan a productos complementarios absolutamente necesarios para utilizar el producto principal.



- Precios fijos: cuando se vende al mismo precio que marca el producto
- Precios negociados: son aquellos que están sujetos a negociación entre comprador y vendedor
- Precios variables: son aquellos que varían según el día y la hora de su compra o consumo.⁵⁶

5.7.3 Métodos para precios fijos

El precio de un producto, puede aplicar diversos métodos como los que se mencionan a continuación:

- **Método basado en el costo:** los precios se basa en el costo de elaborar un producto y en un margen de utilidad deseado. El análisis del punto de equilibrio es una variante de esta técnica.
 - Método de costo más margen: consiste en añadir un margen de beneficio al costo total unitario del producto (costos fijos más costos variables) dividido para el número de unidades producidas.
 - Método del precio objetivo: tratar de fijar el precio que permite obtener un beneficio o volumen de ventas dado, pudiéndose utilizar para su determinación el punto de equilibrio.
- **Métodos basados en la competencia:** Si bien es cierto que los costos establecen el precio mínimo al que debe venderse un producto, también es cierto que hay que tener en cuenta otras variables y circunstancias, y una de ellas es la competencia.
Los precios se fijan en la competencia de acuerdo a la estrategia de la empresa sea esta como líder o seguidor. Normalmente las empresas

⁵⁶ GARCÍA, Sánchez María Dolores, Manual de marketing, pág 409



grandes actúan como líderes y establecen los precios, mientras que las pequeñas se sujetan a los precios del mercado por el líder.

- **Método basado en la demanda del mercado:** los métodos que se basan en la demanda del mercado son muy subjetivos ya que se basan en el percepción del cliente, es decir, el valor percibido por el cliente, marca el límite superior de precio. De esta forma, el intervalo del precio debería estar entre el costo del producto, como mínimo y el valor percibido por el cliente como máximo. Deben determinarse los costos de mercadotecnia y producción, si se desea aplicar este procedimiento.

- **Método en función del ciclo de vida del producto:** Conforme un producto avanza por su ciclo de vida, su demanda y las condiciones competitivas tienden a cambiar:
 - ✓ Etapa de introducción: donde se establecen precios altos.
 - ✓ Etapa de crecimiento: los precios empiezan a estabilizarse.
 - ✓ Etapa de madurez: se produce una reducción de precios adicionales, conforme la competencia crece y las empresas ineficaces de alto costo se eliminan.
 - ✓ Etapa de declinación: puede tener reducciones de precios adicionales conforme los pocos competidores restantes tratan de rescatar los últimos vestigios de la demanda.

5.7.4 Ejemplo de fijación de precios

Microsoft tiene un departamento de innovación y desarrollo dedicado a la investigación y evolución de sus productos. Mantener este departamento supone elevados costes de personal, mantenimiento, material. Se trata de actividades



estratégicas que indirectamente redundan en cuantiosos beneficios para la empresa, pero que de forma directa y a corto plazo sólo generan costes. Los cuales serán recargados al precio final para la venta del nuevo producto generado por Microsoft.

5.7.5 Importancia de fijar precios técnicamente para las empresas

Existen varias razones por las que el precio se convierte en un instrumento básico de la Mercadotecnia, entre las cuales se puede mencionar:

- ✓ Es un instrumento a corto plazo, permite actuar de forma rápida y flexible más que cualquier otro componente del marketing mix
- ✓ Es un instrumento competitivo: permite competir de manera fuerte con los productos de la competencia.
- ✓ Proporciona ingresos, todos los componente representan solamente egresos y gastos, el precio presenta ingresos.
- ✓ Tiene repercusiones psicológicas, el precio debe estar adecuado al valor que el consumidor percibe por el producto.

5.7.6 Cuadro comparativo de las estrategias de precios.



Cuadro No.76: Cuadro comparativo de las estrategias de Precios

Estrategia	Ordinal	Sub estrategia	Definición	Cuando utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación/ no aplicación
De precios	1	Estrategia de precios bajos	Ampliar el mercado con el ingresos de nuevos clientes que no pueden comprar a precios más elevados	Cuando la mayor parte de la competencia han rebajado los precios	Demanda elástica en que un precio bajo aumenta la demanda. Utilidades más grandes por el incremento del volumen de ventas Crea una base de clientes fieles	Márgenes menores de utilidad	Se aplica por las tasas de interés permitidas por el banco central del Ecuador, la cual está parametrizada por una mínima y otra máxima..
	2	Estrategia de precios altos	El precio del producto igualará los ingresos por arriba del punto de equilibrio o bien se establece un precio superior al de la competencia	Cuando el producto es una innovación de los demás. Cuando no haya productos sustitutos que obliguen a establecer precios	El producto es difícil de copiar y reproducir, tiene patente Los márgenes de utilidad son altos Consolida un posicionamiento de imagen	El producto tiene vida breve	No aplica porque al ser nueva, está posicionando los productos que posee, para luego innovar y mejorarlos con la finalidad de ser únicos en el mercado financiero.
	3	Estrategia de paridad	Los precios son semejantes a los de la competencia	El producto se parece al de los competidores	El producto tiene atributos superiores y su precio es igual a los de atributos inferiores El servicio, la ubicación para los detallistas	Los consumidores son sensibles ante el precio y no se tenga la aceptación por su alto costo.	Se aplica por el control que existe de las tasas de interés que regula el banco Central del Ecuador

Elaborado por: Silvana Delgado C.



Estrategia	Ordinal	Sub estrategia	Definición	Cuando utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación/ no aplicación
De Precios	4	Estrategia por criterio geográfico	Los precios no son uniformes a lo largo del país.	Cuando la empresa planear los precios de acuerdo a la zona geográfica por el costo que implica en otras zonas.	Una competencia más intensa y requiere precios más bajos, aumenta el volumen de ventas Determinar mercados con mayor potencial para dar prioridad	Se limita a una zona específica Limitada proliferación de sucursales para buscar nuevos mercados	Se aplica porque la relación se su objetivo es atender el mercado meta como son agricultores, ganaderos, comerciantes y artesanos del sector rural de la provincia del Carchi.
	5	Estrategia de Estacionalidad	Se relaciona con el cambio de precio según la temporada del año	Ofrece diversidad de productos según la temporada del año.	Aumenta las ventas por el cambio de precio relacionado con la competencia.	Puede estancarse inventario y no rotar el capital	No Aplica por que no existen restricciones, de acuerdo a las temporadas del año. Se atiende todo el año

Elaborado por: Silvana Delgado C.



5.8 PLAZA - CANALES DE DISTRIBUCIÓN

5.8.1 La función logística: Almacenamiento, embarque, transporte, distribución

Se cumple a través de las siguientes funciones:

- TRANSPORTE: todas las actividades necesarios para hacer llegar el producto desde la fábrica, hacia los distribuidores o compradores
- ALMACENAMIENTO: conjunto de actividades que garantizan el enlace entre el momento de fabricación al lugar de compra.
- EMBARQUE: embarcar la mercancía en un negocio, o en un medio de transportar.
- DISTRIBUCION: el medio por el que el producto accede al comprador se denomina canal de distribución.

5.8.2 Definición de canales de distribución

Dentro de los objetivos de la mercadotecnia de adecuarse a las necesidades de los consumidores, la distribución cumple la misión de reducir las disparidades de tiempo, lugar y modo entre la fabricación de los productos y el consumo o compra de los mismos.

5.8.3 Clasificación de los canales: propios o ajenos, cuando usar? Ventajas y desventajas.

Dentro del ámbito de la distribución comercial, y en un sentido amplio, podemos distinguir tres tipos de canales de distribución:

- PROPIA: o venta directa, cuando el fabricante decide montar una delegación en un área comercial es porque ha detectado la necesidad de: disponer de una red comercial compuesta por vendedores propios, acercar los servicios de la distribución física al mercado objetivo, disponer de almacenes reguladores del flujo de la demanda y controlar así adecuadamente la rotación de sus



stocks. Incidir con mayor intensidad en esa área de mercado apoyando la acción de mayorista y detallista.

- **MAYORISTAS.** Venta al por mayor, es un intermediario que se dedica a la venta de productos o servicios al por mayor y que realiza dicha venta principalmente a los minoristas, aunque también lo que puede hacer a otros mayoristas o a la industria. Éste debe tener: capacidad de almacenamiento, medios físicos para el movimiento y reparto de mercancías, red de vendedores y/o repartidores, capacidad financiera tanto para pagar al contado o en cierto plazo al producto.
- **MINORISTAS:** venta al detalle, es el intermediario que se dedica a la venta de productos o servicios al por menor a consumidores o usuarios finales. Representa el punto de contacto del canal de distribución con el último comprador, por lo que lógicamente es quien está en la mejor posición para recoger, analizar, y transmitir información de gran relevancia sobre los gustos, hábitos, y necesidades de los consumidores.⁵⁷

5.8.4 Estructura de un canal; nivel de un canal, ejemplos

Los canales de Marketing pueden caracterizarse por el número de niveles que existen. Cada intermediario que realiza alguna función relacionada con el acercamiento de un producto hasta el consumidor final constituye un nivel de canal, puesto que el fabricante y el consumidor final realizan alguna función.

El número de niveles de intermediarios para designar la longitud de un canal de distribución se detalla a continuación:

- **CANAL DE NIVEL CERO:** También llamado canal de Marketing directo, consiste en un fabricante que vende directamente al cliente final, las formas más relevantes de marketing directo son las venta

⁵⁷ SAINZ, José María, la distribución comercial, pág 40



a domicilio, la venta por correo y los establecimientos propiedad del fabricante.

- CANAL DE UN NIVEL: contiene un intermediario: como por ejemplo un detallista
- CANAL DE DOS NIVELES: tiene dos intermediarios: en los mercados de consumo existen por lo general, un mayorista y un detallista.
- CANAL DE TRES NIVELES: tiene tres intermediarios.

Con menor frecuencia pueden encontrarse también canales de marketing de mayor nivel.⁵⁸

5.8.5 Cuadro comparativo de las estrategias de canales de distribución

⁵⁸ PUJOL, Bruno, Dirección de Marketing y ventas



Cuadro No. 77: Cuadro comparativo de las estrategias de Canales de distribución

Estrategia	Ordinal	Sub estrategia	Definición	Cuando utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación/ no aplicación
De Canales de Distribución	1	Estrategia de canal directo	Es un canal corto, en el cual se realizan negociaciones directas, o también se emplean ventas a domicilio, por televisión, sin el empleo de intermediarios.	Cuando la empresa cuenta con un personal capacitado en ventas y negociación.	Los clientes valoran una relación directa con la compañía, para garantizar el buen servicio y el abastecimiento en tiempos de escasez.	Altos costos de capacitación a la fuerza de ventas.	Se aplicará porque al ofrecer los servicios de crédito se lo hace de manera directa cliente-empleado, por lo tanto fortaleciendo la relación
	2	Estrategia de Presión (push)	Orienta los esfuerzos de comunicación y promoción sobre los intermediarios de tal forma que les incite a referenciar la marca.	Cuando los productos son nuevos en el mercado.	Se va adquiriendo buenas relaciones con los distribuidores	Altos costos para la capacitación o contratación de un buen equipo de ventas.	No Aplica porque no existen intermediarios ni distribuidores.
	3	Estrategia de distribución selectiva	En la distribución selectiva seleccionamos los mejores puntos de venta para el producto en cada zona.	Cuando la empresa trata de orientarse hacia un mercado muy concreto para ser más fuertes en una parte del mercado, en vez de débiles en todas.	Los costes de distribución son bajos	Se renuncia a otros puntos de venta	Si aplica porque ya se determino el nicho de mercado al cual queremos llegar.

Elaborado por: Silvana Delgado C.



5.9 PROMOCIÓN

5.9.1 Definición de la comunicación comercial o mezcla promocional

Comunicación de los mercadólogos que informa, persuade y recuerda a los consumidores potenciales sobre un producto, con el objeto de influir en su opinión o generar una respuesta.⁵⁹

5.9.2 Componentes de la mezcla promocional

Está dada por la mezcla de promoción y se la puede definir como la combinación de herramientas de promoción que incluye la publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promoción de ventas, las que se utilizan para influir en el mercado.

PUBLICIDAD.- Cualquier forma de comunicación pagada, en la que se identifica el patrocinador o las empresas. Comunicación impersonal, masiva, de un solo sentido, acerca de un producto o una organización, su costo lo paga el mercadólogo. Que puede ser: diarios, revistas, carteles luminosos, televisión, gigantografías, radios.

RELACIONES PÚBLICAS.- Es una serie de actividades de comunicación, cuyo fin es el de crear una imagen positiva de una empresa y sus productos, no tiene un mensaje específico de ventas, los destinatarios del mensaje son los públicos de empresas (accionistas, empleados, consumidores). Un programa sólido de relaciones públicas genera publicidad no pagada, la misma que la información pública sobre una compañía, producto o servicio que aparece en los medios de comunicación masiva.

PROMOCIÓN.- Es una actividad que tiene como objetivo fundamental la estimulación de ventas, para lo cual se combina con la publicidad a fin de facilitar su meta. Ofrece un incentivo adicional temporal que pretende estimular la

⁵⁹ Marketing, 6ta. Edición 2002, de LAMB, Hair y McDaniel, Pág 574



demanda. Puede dirigirse al consumidor, pero en muchos casos se orienta a la fuerza de ventas o a los intermediarios a fin de motivarlos a que vendan más agresivamente los productos o servicios que la empresa comercializa.

Pudiendo darse una promoción comercial, promoción para la fuerza de ventas, promoción para establecer una franquicia con el consumidor.

VENTA PERSONAL.- Es la venta directa a un comprador potencial. Es una presentación personal cara a cara o por medios modernos de telecomunicaciones como el teléfono. Esta venta puede dirigirse a un intermediario o a un consumidor final. En esta actividad comercial es donde más dinero se invierte.⁶⁰

5.9.3 Cuadro comparativo de las estrategias de comunicación

⁶⁰ DE LA GARZA, Mario, Promoción de ventas



Cuadro No. 78: Cuadro comparativo de las estrategias de comunicación

Estrategia	Ordinal	Sub estrategia	Definición	Cuando utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación/ no aplicación
De Canales de Comunicación comercial	1	Estrategia de promoción	Estrategias especiales de publicidad, consiste en pequeños obsequios que contienen el nombre o logotipo de la compañía y son entregados a los clientes.	Cuando la empresa desea ser reconocida por los clientes, y dar a conocer el producto o los servicios, debe poseer recursos e identificar nuevos segmentos.	Captan la atención del consumidor y se ofrecen incentivos para comprar el producto.	La empresa requiere fuertes inversiones en la comunicación del producto.	Si aplica al otorgar pequeños obsequios como lápices, cuadernos, llaveros, gorras, camisetas los cuales son entregados a los clientes.
	2		Promoción de consumo: son ventas promocionales para estimular las adquisiciones de los consumidores, como muestras cupones y paquetes promocionales.		La promoción de ventas exige que se fijen objetivos, se seleccionen las herramientas, se desarrolle y pruebe el programa antes de instrumentarlo.	Puede haber una mala utilización de las promociones por los intermediarios.	Se aplica porque se incentiva el ahorro al realizar rifas esporádicas, así como se puede incentivar el pago puntual del crédito con boletos que participen en dicha rifa.
	3		Promoción comercial: promoción de ventas para conseguir el apoyo del revendedor, mejorar sus esfuerzos por vender				No aplica
	4		Promoción para la fuerza de ventas: incluye incentivos a la fuerzas de ventas y materiales secundarios como folletos, videos, catálogos.				No aplica.

Elaborado por: Silvana Delgado C.



Cuadro comparativo de Comunicación Comercial

Estrategia	Ordinal	Sub estrategia	Definición	Cuando utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación/ no aplicación
De Canales de Comunicación comercial	5	Estrategia de publicidad	Es la utilización de los medios pagados por la empresa para informar, convencer y recordar a los consumidores en producto u organización	Se puede utilizar para dar a conocer o crear una imagen del producto a largo plazo.	Permite que los consumidores conozcan la existencia del producto.	Los costos al implementar la estrategia son elevados	Se aplicará esta estrategia porque necesita de publicidad para ser conocida en la provincia del Carchi.
	6	Estrategia de relaciones públicas	Establecimiento de buenas relaciones con los diversos actores, que implica una publicidad favorable y la creación de una imagen positiva de la compañía	Cuando la empresa desea transmitir mensajes a la comunidad.	Se puede promocionar el producto o la empresa sin la necesidad de ser pagada por el patrocinador	Es una herramienta que se la relega después de publicidad, promoción ya que los administradores prestan menos atención que por lo regular no ésta definido.	Aplica porque se puede patrocinar eventos, en los cuales podemos presentar los productos de la empresa de una manera formal o informal.
	7	Estrategia de ventas personales	Es la interacción que existe entre el vendedor y el comprador, con el propósito de realizar la venta.	Cuando desea transmitir los beneficios y la características de producto, manteniendo contacto directo con los consumidores	Da cabida a la retroalimentación y al trato personal Es flexible ya que puede modificarse la presentación	El tamaño de la fuerza de ventas no se cambia con facilidad, como se hace con la promoción El cliente no dispone de tiempo para escuchar las características del producto	Se aplicará por la relación que existe entre cliente y empleado de la cooperativa, al asesorarle y venderle los productos y servicios.

Elaborado por: Silvana Delgado C.



5.10 ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN POR INTERNET

5.10.1 Definición

Interne ha pasado de ser una tecnología utilizada por científicos y académicos, a constituir un medio en el que las empresas puedan ser representadas. De esta manera surgen nuevas oportunidades de negocios que no pasan desapercibidas por los empresarios, puesto que encuentran en la red un instrumento eficaz para captar clientes, realizar campañas publicitarias y vender más. Además no se debe olvidar que constituye un excelente medio de interacción entre clientes y proveedores.⁶¹

5.10.2 Clasificación de las estrategias

A la hora de diseñar una campaña de comunicación hay que tener en cuenta en primer lugar el objetivo que ha de cumplir la misma. Una vez determinado éste y tras analizar las características de la comunicación por Internet, decidir si este medio facilitará la consecución de dichos fines. Sólo tras analizar se puede decidir crear una campaña y vincularla a través de la red, pero sin olvidar que si se decide hacerlo, hay que tener en cuenta una serie de ventajas que tiene este medio y que se ha de saber aprovechar. A partir de ese momento es cuando se puede indagar y buscar nuevos formatos comunicativos, acordes con las pretensiones, pero formatos que irán cambiando y evolucionando a una gran velocidad. Las estrategias son muchas, los formatos van cambiando, y lo único que se debe tener siempre en cuenta es que los contenidos que se crean han de llamar la atención por sí mismo, ha de tener un valor añadido a los creados por los medios tradicionales para incitar a su consumo

Se podrían clasificar en:

⁶¹ E-commerce, aplicación y desarrollo, Escrito por publicaciones y vértice, pág 2



- Sitios web: en ellos se vehiculan contenidos corporativos y se intercambia información con los clientes. Se debe buscar la fidelización mediante la inserción dentro del mismo de otras estrategias creativas propias de Internet.
- Micro-sites: son sitios web de menores dimensiones que permiten anunciar productos en la red a un menor coste, así como recibir información de los clientes. También permiten una respuesta veloz y son muy flexibles, permitiendo acciones rápidas y puntuales de corrección de las estrategias.
- Banners: como se ha dicho han dejado de ser novedad y de atraer la atención, por lo que deben ser enriquecidos: utilizando animaciones para captar mayor atención, haciendo el banner interactivo para que juegue con el usuario.
- Interstitials: mensajes que impactan en el receptor por la sorpresa que producen al aparecer de repente
- Branding: patrocinio de un sitio web al que sabemos que por sus características, acude nuestro público objetivo. Es más económico que a creación de un sitio web y cumple casi las mismas funciones, ya que incluso se pueden incluir en dicho sitio secciones específicas del anunciante
- Fórmulas de correo solicitado: y sobre todo de marketing viral para generar tráfico de información de la empresa
- Fórmulas de gratificaciones a través de la interacción: como salvapantallas, fondos de escritorios, iconos, cursores animados
- Fórmulas de solicitud de interacción al receptor mediante la incitación o la participación en juegos, foros concursos.⁶²

⁶² LOPEZ, FERNANDEZ, VILAR, Rafael, Francisco, Fernando, Radio y televisión en el ámbito local, edición 2003, Pág 479



5.10.3 Ventajas de la Internet

Una de las principales ventajas de Internet es su capacidad para permitir comunicaciones interactivas, lo cual mejora enormemente el tipo de relación personal que se puede tener con los clientes respecto a otros medios, lo que hace a la web única es la habilidad para ser interactiva como ningún otro medio y el potencial creciente que ofrece. Esta interactividad permite diseñar productos a la medida de cada cliente de un modo más rápido, fácil y barato, ya que ésta es una acción o influencia de personas unas sobre otras.⁶³

5.10.4 Cuadro Comparativo de Estrategias de Internet

⁶³ BRIZ, Julian, Internet y comercio electrónico: características, estrategias y desarrollo, pág 181



Cuadro No79. Cuadro comparativo de las estrategias de Internet

Estrategia	Ordinal	Sub estrategia	Definición	Cuando utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación/ no aplicación
Estrategias de marketing en línea	1	Empresa a consumidor	Es iniciado por las empresas y se dirige a los consumidores finales.	Cuando los consumidores tienen ingresos un poco más altos y una mayor orientación tecnológica que los compradores tradicionales.	Abre nuevas oportunidades para los mercadólogos al seleccionar los segmentos de mercado meta Se puede comprar cualquier cosa	El mercado es limitado	Se aplica porque se trata de dar a conocer los productos y servicios a través del internet.
	2	empresa a empresa	Sitios de trueque u otros recursos en línea para llegar a clientes nuevo.	Se mantiene relaciones con empresas que operan con sitios web o utilizan redes comerciales	Tiene mayor volumen Sirve eficazmente a los clientes a Logra eficiencia de compra y mejores precios.	Inseguridad de que otras personas intervengan en sus transacciones o intercepten sus cuentas y realizan compras no autorizadas Abusar de información sin autorización para promover sus productos o intercambiar con otras empresas	Se aplica porque se mantiene relaciones comerciales con otras instituciones financieras como bancos, y otras cooperativas.
	3	dor a consumi	Pueden comprar o intercambiar bienes e información directamente entre sí.	Cuando se intercambia información directa.	Es un sitio de subasta, foros o grupos de noticias en línea.	Los usuarios en línea tienen una posición económica más holgada	No se aplica, porque no existe relación entre consumidores
	4	consumidor a empresa	El consumidor busca comerciantes en la web,	Cuando se busca variedad de productos, o productos especiales pero en otras empresas	Conocer sus productos y servicios e iniciar compras Se puede controlar las transacciones con la empresa	Puede causar confusión entre los consumidores.	Puede aplicarse pero cuando el consumidor tenga conocimientos en el manejo de internet.

Elaborado por: Silvana Delgado C.



5.11 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

5.11.1 Definición

El posicionamiento significa “el lugar que ocupa un producto en la mente de los consumidores en relación con los de la competencia”, el posicionamiento permite mantener en la mente del consumidor las marcas de productos que se comercializan en el mercado. La posición de un producto o servicio implica encontrar estrategias que den las mayores ventajas en los mercados seleccionados.⁶⁴

5.11.2 Tipos de posicionamiento

Una vez que la institución ha definido su estrategia de posicionamiento, estará en la mejor posición de ir desarrollando las diversas estrategias de marketing, que a continuación se detallan:

- ◆ Mediante diferencias en el producto.- Es posible destacar las diferencias que tenga el producto para alcanzar una posición distinta a la de la competencia.
- ◆ Mediante una característica clave.- es necesario preguntarse que beneficios ofrece el producto para que el consumidor lo encuentre excepcional. No se trata de construir nuevas características, sino más bien resaltar alguna que no se esté explotada
- ◆ A través de los consumidores del producto, se puede posicionar el producto ofreciendo un lugar, un producto o servicio especial para un grupo determinado de consumidores.
- ◆ Mediante el uso, muchas veces se puede posicionar teniendo en cuenta cómo y dónde se usa el producto, es decir, prestando atención al uso que se le da al producto
- ◆ Contra una categoría, es este tipo de posicionamiento se trata de crear un concepto enfrentado a una categoría de productos ya establecida.

⁶⁴ MONTENEGRO, Diego, Dirección de Mercadotecnia



- ◆ **Contra un competidor.-** se pretende colocar el producto enfrentado al de uno o varios competidores. Este método puede resultar satisfactorio a corto plazo.
- ◆ **Mediante asociación.-** suele ser efectivo cuando no se dispone de un producto claramente diferente a los de la competencia. Se trata de asociar el producto a algo que tenga y a una posición bien definida. Éste método puede realizarse con bajo costo
- ◆ **Con un problema:** el posicionamiento de este tipo pretende presentar al producto como una solución a un problema existente; no hay que cambiar el producto, sino enfocarlos de tal modo que se descubra su utilidad ante un problema actual.⁶⁵

5.11.3 Como diseñar una estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se quiere conferir a la institución o a sus marcas, de manera que su público comprenda y aprecie la diferencia competitiva de una marca o institución sobre otras.

El posicionamiento consta de tres pasos:

1.- **IDENTIFICACIÓN DE LAS POSIBLES VENTAJAS COMPETITIVAS.-** los consumidores eligen los productos que conceden el mayor valor, por consiguiente la clave para atraer a los clientes y conservarlos es comprender sus necesidades y sus procesos de compra mejor que los competidores y proporcionar más valor. Las posiciones sólidas no se pueden crear sobre falsas promesas. Una oferta para el mercado se puede diferenciar en términos de producto, servicio, personal o imagen.

- **Diferenciación del producto:** se puede diferenciar su producto físico, ofreciendo una variedad de sus características, según su desempeño, el estilo y el diseño, son factores importantes en la diferenciación.

⁶⁵ ⁶⁵ MONTENEGRO, Diego, Dirección de Mercadotecnia



- Diferenciación del servicio: se puede diferenciar los servicios que acompañan al producto, como puede ser entrega rápida, conveniente o cuidadosa, así como la instalación también puede diferenciar a una compañía de otra. Se pueden distinguir servicios de reparación, o un servicio de capacitación y consultoría para los clientes.
- Diferenciación del personal, las compañías pueden obtener una poderosa ventaja mediante la contratación y la capacitación de mejor personal que sus competidores.
- Diferenciación de la imagen, los compradores pueden percibir una diferencia en las imágenes de la compañía o la marca, la cual debe transmitir los beneficios característicos del producto y su posicionamiento. Los símbolos se deben comunicar por medio de publicidad que transmita personalidad de la compañía.

2.- SELECCIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS APROPIADAS.-

Se debe elegir en cuáles basará su estrategia de posicionamiento competitivo, se debe decidir cuántas diferencias debe promover y cuáles. Desarrollando una propuesta única de ventas para cada marca y apegarse a ella, como son: mejor calidad, mejor servicio, precio más bajo, mejor valor, y tecnología avanzada. Una compañía que trabaja en forma asidua en una de estas posiciones y cumple siempre con lo que promete, probablemente se convertirá en las más conocidas y todos la recordarán por eso.

No todas las diferencias en las marcas son significativas o útiles, vale la pena establecer una diferencia según el grado en que satisface los siguientes criterios, como: Importante, distintiva, superior, comunicable, preventiva, costeable.

3.- COMUNICACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE LA POSICION ELEGIDA.

Una vez que ha elegido una posición, la compañía debe tomar medidas enérgicas para comunicar la posición deseada a sus clientes meta y cumplir con lo que promete. Todos los esfuerzos de la mezcla de mercadotecnia deben respaldar la estrategia de posicionamiento. El posicionamiento de la compañía también



requiere una acción concreta, no solo de palabras. El establecimiento o el cambio de una posición por lo común conllevan mucho tiempo. La compañía debe evitar los cambios abruptos que podrían confundir a los consumidores.

5.11.4 Diseño de una estrategia de posicionamiento para la cooperativa

1. IDENTIFICACIÓN DE LAS POSIBLES VENTAJAS COMPETITIVAS.-

Se pueden diferenciar los productos que ofrece la cooperativa con el servicio complementario que se ofrece, como es accesibilidad, fácil y rapidez en la tramitación de un crédito. Así como el asesoramiento y capacitación personalizada con gente amable, amigable y capacitada de acuerdo al tipo de crédito escogido por el cliente

2.- SELECCIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS APROPIADAS

“Unidos, para crecer” porque en las capacitaciones, se reúne a grupos de personas que requieran de crédito para hacer de sus negocios productivos, y por llegar a zonas de difícil acceso las cuales no son atendidas por el sistema financiero tradicional, siendo la única en atender a dicho sector, esta diferencia es distinta a la competencia ya que no todas las instituciones financieras se encuentran en éste mercado, es comunicable y visible para la población.

3.- COMUNICACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE LA POSICION ELEGIDA.

Se debe tener cuidado en la comunicación considerando la mezcla de mercadotecnia que se va a utilizar como es: ofrecer los productos y el servicio financieros acorde a las necesidades de los clientes, con atención amable y personalizada, incentivando el ahorro con rifas esporádicas o entregando premios directos, así como premiando el pago puntual en sus créditos, llegando y atendiendo a su mercado meta como es el sector rural de la provincia del Carchi, ofreciendo una tasa de interés baja y regulada por la superintendencia de bancos. Es decir se está cumpliendo con las promesas ofrecidas.



5.11.5 Cuadro No. 80: Cuadro comparativo de las estrategias de posicionamiento

Estrategia	Ordinal	Sub estrategia	Definición	Cuando utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación/ no aplicación
De Posicionamiento	1	Por atributos	Una empresa se posiciona según un atributo, como tamaño o número de años en existencia.	Cuando la empresa goza de experiencia y ya es conocida en su habitud	Destaca su experiencia en el mercado	A pesar de sus años de permanencia no ofrece diversidad, provocando estancamiento de la empresa	No aplica, porque recién es introducida en el mercado financiero de la provincia del Carchi
	2	Por Beneficio	El producto se posiciona como líder en lo tocante a cierto beneficio	Cuando se tiene una cualidad distintiva	Aprovechar su ventaja ante otras instituciones	Mercado limitado porque no a todos les impacta	Si aplica por que la cooperativa tiene que aprovechar, sus cualidades distintivas
	3	Por usuario	Posiciona el producto como el mejor para cierto grupo de usuarios	Cuando se tiene segmentado el mercado	Llega al nicho seleccionado	Se limita a ese mercado	Se aplica porque los productos que se ofrecen llegan a los microempresarios que han sido desatendidos necesitados
	4	Por calidad o precio	El producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor y a costo accesible	Cuando se respeta los límites permitidos para vender el producto	Se adquiere fidelidad del cliente, por la confianza que se da al mismo Aumenta volumen de ventas	Disminuir utilidades	Se aplica porque se ofrece productos y servicios financieros respetando las tasas de interés establecidas por el Banco Central del Ecuador
	5	Por competidor	Se afirma que el producto es mejor en algún sentido que un competidor	Cuando es mejor que la competencia	Se compara con la competencia y se posiciona por la diferencia que ofrece la organización	La competencia es desleal y puede buscar una debilidad	No se aplica porque recién incursiona en el sector financiero.

Elaborado por: Silvana Delgado C.



5.12 PERFIL ESTRATÉGICO DE MARKETING MIX A APLICARSE

Cuadro No. 81: Perfil estratégico de marketing Mix

Estrategia	Sub Estrategia	Ordinal	JUSTIFICACION	ACCIONES A REALIZARCE
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO	De marca	A1	Se aplica, porque se debe dar a conocer cada uno de los nombre de los productos y servicios que tiene la cooperativa.	Identificar y denominar con el nombre a cada producto que ofrece la cooperativa Patentar los nombres de los productos Realizar campaña publicitaria para dar a conocer
	De etiqueta	A2	Se aplica porque de debe rotular para cada una de las marcas de los productos con un símbolo o imagen.	Diseñar una imagen para cada producto Realizar dísticos que vendan la imagen de cada producto Distribuir los dísticos a los clientes
	De introducción en el ciclo de vida	A3	Se aplica porque es nueva y requiere que su mercado conozca los productos y servicios que ofrece la cooperativa	Dar a conocer los nuevos servicios financieros que ofrece la Cooperativa Padre Vicente Ponce Rubio Aumentar relativamente su crecimiento, para a futuro liderar el mercado
ESTRATEGIAS DE SERVICIOS	De Post-venta	B1	Se aplica porque la relación con sus clientes es personalizada al brindar asesoría y realizar seguimiento a las inversión del crédito.	Capacitar a los empleados sobre los productos que se ofrecen Asesorar oportunamente al cliente antes de presentar documentación innecesaria para solicitar un crédito. Visitar a clientes para mantener lazo de vinculación y no perder contacto
ESTRATEGIAS DE PRECIOS	De Precios bajos	C1	Se aplica por las tasas de interés permitidas por el banco central del Ecuador, la cual está parametrizada por una mínima y otra máxima	Ofrecer productos a una tasa de interés mínima permitida Difundir esta ventaja a la comunidad
	De Paridad	C2	Se aplica por el control que existe de las tasad de interés que regula el banco central del Ecuador	Respetar los lineamientos establecidos por entidades de control Explotar ventaja de ofrecer créditos a tasas mínimas permitidas



ESTRATEGIAS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN	Por criterio geográfico	C3	Se aplica porque el objetivo de la cooperativa es atender el mercado meta como son agricultores, ganaderos, comerciantes y artesanos del sector rural de la provincia del Carchi	Llegar al mercado seleccionado Diseñar productos de acuerdo a necesidades de nicho de mercado Cumplir con lo ofrecido para este sector
	De Canal directo	D1	Se aplicará porque al ofrecer los servicios de crédito se lo hace de manera directa cliente – empleado, lo cual fortalece la relación.	Capacitar a empleados con la finalidad de informar claramente a los clientes de los productos que ofrece la cooperativa Entregar material de apoyo a la fuerza de ventas Elaboración de calendario para visitar y promocionar productos y servicios
	De Distribución selectiva	D2	Una vez que se ha identificado el nicho se debe dar preferencia al atenderlo.	Seleccionar los lugares que más consumen y necesitan de productos financieros Dar preferencia a clientes clase A que se han identificado como potenciales para la cooperativa
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN COMERCIAL	De promoción	E1	La cooperativa para ser conocida por los clientes, debe realizar publicidad y promociones para agrandar y compensar a los mismos	Premiar a sus clientes con promociones entregando lápices, cuadernos, llaveros, camisetas de acuerdo al monto ahorrado Incentivar a sus clientes con rifas esporádicas, otorgando boletos para participar pero a los socios clase A en sus créditos, así como por los ahorros
	De Publicidad	E2	Dar a conocer la variedad de productos que ofrece la cooperativa	Contratar servicios de publicidad en radio, televisión y prensa Realizar publicidad en programas de variedad que ofrecen los medios de comunicación
	De relaciones públicas	E3	Al relacionarse con otras instituciones públicas o privadas, se pueden establecer convenios para dar a conocer los productos que ofrece la cooperativa.	Patrocinar eventos deportivos en los cuales se dé a conocer la cooperativa. Establecer convenios con asociaciones o gremios donde ambas partes se favorezcan
	De Ventas personales	E4	Por el contacto y la interacción que existe con el cliente se debe fortalecer la relación	Conocer los gustos, necesidades y hábitos de conducta de los clientes. Brindar un servicio de calidad y amabilidad al cliente. Asesorarle y venderlos por productos y servicios que ofrece la cooperativa de acuerdo a sus necesidades.

Elaborado por: Silvana Delgado C.



Estrategia	Sub Estrategia	Ordinal	JUSTIFICACIÓN	ACCIONES A REALIZARCE
ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN POR INTERNET	Empresa a consumidor	F1	El avance tecnológico genera que las empresas busquen alternativas de comunicación y difusión de los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa, con la finalidad de buscar nuevos mercados e interactuar con sus clientes.	Diseñar una página de internet para dar a conocer los productos que se ofrecen, donde los clientes interactúen Facilitar el acceso y requisitos de un trámite normal de crédito Llegar a nuevos nichos de mercado
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	Por Beneficio	G1	Los productos se posicionan como únicos por los beneficios que ofrece la cooperativa al llegar al sector rural de la provincia del Carchi	Diferenciar los productos que ofrece la cooperativa como por ejemplo la rapidez, la facilidad y agilidad que se da al solicitar un crédito
	Por usuario	G2	Posiciona los productos como los mejores para cierto grupo de usuarios, como son los agricultores, ganaderos y comerciantes del sector rural de la provincia del Carchi	Destacar los beneficios que se ofrecen a los microempresarios del sector rural de la provincia del Carchi
	Por beneficio-Costo	G3	Los productos se posicionan como los de mayor valor y se ofrecen a una tasa de interés baja para los créditos y atractiva para los inversionistas	Resaltar que la cooperativa respeta los límites permitidos por el Banco Central del Ecuador al fijar las tasas de interés.

Elaborado por: Silvana Delgado C.



5.13 MATRIZ DE ALINEACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

Cuadro No. 82: Matriz de alineación de objetivos y estrategias de marketing Mix

No.	Clasificación	Descripción	ESTRATEGIAS DE MARKETING						
			Producto	Servicio	Precios	Canales de distribución	Comunicación comercial	comercialización por Internet	posicionamiento
1	MARKETING	Vender sus productos de crédito para alcanzar un volumen de cartera de 1'075.517 USD. Y captar en sus cuentas de ahorros en 215.103 USD, al finalizar el año 2010	X	X	X	X	X	X	X
2	PRODUCTIVIDAD	Disminuir a 72 horas en la tramitación y despacho del crédito, solicitando los documentos básicos para su afiliación para el año 2010.	X	X		X	X		X
3	RECURSOS HUMANOS	Elaborar e implementar programas trimestrales de capacitación, en temas relacionados con las diferentes áreas de la organización, cuya estimación es de 40 horas-hombre, en el año 2010.		X				X	X
4	INNOVACION	Introducir en un plazo de 1 año créditos que satisfagan las necesidades básicas de vivienda de sus clientes, con montos y cuotas accesibles a los mismos.	X		X		X	X	X
5	RESPONSABILIDAD SOCIAL	En el año 2010 en Huaca y Julio Andrade capacitar a los agricultores para sustituir al 80% la utilización de abonos químicos por humus orgánico en la siembra de papa, para conservar el ecosistema.	X	X		X	X	X	X

Elaborado por: Silvana Delgado C.



5.14 Cuadro No. 83 Plan Operativo de Marketing Mix

ESTRATEGIA	SUB ESTRATEGIA	ORDINAL	ACTIVIDADES	TIEMPO		ANEXO	COSTO PARCIAL EN USD.	ACUMULADO USD.
				DURACI.	FECHA INICIO			
DE PRODUCTO	Marca	A1	Identificar y denominar con el nombre a cada producto que ofrece la cooperativa	4 semanas	01-04-10	2	400	400
			Patentar los nombres de los productos					
	Realizar campaña publicitaria para dar a conocer							
DE PRODUCTO	Etiqueta	A2	Diseñar una imagen para cada producto	2 semanas	01-04-10	3	450	850
			Realizar dípticos que vendan la imagen de cada producto					
			Distribuir los dípticos a los clientes					
DE PRODUCTO	Introducción	A3	Dar a conocer los nuevos servicios financieros que ofrece la Cooperativa Padre Vicente Ponce Rubio	2 semanas	01-04-10		0	850
			Aumentar relativamente su crecimiento, para a futuro liderar el mercado					
DE SERVICIOS	Post - Venta	B1	Capacitar a los empleados sobre los productos que se ofrecen	4 semanas	01-04-10	4	1874	2724
Asesorar oportunamente al cliente antes de presentar documentación innecesaria para solicitar un crédito.								
Visitar a clientes para mantener lazo de vinculación y no perder contacto								
DE PRECIOS	De precios bajos	C1	Ofrecer productos a una tasa de interés mínima permitida	52 semanas	01-04-10		0	2724
	Difundir esta ventaja a la comunidad							
	De paridad	C2	Respetar los lineamientos establecidos por entidades de control	52 semanas	01-04-10		0	2724
Explotar ventaja de ofrecer créditos a tasas mínimas permitidas								
DE PRECIOS	Por criterio Geográfico	C3	Llegar al mercado seleccionado	4 semanas	01-10-10	5	1000	3724
			Diseñar productos de acuerdo a necesidades de nicho de mercado					
			Cumplir con lo ofrecido para este sector					
DE CANALES DE DISTRIBUCION	De canal Directo	D1	Capacitar a empleados con la finalidad de informar claramente a los clientes de los productos que ofrece la cooperativa	6 semanas	01-10-10	6	192	3916
	Entregar material de apoyo a la fuerza de ventas							
Elaboración de calendario para visitar y promocionar productos y servicios								
DE CANALES DE DISTRIBUCION	De distribución Selectiva	D2	Seleccionar los lugares que más consumen y necesitan de productos financieros	52 semanas	01-04-10		0	3916
			Dar preferencia a clientes clase A que se han identificado como potenciales para la cooperativa					

Elaborado por: Silvana Delgado C.



ESTRATEGIA	SUB ESTRATEGIA	ORDINAL	ACTIVIDADES	TIEMPO		ANEXO	COSTO PARCIAL EN USD.	ACUMULADO USD.
				DURACL.	FECHA INICIO			
DE COMUNICACIÓN COMERCIAL	De promoción	E1	Premiar a sus clientes con promociones entregando lápices, cuadernos, llaveros, camisetas de acuerdo al monto ahorrado Incentivar a sus clientes con rifas esporádicas, o entregando premios directos otorgando boletos para participar pero a los socios clase A en sus créditos, así como por los ahorros	26 semanas	01-04-10	7 Y 8	6155	10071
	De Publicidad	E2	Contratar servicios de publicidad en radio, televisión y prensa Realizar publicidad en programas de variedad que ofrecen los medios de comunicación	52 semanas	01-04-10	9	2869	12940
	De relaciones públicas	E3	Patrocinar eventos deportivos en los cuales se dé a conocer la cooperativa. Establecer convenios con asociaciones o gremios donde ambas partes se favorezcan	12 semanas	01-04-10	10	576	13516
	De ventas personales	E4	Conocer los gustos, necesidades y hábitos de conducta de los clientes. Brindar un servicio de calidad y amabilidad al cliente. Asesorarle y venderlos por productos y servicios que ofrece la cooperativa de acuerdo a sus necesidades.	52 semanas	01-04-10		0	13516
DE COMERCIALIZACION POR INTERNET	De comercialización por Internet	F1	Diseñar una página de internet para dar a conocer los productos que se ofrecen, donde los clientes interactúen Facilitar el acceso y requisitos de un trámite normal de crédito Llegar a nuevos nichos de mercado a través de página web	52 semanas	01-04-10	11	500	14016
DE POSICIONAMIENTO	Por Beneficio	G1	Diferenciar los productos que ofrece la cooperativa como por ejemplo la rapidez, la facilidad y agilidad que se da al solicitar un crédito	52 semanas	01-04-10		0	14016
	Por Usuario	G2	Destacar los beneficios que se ofrecen a los microempresarios del sector rural de la provincia del Carchi	52 semanas	01-04-10		0	14016
	Por Costo - Beneficio	G3	Resaltar que la cooperativa respeta los límites permitidos por el Banco Central del Ecuador al fijar las tasas de interés.	52 semanas	01-04-10		0	14016



CAPÍTULO 6

PRESUPUESTO DE MARKETING Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS A OBTENERSE CON EL PROYECTO

6.1 PRESUPUESTO

6.1.1 Concepto

El presupuesto es la última etapa, de diversas áreas o unidades de la empresa como planes de acción a corto plazo (generalmente un año) todo esto enmarcado dentro del plan estratégico adoptado inicialmente por la empresa y determinado por la alta dirección, un presupuesto es la previsión de gastos e ingresos, por lo general un año.

6.1.2 Importancia

- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante un determinado período de tiempo, y sirven como norma de comparación cuando se hayan completado los planes y programas
- Las lagunas, pueden ser detectadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación al desenvolvimiento del presupuesto.



6.1.3 Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista:

- Según la flexibilidad
 - Rígidos, estáticos, fijos o asignados, son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en realidad.
 - Flexibles o variables.- Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno.

- Según el período de tiempo
 - A corto plazo, son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año.
 - A largo plazo, este tipo de presupuestos corresponde a los planes de desarrollo que generalmente adoptan los estados y grandes empresas.

- Según el campo de aplicación en la empresa
 - De operación o económicos, tiene en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran, y su contenido se resume en un estado de ganancias y pérdidas. Se pueden destacar: presupuesto de ventas, de producción, de operaciones capitalizables,

- Según el sector de la economía en el cual se utilizan
 - Presupuesto del sector público, son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público.
 - Presupuesto del sector privado, son los usados por las empresas particulares. Se conocen también como presupuestos



empresariales, buscan planificar todas las actividades de una empresa.⁶⁶

6.1.4 Métodos para formularse un presupuesto

Una de las decisiones de la mercadotecnia más difíciles a las que se enfrenta una compañía es cuánto debe gastar en promociones. Existen cuatro métodos que se utilizan para determinar el presupuesto para la publicidad:

- Método permisible.- Algunas compañías utilizan el método permisible, es decir, determinan el presupuesto de promoción en el que creen que se puede permitir la compañía. Los pequeños negocios a menudo utilizan este método, debido a que razonan que la compañía no puede gastar en publicidad más de lo que tiene. Tiende a dejar la publicidad en último lugar entre las prioridades de gastos.
- Método del porcentaje de ventas.- determinan su presupuesto promocional en cierto porcentaje de las ventas actuales o pronosticadas. O bien, presupuestan un porcentaje del precio de venta por unidad. Considera erróneamente que las ventas son la causa de la promoción y no el resultado. Este se basa en la disponibilidad de fondos, más que en las oportunidades
- Método de la paridad competitiva.- determinando sus presupuestos de promoción para igualar los gastos de la competencia. Vigilan la publicidad de los competidores, o bien obtienen cálculos de los gastos de promoción de la industria en las publicaciones o asociaciones del ramo y después determinan sus presupuestos basándose en el promedio de la industria.

⁶⁶ BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: enfoque moderno de planeación y control



- Método del objetivo y la tarea.- el método más lógico para la determinación del presupuesto es el método del objetivo y la tarea, mediante el cual la compañía determina el presupuesto de promoción basándose en lo que quiere lograr con la promoción. Este método implica definir los objetivos específicos de la promoción; determinar las tareas necesarias para el logro de esos objetivos, y calcular los costos de desempeño de esas tareas.⁶⁷

6.1.5 Concepto de presupuesto de Marketing para la propuesta

Después de establecer las actividades estratégicas dentro del Plan estratégico de Marketing, es necesario que estas actividades tengan asignado un valor monetario para concretar la inversión que se requiere, en este presupuesto se imputan las inversiones necesarias para la comercialización, mas no para toda la empresa.

La importancia de la elaboración de estos presupuestos radica en que, el presupuesto de ventas es el primer paso para realizar un presupuesto maestro, que es el presupuesto que contiene toda la planificación y la elaboración de un plan de marketing ayuda a ejecutar un plan establecido, a ver resultados y a ver poner un producto o un servicio en el mercado.

6.1.6 Qué es un presupuesto de ventas

Son estimados que determinan el nivel de ventas. Existen factores que afectan a las ventas, como: políticas de precio, grado de competencia, ingreso disponible, actitud de los compradores, aparición de nuevos productos, se establece el presupuesto de ventas en el departamento de ventas.

⁶⁷ Heibing



6.1.7 Presupuesto de marketing Cuadro No. 84 Distribución del presupuesto de Marketing Mensual

DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE MARKETING MENSUAL													
Para el período abril 2010 a marzo de 2011													
CONCEPTO	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	ene-11	feb-11	mar-11	Sub total
Producto													
Patentar marca de productos	400												400
Diseñar imagen para cada producto	100												100
Impresión de dípticos	175						175						350
Servicio													
Contratación de servicios de capacitación y atencionamiento	325			325			325			325			1300
Visitas a clientes	43,333	43,333	43,333	43,333	43,333	43,333	43,333	43,333	43,333	43,333	43,333	43,333	519,9996
Llamadas telefónicas	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	54
Precios													
Realizar investigación de mercados							1000						1000
Plaza													
Movilización de fuerza de ventas y atencionamiento	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	192
Publicidad													
Elaborción de productos publicitarios	512,5						512,5						1025
Comprar premio para la rifa	2565						2565						5130
contratar servicio de publicidad en radio, televisión y prensa	239,08	239,08	239,08	239,08	239,08	239,08	239,08	239,08	239,08	239,08	239,08	239,08	239,08
Presupuesto para auspicio y eventos	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576
Internet													
Servicio de asesoramiento y mantenimiento de página web	250						250						500
TOTAL	4678,41	350,91	350,91	675,91	350,91	350,91	5178,41	350,91	350,91	675,91	350,91	350,91	14016

Elaborado por: Silvana Delgado C.



6.1.8 Análisis del presupuesto de marketing

Cuadro No. 85 Análisis del presupuesto de Marketing

ANÁLISIS DE PRESUPUESTO DE MARKETING			
Para el período abril 2010 a marzo del 2011			
CONCEPTO	VALOR		% INCIDENCIA
	Parcial	Total	
Producto		850	
Patentar marca de productos	400		6,06
Diseñar imagen para cada producto	450		
Impresión de dípticos			
Servicio		1874	
Contratación de servicios de capacitación y atencionamiento	1300		13,37
Visitas a clientes	520		
Llamadas telefónicas	24		
Precios		1000	
Realizar investigación de mercados	1000		7,13
Plaza		192	
Movilización de fuerza de ventas y atencionamiento	192		1,37
Publicidad		9600	
Compra de productos publicitarios	1025		68,49
Comprar premio para la rifa	5130		
contratar servicio de publicidad en radio, televisión y prensa	2869		
Presupuesto para auspicio y eventos	576		
Internet		500	
Servicio de asesoramiento y mantenimiento de página web	500		3,57
TOTAL		14016	100,00

Elaborado por: Silvana Delgado C.

El porcentaje de mayor incidencia en el presupuesto de marketing equivale al 68.49%, lo que indica que la cooperativa carece totalmente de estrategias de comercialización (promoción y publicidad) sean estas: realizando rifas semestrales, contratando servicios de publicidad en radio, televisión, banners, y



prensa, comprando obsequios como llaveros, fundas pequeñas para recolección de basura en vehículos, esferos, lápices, gorras, así como auspiciar y patrocinar ciertos eventos deportivos.

6.2 EVALUACIÓN DE LOS BENEFICIOS DEL PROYECTO

6.2.1 Concepto de evaluación financiera

Es la evaluación que considera los beneficios y costos que puede percibir un inversionista privado, a partir de los precios de mercado. Además permite analizar los diversos presupuestos y estados financieros proforma, a partir del pronóstico de ventas y la determinación de activos necesarios para realizar la generación de los productos que son el objetivo del proyecto de inversión⁶⁸.

6.2.2 Estructura de una evaluación financiera

La estructura de la evaluación es la siguiente:

- ❖ Elaboración de los flujos de caja mensuales, para el período de aplicación del proyecto (un año), en las siguientes situaciones: sin aplicación del proyecto y con aplicación del proyecto.
- ❖ Elaboración de estados de resultados anuales, proyectados para el fin del período de aplicación del proyecto para las siguientes situaciones: sin aplicación del proyecto y con aplicación del proyecto
- ❖ Análisis de sensibilidad, definiendo escenarios: pesimista, optimista y esperado en función del pronóstico de ventas.

6.2.3 Introducción a la evaluación de beneficios

La evaluación de proyectos de inversión es el procedimiento por el cual se compara el resultado que se obtendrá mediante un proyecto de inversiones contra

⁶⁸ MORALES, Arturo, Respuestas rápidas para los financieros, pág 56



un nivel básico o criterio objetivo que a priori ha sido fijado, en relación con el resultado que se desea lograr como producto de dicho proceso.⁶⁹

Una vez finalizado el plan de marketing hay que evaluar los resultados. La información obtenida será muy útil para realizar las modificaciones o ajustes adecuados. También proporcionará experiencia muy valiosa para la realización de futuros planes de marketing.

En la tesis se evaluará los beneficios esperados del mismo para lo cual se utilizará la elaboración de flujos de caja, estado de resultados, y análisis del retorno de la inversión.

6.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (ESCENARIOS)

6.3.1 Concepto

La planeación por escenarios es una metodología basada en la creación de situaciones posibles acerca del futuro (suposiciones), el proceso en la creación de escenarios crea una gama de técnicas a investigar, analizar ideas, describir acontecimientos, en su intento de plasmar en forma narrativa todos aquellos eventos que definen los linderos de los terrenos competitivos en el cual se desarrolla la empresa.

6.3.2 Importancia

- ❖ Integra el conocimiento del grupo de personas ya que permite constituir una fuerte estructura para compartir iniciativas de una amplia variedad de personas y convertirlas en el recurso valioso e innovador.

⁶⁹ Aguilar, Juan Antonio, pág 7 Introducción a la evaluación económica y financiera de inversiones



- ❖ Permite a los miembros de la organización generar ideas, explotando sus planteamientos y los saca de la rutina laboral.
- ❖ Resalta interrelaciones entre las fuerzas y eventos del entorno exterior, que no serían evidentes usando otros métodos de análisis.

6.3.3 Tipos de escenarios

- 1.- ESCENARIO PESIMISTA.- Es aquel en donde las variables del entorno influyen de manera negativa para la empresa y crea una situación adversa para la misma.
- 2.- ESCENARIO ESPERADO.- Aquel en donde las variables del entorno no influyen de manera negativa, para la empresa y se crea una situación esperada, de acuerdo a las expectativas del entorno planteadas.
- 3.- ESCENARIO OPTIMISTA.- Aquel donde las variables del entorno influyen de una manera positiva para la empresa y crea una situación favorables para la misma.

6.3.4 Formulación de escenarios.

Se detalla a continuación:

Cuadro No. 86: Formulación de Escenarios

FORMULACION DE ESCENARIOS			
ESCENARIOS	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
PORCENTAJE	(-) 28%		(+) 30%
CONDICIONES DEL ENTORNO	Inestabilidad política	Estabilidad política	Excelente estabilidad política
	Inestabilidad jurídica	Estabilidad jurídica	Honestidad y transparencia en procesos jurídicos
	Inestabilidad económica	Estabilidad económica	Desarrollo económico
	Inestabilidad social	Estabilidad social	Desarrollo social, crecimiento empleo
	Paz social quebrantada	Paz estabilizada	Fortalecida Paz social

VOLUMEN DE VENTAS EN DÓLARES			
SIN PLAN DE MARKETING	595.671,12	827.321,00	1.075.517,30
CON PLAN DE MARKETING	774.372,24	1.075.517,00	1.398.172,10

Elaborado por: Silvana Delgado C.



6.4 HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN

6.4.1 Flujo de caja

6.4.1.1 Concepto:

El efectivo o tesorería se reconoce universalmente por ser el más líquido de los activos, es el que proporciona a una organización el mayor grado de liquidez y flexibilidad de elección, por tanto no es de extrañar que el flujo de caja presente el principio y el fin del ciclo de operación.⁷⁰

El concepto de flujo de caja se refiere al análisis de las entradas y salidas de dinero que se producen en una empresa, que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros, y tiene en cuenta el importe de esos movimientos, así como también el momento en el que se producen. Estas van a ser las dos variables principales que van a determinar si una inversión es interesante o no.

6.4.1.2 Importancia:

Los flujos de efectivo nos permiten:

- Sirven para proveer información sobre los ingresos y egresos de efectivo de la empresa, con el fin de ayudar a inversionistas, proveedores, bancos y terceros en general.
- Permite evaluar la capacidad futura de la empresa de generar flujos operacionales de efectivo positivos.
- Ayuda a evaluar la potencialidad de la empresa, para dividendos y satisfacer sus necesidades de financiamiento externo.
- Permite evaluar las causas de la diferencia entre la utilidad neta y los ingresos y egresos del efectivo
- Evalúa los efectos sobre la posición financiera de la empresa en cuanto a transacciones de financiamientos y de inversiones en efectivo u otros recursos.

⁷⁰ Colegio de Contadores públicos de Pichincha, 2005



6.4.1.3 Estacionalidad de las ventas

Cuadro No. 87: Estacionalidad de las ventas

ESTACIONALIDAD DE LAS VENTAS Para el período abril/2010 a marzo/2011						
Ordinal	MESES	PONDERACIÓN	SIN PROYECTO	CON PROYECTO		
			DOLARES	PESIMISTA (-) 28%	ESPERADO	OPTIMISTA (+) 30%
			827.321,00		1075517	
1	abr-10	1,00	49.989,18	46.789,86	64.985,92	84.481,70
2	may-10	1,20	59.987,02	56.147,84	77.983,11	101.378,04
3	jun-10	1,40	69.984,86	65.505,81	90.980,29	118.274,38
4	jul-10	1,45	72.484,32	67.845,30	94.229,59	122.498,46
5	ago-10	1,50	74.983,78	70.184,80	97.478,88	126.722,55
6	sep-10	1,50	74.983,78	70.184,80	97.478,88	126.722,55
7	oct-10	1,40	69.984,86	65.505,81	90.980,29	118.274,38
8	nov-10	1,30	64.985,94	60.826,82	84.481,70	109.826,21
9	dic-10	1,20	59.987,02	56.147,84	77.983,11	101.378,04
10	ene-11	1,55	77.483,24	72.524,29	100.728,18	130.946,63
11	feb-11	1,55	77.483,24	72.524,29	100.728,18	130.946,63
12	mar-11	1,50	74.983,78	70.184,80	97.478,88	126.722,55
TOTAL		16,55	827.321,00	774.372,24	1.075.517,00	1.398.172,10

Elaborado por: Silvana Delgado C.



6.4.1.4 Flujos de Caja

Cuadro No. 88: Flujo de caja sin proyecto

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO													
Para el período abril/2010 a marzo/2011													
	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	ene-11	feb-11	mar-11	TOTAL
INGRESOS													
Ventas	49.989,18	59.987,02	69.984,86	72.484,32	74.983,78	74.983,78	69.984,86	64.985,94	59.987,02	77.483,24	77.483,24	74.983,78	827.321,00
(-) Costo de ventas	42.710,72	51.252,87	59.795,01	61.930,55	64.066,08	64.066,08	59.795,01	55.523,94	51.252,87	66.201,62	66.201,62	64.066,08	706.862,46
(=) Utilidad bruta en ventas	7.278,46	8.734,15	10.189,85	10.553,77	10.917,69	10.917,69	10.189,85	9.462,00	8.734,15	11.281,62	11.281,62	10.917,69	120.458,54
EGRESOS													
(-) Gastos Administrativos	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	51.977,67
Sueldos	3.705,41	3.705,41	3.705,41	3.705,41	3.705,41	3.705,41	3.705,41	3.705,41	3.705,41	3.705,41	3.705,41	3.705,41	44.464,94
Gastos Operacionales	626,06	626,06	626,06	626,06	626,06	626,06	626,06	626,06	626,06	626,06	626,06	626,06	7.512,73
(-) Gastos de ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sueldos													0,00
Gastos Operacionales													0,00
(-) Gastos de Marketing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Egresos	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	51.977,67
(=) FLUJO NETO GENERADO	2.946,99	4.402,68	5.858,37	6.222,30	6.586,22	6.586,22	5.858,37	5.130,53	4.402,68	6.950,14	6.950,14	6.586,22	68.480,87

Elaborado por: Silvana Delgado C.



Cuadro No. 89: Flujo de caja con proyecto para los tres tipos de escenario

FLUJO DE CAJA CON APLICACIÓN DEL PROYECTO EN ESCENARIO ESPERADO													
Para el período abril/2010 a marzo/2011													
	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	ene-11	feb-11	mar-11	TOTAL
INGRESOS													
Ventas	64.985,92	77.983,11	90.980,29	94.229,59	97.478,88	97.478,88	90.980,29	84.481,70	77.983,11	100.728,18	100.728,18	97.478,88	1.075.517,00
(-) Costo de ventas	55.523,94	66.628,73	77.733,52	80.509,71	83.285,91	83.285,91	77.733,52	72.181,12	66.628,73	86.062,11	86.062,11	83.285,91	918.921,20
(=) Utilidad bruta en ventas	9.461,98	11.354,38	13.246,77	13.719,87	14.192,97	14.192,97	13.246,77	12.300,58	11.354,38	14.666,07	14.666,07	14.192,97	156.595,80
EGRESOS													
(-) Gastos Administrativos	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	4.331,47	51.977,67
Sueldos	3.705,41	3.705,41	3.705,41	3.705,41	3.705,41	3.705,41	3.705,41	3.705,41	3.705,41	3.705,41	3.705,41	3.705,41	44.464,94
Gastos Operacionales	626,06	626,06	626,06	626,06	626,06	626,06	626,06	626,06	626,06	626,06	626,06	626,06	7.512,73
(-) Gastos de ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sueldos													0,00
Gastos Operacionales													0,00
(-) Gastos de Marketing	4.678,41	350,91	350,91	675,91	350,91	350,91	5.178,41	350,91	350,91	675,91	350,91	350,91	14.015,96
Total Egresos	9.009,89	4.682,39	4.682,39	5.007,39	4.682,39	4.682,39	9.509,89	4.682,39	4.682,39	5.007,39	4.682,39	4.682,39	65.993,63
(=) FLUJO NETO GENERADO	452,10	6.671,99	8.564,39	8.712,49	9.510,59	9.510,59	3.736,89	7.618,19	6.671,99	9.658,69	9.983,69	9.510,59	90.602,17
RESUMEN DE RESULTADOS CON LOS DIFERENTES ESCENARIOS													
ESCENARIO PESIMISTA (-) 28 %	325,51	4.803,83	6.166,36	6.272,99	6.847,62	6.847,62	2.690,56	5.485,10	4.803,83	6.954,25	7.188,25	6.847,62	65.233,56
ESCENARIO OPTIMISTA (+) 30%	587,73	8.673,59	11.133,71	11.326,23	12.363,76	12.363,76	4.857,96	9.903,65	8.673,59	12.556,29	12.978,79	12.363,76	117.782,82

Elaborado por: Silvana Delgado C.



6.4.1.5 Análisis de Flujo de Caja

A continuación se detalla un cuadro resumen de los resultados obtenidos del flujo de caja mensual con proyecto y sin proyecto.

Cuadro No. 90: Cuadro de análisis de resultados de los flujos de caja

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE FLUJOS DE CAJA				
CONCEPTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	DIFERENCIA	INCREMENTO
Ventas	827.321,00	1.075.517,00	248.196,00	30%
Flujo de caja anual	68.480,87	90.602,17	22.121,30	32%

Elaborado por: Silvana Delgado C.

El flujo de caja esperado aplicando el proyecto es de 90.602,17 dólares a diferencia de los 68.480,87 que se generarían sin la aplicación del mismo, originándose para la cooperativa un incremento en el flujo con la puesta en marcha del proyecto, este aumento se debe al incremento del 30% en las ventas netas originadas en el período estimado.

1.- FLUJO FINANCIERO	
INGRESOS	827.321,00
Cartera de Créditos (Recuperación)	
Depósitos Captaciones	
Creditos Externos	
Intereses Ganados (Créditos)	
Pagos interb. y transf Internas recibidas	
Inversiones (Recuperaciones)	
EGRESOS	706.862,46
Cartera de Créditos (Nuevos Créditos)	
Retiros Captaciones	
Créditos Externos	
Intereses Pagados (Captaciones)	
Transferencias Internas (Cancelación)	
Inversiones (Colocaciones)	

2.- FLUJO OPERACIONAL	
INGRESOS	0
Comisiones	
Ingresos por servicios	
Ingresos Extraordinarios	
EGRESOS	51.977,67
Gastos de Personal	
Gastos de Operación	

Fuente: Coop. "PVPR"
 Elaborado por: Silvana Delgado C.



Además se debe considerar que el producto que ofrece una institución financiera es el dinero, por lo que ésta siempre debe tener liquidez, para poder prestar y devolver los dineros de los cuenta ahorristas.

Para el análisis se considero los datos proporcionados por la cooperativa "PVPR" a diciembre del 2009, así como las cuentas que se utilizan para realizar el flujo de caja en una institución financiera.

6.4.2 Estado de resultados

6.4.2.1 Concepto

El estado de resultado o estado de pérdidas y ganancias es un documento contable que muestra detalladamente y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio económico, obtenido durante el período determinado (un año).

Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetros los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa.

El estado de resultado consta de:

- ✓ Encabezamiento
- ✓ Contenido del estado: sección de ingresos y gastos
- ✓ Saldo de utilidad o pérdida neta.
- ✓ Firma de contador y Gerente General

6.4.2.2 Importancia

- ◆ Sirven para la planeación y la información de los ingresos y gastos de la empresa
- ◆ Ayuda al Gerente Financiero a controlar y vigilar las operaciones que se realizan



- ◆ Permite conocer la liquidez de la empresa, su capacidad de pago a corto plazo, la rentabilidad, la capacidad de pago a largo plazo y el uso del activo.
- ◆ Además permite situar a la empresa en diferentes escenarios de acuerdo a su utilidad con el fin de establecer acciones preventivas y correctivas.

6.4.2.3 Estado de Resultados

Cuadro No.91: Estado de Resultados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PADRE VICENTE PONCE RUBIO
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ABRIL DEL 2010 AL 31 DE MARZO DEL 2011

	SIN PROYECTO	CON PROYECTO		
		PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
INGRESOS OPERACIONALES				
Ventas	827.321,00	774.372,24	1.075.517,00	1.398.172,10
(-) Costo de ventas	706.862,46	661.623,26	918.921,20	1.194.597,56
(=) Utilidad bruta en ventas	120.458,54	112.748,98	156.595,80	203.574,54
EGRESOS				
(-) Gastos de venta	0,00	0,00	0,00	0,00
Sueldos	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Gastos de administración	56.236,78	56.236,78	56.236,78	56.236,78
Sueldos	44.464,94	44.464,94	44.464,94	44.464,94
Gastos Operacionales	7.512,73	7.512,73	7.512,73	7.512,73
Depreciación maquinaria	2.463,34	2.463,34	2.463,34	2.463,34
Depreciación equipo de cómputo	1.795,77	1.795,77	1.795,77	1.795,77
(-) Gastos de Marketing	0,00	14.016,00	14.016,00	14.016,00
(=) Utilidad Operacional	64.221,76	42.496,20	86.343,02	133.321,76
(+) Ingresos no operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Egresos no operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Utilidad antes de impuesto y participa	64.221,76	42.496,20	86.343,02	133.321,76
(-) 15% Participación utilidades	9.633,26	6.374,43	12.951,45	19.998,26
(-) 25% Impuesto a la renta	16.055,44	10.624,05	21.585,76	33.330,44
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	38.533,06	25.497,72	51.805,81	79.993,06

Elaborado por: Silvana Delgado C.



6.4.2.4 Análisis de Estado de Resultados

Cuadro No.92: Análisis de estado de Resultados

ANÁLISIS DE ESTADO DE RESULTADOS				
CONCEPTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	DIFERENCIA	INCREMENTO
Utilidad neta	38.533,06	51.805,81	13.272,76	34%

Elaborado por: Silvana Delgado C.

En base a los resultados obtenidos se puede determinar que aplicando el proyecto aumentaría las utilidades de la empresa en un 34%, valor que va de la mano con el incremento de las ventas en el flujo de caja.

6.4.2.4 Diferencia entre flujo de caja y estado de resultados

El estado de flujos de efectivo también es útil porque evita los juicios acerca del reconocimiento de ingresos y gastos que conlleva el estado de resultados. El estado de resultados se basa en los métodos de contabilidad acumulativa en los que no todo ingreso es un flujo positivo de efectivo y no todo gasto es flujo negativo de efectivo. A la utilidad neta reportada de una empresa la afectan muchos juicios por parte de la administración acerca de temas como la valuación de inventarios y la rapidez de la depreciación.⁷¹

El flujo de efectivo permite a la empresa garantizar una liquidez estable y permanente para que la empresa pueda desarrollar su gestión adecuadamente.

El estado de resultados trata de determinar el monto por el cual los ingresos contables superan a los gastos contables, se le llama resultado, el cual puede ser positivo o negativo. Si es positivo se le llama utilidad y si es negativo se le denomina pérdida

⁷¹ ZVI, Bodie, Finanzas, Pág 69



El flujo de caja o efectivo abarca períodos de tiempo futuros y que ha sido modificado para mostrar solamente el efectivo: los ingresos de efectivo y los egresos de efectivo, y el saldo de efectivo al final de períodos de tiempo determinados.

6.5 RETORNO DE LA INVERSIÓN

6.5.1 Concepto

El retorno de la inversión es una herramienta que ayuda a las empresas a evaluar las oportunidades para mejorar la productividad, evaluar el tiempo en el que se va a recuperar la inversión, evaluar los beneficios que se van a obtener y los riesgos en los que puede incurrir la empresa.

6.5.2 Importancia

Es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los administradores financieros, ya que un análisis que se anticipe al futuro puede evitar posibles desviaciones y problemas en el largo plazo.

6.5.3 Métodos a utilizar

Entre los criterios que han logrado un alto grado de aceptación técnica para la evaluación del retorno de la inversión por parte de los financistas, son los que consideran el valor en el tiempo del dinero, efectuando un tratamiento descontado de los flujos de costo y beneficios. Se pueden mencionar los siguientes:

- ❖ Valor Actual Neto (VAN)
- ❖ Tasa Interna de retorno (TIR)
- ❖ Relación Beneficio – Costo
- ❖ Período Real de recuperación



Determinación de la TMAR

La TMAR o tasa mínima aceptable de rendimiento, también llamada TIMA, tasa de interés mínima aceptable, es la tasa de oportunidad del mercado o el costo de capital de las fuentes que financian el proyecto, se forma de tres componentes que son:

$$TMAR = Tasa\ inflacionaria + Tasa\ pasiva + Tasa\ riesgo\ país$$

Cuadro No.93: TMAR anual

TMAR ANUAL	17,70%
TMAR MENSUAL	1,48%
Tasa Pasiva	5,16%
Tasa riesgo país	8,10%
Tasa inflacionaria anual	4,44%

Elaborado por: Silvana Delgado C.

6.5.3.1 Método del Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto es un criterio financiero para el análisis de proyectos de inversión que consiste en determinar el valor actual de los flujos de caja que se esperan en el transcurso de la inversión, tanto de los flujos positivos como de las salidas de capital (incluida la inversión inicial), donde éstas se representan con signo negativo, mediante su descuento a una tasa o coste de capital adecuado al valor temporal del dinero y al riesgo de la inversión. Según este criterio se recomienda realizar aquellas inversiones cuyo valor actual neto sea positivo.

El valor actual neto se calcula en base a la siguiente fórmula:

$$VAN = \left(\frac{FNE_1}{(1+r)^1} \right) + \left(\frac{FNE_2}{(1+r)^2} \right) + \left(\frac{FNE_3}{(1+r)^3} \right) + \dots + \left(\frac{FNE_n}{(1+r)^n} \right) - I_0$$



Cuadro No.94: VALOR ACTUAL NETO

VALOR ACTUAL NETO							
DEL 01 DE ABRIL DEL 2010 AL 31 DE MARZO DEL 2011							
MESES	FNC PESIMISTA	FNC ESPERADO	FNC OPTIMISTA	INVERSION TOTAL	VAN MENSUAL		
					FNC PESIMISTA	FNC ESPERADO	FNC OPTIMISTA
0				-14016	-14016	-14016	-14016
1	325,51	452,10	587,73		131,25	182,30	236,99
2	4803,83	6671,99	8673,59		1.937,03	2.690,32	3.497,42
3	6166,36	8564,39	11133,71		2.486,44	3.453,38	4.489,40
4	6272,99	8712,49	11326,23		2.529,43	3.513,10	4.567,03
5	6847,62	9510,59	12363,76		2.761,14	3.834,91	4.985,39
6	6847,62	9510,59	12363,76		2.761,14	3.834,91	4.985,39
7	2690,56	3736,89	4857,96		1.084,90	1.506,81	1.958,85
8	5485,10	7618,19	9903,65		2.211,73	3.071,85	3.993,41
9	4803,83	6671,99	8673,59		1.937,03	2.690,32	3.497,42
10	6954,25	9658,69	12556,29		2.804,13	3.894,63	5.063,02
11	7188,25	9983,69	12978,79		2.898,49	4.025,68	5.233,38
12	6847,62	9510,59	12363,76		2.761,14	3.834,91	4.985,39
TOTAL	65234	90602	117783		12.287,86	22.517,13	33.477,07
TMAR MENSUAL =							1,48
VAN ESCENARIO PESIMISTA							12.287,86
VAN ESCENARIO ESPERADO							22.517,13
VAN ESCENARIO OPTIMISTA							33.477,07

Elaborado por: Silvana Delgado C.

6.5.3.2 Método de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

Este método consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión

La tasa interna de retorno es aquella tasa que está ganando un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier momento de la duración del proyecto. En la medida de las condiciones y alcance del proyecto estos deben evaluarse de acuerdo a sus características.

La TIR del proyecto es la tasa que permite descontar los flujos netos para igualarlos a la inversión inicial y se calcula en base a la siguiente fórmula:

$$TIR = \sum \left[\frac{FNE}{(1+r)^n} \right]$$



Cuadro No.95: TASA INTERNA DE RETORNO

TASA INTERNA DE RETORNO				
DEL 01 DE ABRIL DEL 2010 AL 31 DE MARZO DEL 2011				
MESES	FNC PESIMISTA	FNC ESPERADO	FNC OPTIMISTA	INVERSION TOTAL
0	-14016	-14016	-14016	-14016
1	325,51	452,10	587,73	
2	4.803,83	6.671,99	8.673,59	
3	6.166,36	8.564,39	11.133,71	
4	6.272,99	8.712,49	11.326,23	
5	6.847,62	9.510,59	12.363,76	
6	6.847,62	9.510,59	12.363,76	
7	2.690,56	3.736,89	4.857,96	
8	5.485,10	7.618,19	9.903,65	
9	4.803,83	6.671,99	8.673,59	
10	6.954,25	9.658,69	12.556,29	
11	7.188,25	9.983,69	12.978,79	
12	6.847,62	9.510,59	12.363,76	
TOTAL	65.233,56	90.602,17	117.782,82	
TIR ESCENARIO PESIMISTA				30%
TIR ESCENARIO ESPERADO				40%
TIR ESCENARIO OPTIMISTA				50%

Elaborado por: Silvana Delgado C.

6.5.3.3 Método de la razón Beneficio / Costo

Esté método utiliza los mismos flujos descontados y la inversión utilizada en el cálculo de la tasa interna de retorno y el valor actual neto. La estimación de la razón se la obtiene sumando los flujos y luego se divide para la inversión.

Consiste en sumar todos los flujos provenientes de una inversión descontados con la TMAR, y luego el total se divide para la inversión, con lo cual se obtiene un promedio, el número de unidades monetarias recuperadas por cada unidad de inversión, constituyéndose en una medida de rentabilidad global.



La fórmula que se aplica para este cálculo es:

$$R.(B / C) = \sum \left[\frac{\text{Flujos generados por proyecto (ingresos)}}{\text{Inversión (egresos)}} \right]$$

Cuadro No.96: RAZÓN BENEFICIO / COSTO

RAZÓN BENEFICIO/ COSTO				
DEL 01 DE ABRIL DEL 2010 AL 31 DE MARZO DEL 2011				
MESES	FNC PESIMISTA	FNC ESPERADO	FNC OPTIMISTA	INVERSIÓN TOTAL
0				14016
1	325,51	452,10	587,73	
2	4.803,83	6.671,99	8.673,59	
3	6.166,36	8.564,39	11.133,71	
4	6.272,99	8.712,49	11.326,23	
5	6.847,62	9.510,59	12.363,76	
6	6.847,62	9.510,59	12.363,76	
7	2.690,56	3.736,89	4.857,96	
8	5.485,10	7.618,19	9.903,65	
9	4.803,83	6.671,99	8.673,59	
10	6.954,25	9.658,69	12.556,29	
11	7.188,25	9.983,69	12.978,79	
12	6.847,62	9.510,59	12.363,76	
TOTAL	65.233,56	90.602,17	117.782,82	
B/C ESCENARIO PESIMISTA				4,65
B/C ESCENARIO ESPERADO				6,46
B/C ESCENARIO OPTIMISTA				8,40

Elaborado por: Silvana Delgado C.

6.5.3.4 Período Real de recuperación o Payback

El plazo de recuperación real de una inversión es el tiempo que tarda exactamente en ser recuperada la inversión inicial, basándose en los flujos que genera cada período de la vida útil.



La fórmula que se aplica para este cálculo es:

$$PRR = "n" \xrightarrow{\text{hasta.que}} \sum [FNE] = inversión$$

Cuadro No.97: PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN						
DEL 01 DE ABRIL DEL 2010 AL 31 DE MARZO DEL 2011						
MESES	FNC PESIMISTA	Σ FNC PESIMISTA	FNC ESPERADO	Σ FNC ESPERADO	FNC OPTIMISTA	Σ FNC OPTIMISTA
0						
1	325,51	3.585,59	452,10	452,10	587,73	587,73
2	4.803,83	8.389,42	6.671,99	7.124,09	8.673,59	9.261,32
3	6.166,36	14.555,78	8.564,39	15.688,48	11.133,71	20.395,02
4	6.272,99	20.828,78	8.712,49	24.400,97	11.326,23	31.721,26
5	6.847,62	27.676,40	9.510,59	33.911,55	12.363,76	44.085,02
6	6.847,62	34.524,02	9.510,59	43.422,14	12.363,76	56.448,78
7	2.690,56	37.214,58	3.736,89	47.159,03	4.857,96	61.306,74
8	5.485,10	42.699,68	7.618,19	54.777,22	9.903,65	71.210,39
9	4.803,83	47.503,51	6.671,99	61.449,21	8.673,59	79.883,98
10	6.954,25	54.457,77	9.658,69	71.107,90	12.556,29	92.440,27
11	7.188,25	61.646,02	9.983,69	81.091,59	12.978,79	105.419,06
12	6.847,62	68.493,64	9.510,59	90.602,17	12.363,76	117.782,82
PRRI ESCENARIO PESIMISTA					3 MESES	
PRRI ESCENARIO ESPERADO					2 MESES 20 DÍAS	
PRRI ESCENARIO OPTIMISTA					2 MES 15 DÍAS	

Elaborado por: Silvana Delgado C.

6.5.3.5 Análisis de los resultados obtenidos

RESUMEN DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN	ESPERADO	OPTIMISTA	PESIMISTA
TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR)	1,48%	1,48%	1,48%
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	40,17%	49,56%	30,19%
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	22.517,13	33.477,07	12.287,86
RAZÓN BENEFICIO / COSTO (B / C)	6,46	8,40	4,65
PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)	2 MESES 20 DÍAS	2 MES 15 DÍAS	3 MESES

Elaborado por: Silvana Delgado C.

Para el cálculo de la **TMAR**, se toma como referencia la tasa de interés pasiva actual hasta el mes de Febrero de 2010 que es de 5,16%, el índice inflacionario



anual es de 4.44% y la tasa de riesgo país hasta febrero del 2010 de 8.10%, que da como resultado **17,70% anual**, estos datos son tomados del Informe de indicadores económicos hasta Febrero del Banco Central del Ecuador. La TMAR se ha distribuido mensualmente para realizar cálculos en períodos establecidos, dando como resultado 1,48%.⁷²

La Tasa Interna de Retorno **TIR** se calculó con los flujos netos mensuales proyectados, dando como resultado el 40%, la cual es mayor que la TMAR, esto garantiza que el Plan de Marketing genera mayor rentabilidad, por lo tanto si es aplicable el proyecto.

Con el cálculo del Valor Actual Neto **VAN**, se observa el valor presente de los flujos generados del proyecto, menos la inversión que se va a realizar, se presenta un valor positivo en los tres escenarios, por lo tanto el VAN esperado es de 22.517,13 que representa un valor aceptable para poder ejecutar el proyecto.

La Razón Beneficio / Costo es de \$6.46 dólares, esto quiere decir el número de unidades monetarias que se van a recuperar por cada unidad de inversión, lo que genera mayor rentabilidad para la empresa. La Razón B/C tiene que ser mayor a 1, por lo tanto se indica que el proyecto es viable.

El período de recuperación de la inversión **PRRI** es de 2 meses 20 días, es decir, es el tiempo que se tarda la empresa en recuperar la inversión inicial.

⁷² Fuente: Banco Central del Ecuador - Indicadores Económicos (Febrero de 2010)



CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

C1: Las coordenadas obtenidas en la matriz de evaluación interna – externa, ubican a la Cooperativa en una situación intermedia, entre debilidades y fortalezas, entre oportunidades y amenazas. Por su reciente inicio de actividades en el mercado financiero formal, de manera sólida y sostenida, fundamentándose en su personería jurídica lograda.

R1: Reforzar sus planes y estrategias de marketing para rediseñar nuevos objetivos con la finalidad de aprovechar las oportunidades que existen en el sector rural de la provincia del Carchi, al ser todavía desatendido por la banca tradicional.

C2: En la investigación de mercado realizada se determinó 4 mercados metas importantes los cuales todavía no son atendidos en su totalidad por el sistema financiero tradicional, por la dificultad que tienen en el acceso a éstos lugares y por ser nichos de mercado poco atractivos para la competencia por los altos costos que representan.

R2: Dirigir su fuerza de ventas a todos los mercados meta determinados, para obtener los resultados reflejados en el plan estratégico propuesto en los segmentos obtenidos y así obtener una ventaja competitiva para posicionarse en el mercado que permita mejorar su rentabilidad.

C3: La cooperativa carece de un plan estratégico de marketing que defina claramente los objetivos y estrategias de marketing a largo plazo que desean conseguirse.



R3: Para crecer en el mercado financiero es necesario aplicar un plan estratégico empresarial, que contemple los objetivos y estrategias a aplicarse, así como definir y analizar las actividades que podrían realizarse para conseguir dichos objetivos.

C4: La Cooperativa tiene la capacidad de ofrecer productos y servicios diferenciados con características particulares, de los demás ofrecidos por la competencia, llegando a microempresarios del sector rural de la provincia del Carchi.

R4: Se recomienda aplicar estrategias de posicionamiento para aprovechar sus ventajas y posicionarse en el mercado meta, sea por el usuario al que llega, por el beneficio – costo respetando los lineamientos permitidos por entes reguladores

C5: Se han analizado e identificado diferentes estrategias de marketing mix, establecidas en un plan operativo de marketing que asciende a 14016 dólares, el cual aporta con un incremento del 34% en utilidades netas a la cooperativa

R5: Se recomienda a la empresa aplicar el plan operativo de marketing y su presupuesto, así como llevar un control de las actividades y gastos, que genera el mismo, poniendo mayor énfasis en la promoción del cual carece totalmente la cooperativa.

C6: Una vez realizada la evaluación financiera del proyecto, basado en tres escenarios para el mercado en el cual se desenvuelve la cooperativa se ha obtenido resultados positivos y muy atractivos.

R6: Se recomienda a la cooperativa la ejecución de este proyecto ya que el mismo es viable, para poder introducir y posicionar en el mercado financiero los productos y servicios que ofrece la cooperativa, tomando en cuenta el lineamiento establecido en este plan.



BIBLIOGRAFÍA

- ACKER, David, Day, George, Investigación de Mercados, Mack Graw - Hill México 1989
- AGUEDA, Esteban: "Principios de Marketing", Editorial Esic, Segunda Edición.
- AGRIOS, Plan Pathalogy, Academia Press, New Cork, 1997 458, Enciclopedia Practical
- ARELLANO, Rolando, Comportamiento del Consumidor, McGraw- Hill
- ADALBERTO Chavenato, Proceso Administrativo, Tercera Edición, McGraw- Hill,
- BACA, Urbina Evaluación de Proyectos, Segunda edición, McGraw-Hill,
- BESLEY Scout, BRIGHAM, Eugene "Fundamentos de Administración Financiera", Doceava Edición McGraw- Hill
- BIERMAN, BONINI, HAUSMAN; Análisis Cuantitativo para la toma de decisiones, Octava Edición, Irwin
- BITNER Mary, Valarie, Marketing de servicios, Segunda edición, McGraw-Hill, Mexico, 736
- CZINKOTA, Michael, Marketing Internacional, Cuarta Edición, McGraw-Hill
- DILLON, William, La Investigación de Mercados, Tercera Edición, McGraw- Hill
- Financiero, Editorial Pirámide, 2003 México DF
- GOLDSMITH, M. HESSELBEIN, F & BECKHARD The Drucker Foundation "El líder del futuro"
- GOMEZ, Juan Diego, Análisis Financiero y Económico, Edición 1990, Bogotá, Colombia
- HANKE, JOHN E, Estadística para negocios, Segunda edición, McGraw-Hill, Colombia, 1999



- HELLRIEGLE Jackson, Slocum Administración “Un enfoque Basado en Competencias
- HILL, Charles W, Administración Estratégica, Tercera Edición, McGraw-Hill
- J.M. ROSENBERG, Diccionario de Administración y Finanzas,
- KOTLER, Philip, Dirección de Mercadotecnia, Ed. Prentice may, México 1996
- KOONTZ Harold, Elementos de Administración, Quinta Edición, McGraw- Hill,
- KOONTZ, Harold, Administración una perspectiva global, Onceava Edición, McGraw- Hill
- LAMB, Charles, Marketing, Sexta Edición
- Ley de Súper Intendencia de Banco y Cooperativas
- MORA, Armando, Matemáticas Financiera, McGraw- Hill
- PUJOL, Bruno. Dirección de Marketing y ventas, Cultural de Ediciones S.A. 1999
- ROLANDO, Pazmiño Lucio, “Módulo de Administración Financiera y Presupuestaria”, Gráficas Ruiz, Codeau, Tecnológica Educativa
- SEGLIN, Jeffrey L. Curso de Mercadotécnica, McGraw-Hill 36 horas, México, 1994
- SIERRA, Guillermo, LOPEZ Diego y SERRANO Francisco, Introducción al Análisis
- STANTON, ETZEL,WALKER, Fundamentos de Marketing, Onceava Edición, McGraw- Hill
- TAWFIK, Louis Chauvel, Alain “Administración de la producción”
- ZAPATA, Pedro, Contabilidad General, Ed. McGraw-Hill, Colombia
- ZORRILLA Santiago, “Metodología de la Investigación”



LINKOGRAFÍA

- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR: www.bce.fin.ec
- DIRECCION NACIONAL DE COOPERATIVAS:
www.direccionnacionalcooperativas.com.ec
- ECONOMÍA, Gestipolis: www.gestipolis.com/economia
- ENCICLOPEDIA Y BIBLIOTECA VIRTUAL DE LAS CIENCIAS SOCIALES, ECONÓMICAS Y JURÍDICAS: www.eumed.net
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSO:
www.inec.gov.ec
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN: www.educacion.gov.ec
- MINISTERIO DE INCLUSION SOCIAL Y ECONOMICA:
www.mies.com.ec
- RED DE CAJAS DE HERRAMIENTAS: www.infomipyme.com
- SÚPER INTENDENCIA DE BANCOS: www.superbancos.com.ec

Anexo 1

ENCUESTA

La Cooperativa "Padre Vicente Ponce Rubio" está interesada en conocer las necesidades de los clientes para serviles mejor, por tal motivo solicitamos contestar la siguiente encuesta:	
Instrucciones:	
a. No es necesario indicar su nombre	
b. Favor marque la respuesta con una x, en el casillero que según su criterio le convenga	
Género: M ___ F ___	
Estado civil: Soltero ___ Casado ___ Divorciado ___ Viudo ___ Unión libre ___	
Nivel de instrucción: Primaria ___ Secundaria ___ Superior ___ Postgrado ___ Estudiante Univer ___	
1. ¿A qué grupo de edad pertenece? 18 – 28 ___ 29 – 38 ___ 39 – 48 ___ 49 – 60 ___ más de 60 años ___	2. ¿A qué categoría de ingreso corresponde? < \$250 ___ de \$251 a \$500 ___ De \$501 a \$ 750 ___ de \$751 a \$1.000 ___ > a \$1.001 ___
3. Su actividad económica es: Empleado Privado ___ Empleado Público ___ Independiente ___ Jubilado ___ Estudiante ___ Ama de casa ___ Otros: _____	
4. ¿Tipo de actividad económica independiente que realiza? Agricultor ___ Ganadero ___ Artesano ___ Comerciante ___ Manufactura ___ Otros: _____	
5. ¿Lugar de Trabajo? Parroquia: _____	6. Sector: Urbano ___ Rural ___
7. ¿Ciclo de vida familiar? Casado sin hijos ___ Casado y con hijos menores ___ Casado y con hijos mayores ___ Soltero ___	
8. Tenencia de vivienda: Propia ___ Arrendada ___ Otros _____	9. Tipo de vivienda: Casa ___ Departamento ___ Mediagua ___
10. ¿Qué productos y o servicios a utilizado? Crédito ___ Ahorros ___ Servicios Médico ___ Asesoramiento y Capacitación ___ Seguro de vida ___ Otros: _____	
11. ¿Cuál es la principal ventaja que le ofrece? Confianza ___ Interés atractivo en ahorros ___ Servicios adicionales ___ Cercanía ___ Interés bajo para sus créditos ___ Facilidad de Créditos ___ Otros _____	
12. ¿Cuál es el principal inconveniente que le ofrece? Inseguridad ___ Trámites complicados ___ Lugares alejados _____	
13. ¿Cómo se informó de los servicios de la Cooperativa a la que pertenece? Hojas volantes ___ Trípticos ___ Prensa ___ Radio ___ Amigo ___ Familiar ___ Otros _____	
14. ¿En orden de prioridad (1 a 3) indique qué factores toma en cuenta para ser socio de una cooperativa? Requisitos ___ Seguridad ___ Variedad de Servicios ___ Cercanía ___	
15. ¿En orden de prioridad (1 a 3) indique qué factores toma en cuenta para solicitar un crédito de una cooperativa? Plazo ___ Monto ___ Interés ___ Requisitos ___ Duración del trámite ___	
16. ¿En su comunidad qué servicios financieros requieren? Crédito ___ Ahorros ___ Asesoramiento ___ Capacitación ___ Servicios complementarios ___ Otros _____	

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 2

Detalle de costos				
Estrategia: de Productos				
Actividad: Realizar trámite para patentar la marca de los productos que ofrece la cooperativa				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUB TOTAL
1	Asesoría jurídica	1	200	200
2	Trámite para realizar registro	1	200	200
				0
				0
				0
TOTAL				400

Anexo 3

Detalle de costos				
Estrategia: de Productos				
Actividad: Diseñar imagen para cada producto				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUB TOTAL
1	Servicio de serigrafía	1	100	100
2	Impresión de dípticos	5000	0,07	350
				0
				0
				0
TOTAL				450

Anexo 4

Detalle de costos				
Estrategia: de Servicio				
Actividad: Capacitar al personal en temas relacionados a buenas relaciones personales,				
Actividad: contratar servicios y asesoramiento para diseño de página web				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUB TOTAL
1	Contratación de servicios	4	250	1000
	profesionales para capacitación			0
2	Atencionamiento	4	75	300
3	visitas a clientes	52	10	520
4	llamadas telefónicas	360	0,15	54
				0
TOTAL				1874

Anexo 5

Detalle de costos				
Estrategia: de precios				
Actividad: Buscar asesoria para investigacion de mercado				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUB TOTAL
1	Servicios de asesoramiento	1	1000	1000
				0
				0
				0
				0
TOTAL				1000

Anexo 6

Detalle de costos				
Estrategia: de distribucion				
Actividad: movilización de fuerza de ventas entregando material publicitario				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUB TOTAL
1	transporte	12	6	72
2	atencionamiento	12	10	120
				0
				0
				0
TOTAL				192

Anexo 7

Detalle de costos				
Estrategia: de promoción				
Actividad: adquirir productos publicitarios como gorras, camisetas,y llaveros				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUB TOTAL
1	Camisetas	200	1,5	300
2	fundas pequeñas	500	0,05	25
3	Esferos	1000	0,3	300
4	llaveros	500	0,5	250
5	lápices	600	0,2	120
6	fósforos	600	0,05	30
TOTAL				1025

Anexo 8

Detalle de costos				
Estrategia: de promoción				
Actividad: adquirir premios para la rifa o regalos directos				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUB TOTAL
1	equipos de sonido	2	800	1600
2	computadoras	2	650	1300
3	tv de 21'	2	220	440
4	refrigeradora	2	600	1200
5	microondas	2	100	200
6	vatidoras	2	50	100
7	licuadoras	2	80	160
8	platos	100	0,3	30
9	vasos	100	0,5	50
10	juego de tazas	50	1	50
TOTAL				5130

Anexo 9

Detalle de costos				
Estrategia: de publicidad				
Actividad: contratar servicios de publicidad en radio, prensa y television				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUB TOTAL
1	Cuña en radio Tropicana	13	18	234
2	Cuña en radio Integración	13	20	260
3	Cuña en radio Tulcán	13	17	221
4	cuña en radio America por día	13	18	234
5	Diario La prensa por día	26	30	780
6	Cuña en NortVision por día	52	20	1040
7	Pancartas, Banners	2	50	100
				0
				0
TOTAL				2869

Anexo 10

Detalle de costos				
Estrategia: de relaciones públicas				
Actividad: adquirir premios, trofeos y camisetas para deportistas				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUB TOTAL
1	trofeos	12	30	360
2	camisetas	144	1,5	216
				0
				0
TOTAL				576

Anexo 11

Detalle de costos				
Estrategia: de comercializacion por internet				
Actividad: contratar servicios y asesoramiento para diseño de página web				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUB TOTAL
1	contratacion de servicios	1	500	500
				0
				0
				0
TOTAL				500

ANEXO 12

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

X Google www.coopvpr.com.ec Buscar Compartir

X Windows Live Bing Novedades Perfil Correo Fotos Calendario

Favoritos Fútbol - MSN Deportes Sitios sugeridos Hotmail gratuito Más complementos

Internet Explorer no puede mostrar la página web

Cooperativa de Ahorro y Crédito PADRE VICENTE PONCE RUBIO



CRÉDITO: 400 -3000 USD MICROCRÉDITO Y CONSUMO

[Inicio](#) [Historia](#) [Contacto](#)

AHORROS Y DEPÓSITOS A PLAZO FIJO

CAPACITACIÓN: CONTABILIDAD BÁSICA, SALUD Y PREVENCIÓN

ASESORÍA TÉCNICA Y AGROPECUARIA

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS: SEGURO DE DESGRAVAMEN Y FONDO MORTUORIO

MATRIZ TULCÁN
10 de Agosto y Olmedo,
Edificio Episcopal, Tercer
piso. Telf.: 298 4688.

“UNIDOS PARA CRECER”

E-mail:
coopvpr@yahoo.com

AGENCIA MALDONADO

