



**ESPE**  
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO  
CAMINO A LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERO COMERCIAL

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA FIDELIZAR AL  
SOCIO AHORRISTA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO “ARTESANOS” LTDA., EN LA CIUDAD DE IBARRA**

**PASPUEZÁN JORGE ARNULFO**

**DIRECTOR:** Ing. Marco Jaramillo., MPDE

**CODIRECTOR:** Ing. Giovanni Herrera E.

**SANGOLQUÍ, SEPTIEMBRE DEL 2010**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Jorge Arnulfo Paspuezán**

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “Plan estratégico de marketing para fidelizar al socio ahorrista de la cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda., en la ciudad de Ibarra”, ha sido elaborado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas bibliográficas y notas de pie de página detalladas e incorporadas en el presente trabajo.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, Septiembre del 2010

---

Jorge A. Paspuezán

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**CERTIFICADO**

ING. MARCO V. JARAMILLO

ING. GIOVANNI HERRERA E.

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Plan estratégico de marketing para fidelizar al socio ahorrista de la cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda., en la ciudad de Ibarra”, realizado por Jorge A. Paspuezán, ha sido guiado, revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos CD en los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a Jorge A. Paspuezán que entregue al Sr. Ing. Danny Zambrano V., en su calidad de Director de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí, Septiembre del 2010

---

Ing. Marco Jaramillo, MPDE  
DIRECTOR

---

Ing. Giovanni Herrera  
CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

## **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Jorge Arnulfo Paspuezán**

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación en la biblioteca virtual del trabajo “Plan estratégico de marketing para fidelizar al socio ahorrista de la cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda., en la ciudad de Ibarra”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Septiembre del 2010

---

Jorge A. Paspuezán



## **DEDICATORIA**

Dedico con mucho respeto a Dios por haberme dado la vida, salud, inteligencia y la sabiduría necesaria para aceptar y reconocer mis errores, entender su inmenso amor hacia la humanidad, el mandamiento del perdón entre hermanos y practicar sus sabios consejos establecidos en el manual de vida.

A mi Madre, a mis Hijos y demás familiares, quienes desde su rol me infundieron discernimiento para adquirir principios, valores y virtudes, que me han servido y servirán de ejemplo e inspiración en cada una de las actividades, metas y objetivos emprendidas en el campo personal, espiritual y profesional para bien de la sociedad.

Jorge A. Paspuezán

## **A G R A D E C I M I E N T O**

A Dios por haberme permitido alcanzar este anhelo. A mi Abuela Clara Trujillo y a mi Madre Emma M. Paspuezán T., quienes me encaminaron por el camino del bien la responsabilidad y el trabajo honrado. A mi Esposa Nelly, por haber hecho la vida imposible para que no estudie, porque eso genero más empeño, dedicación y sacrificio. A mis hijos por haberles descuidado el tiempo que les pude haber dedicado, mientras procuraba alcanzar este objetivo.

A la Escuela Politécnica del Ejército por abrirme sus puertas al conocimiento y hacer de mí un profesional útil a la sociedad.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., por haberme brindado su apoyo y la información necesaria para la realización del presente trabajo, de manera especial al Sr. Lucio Fuertes Presidente de la Cooperativa y a los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia, a los Señores Ex - presidentes y Ex – directivos, a mis compañeros empleados por sus palabras de aliento para seguir adelante.

Al Ing. Marco Jaramillo e Ing. Giovanni Herrera por su valiosa orientación y conocimientos para lograr concluir satisfactoriamente el presente trabajo y cumplir mis objetivos.

Jorge A. Paspuezán

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	10
CAPÍTULO 1 .....	11
ANTECEDENTES .....	11
Breve Reseña Histórica .....	11
Estructura Orgánica.....	14
Cultura Corporativa.....	16
Planteamiento del Problema.....	19
Objetivos: .....	22
Marco Referencial .....	24
CAPÍTULO 2 .....	39
ANÁLISIS SITUACIONAL .....	39
Macro Ambiente.....	39
Micro ambiente .....	78
Ambiente Interno.....	88
FODA .....	94
CAPÍTULO 3 .....	120
INVESTIGACIÓN E INTELIGENCIA DE MERCADO.....	120
Marco Referencial .....	120
Definición del Problema.....	124
Plan de trabajo de Campo.....	129
Cálculo de la Muestra.....	130
Procesamiento de Datos .....	152
Presentación de Resultados Globales de Investigación.....	152
Definición del Mercado.....	188
Segmentación .....	190
Determinar Características del Mercado .....	194
Elección de Mercado Meta.....	195
Posicionamiento del Mercado .....	195
Ventaja Diferencial .....	195

CAPÍTULO 4 .....	196
PRONÓSTICO DE OFERTA Y DEMANDA .....	196
Cálculo de Oferta .....	196
Cálculo de Demanda .....	198
Demanda Insatisfecha .....	200
CAPÍTULO 5 .....	205
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING .....	205
Misión.....	206
Visión .....	206
Objetivos .....	208
Estrategias .....	213
Controles .....	216
CAPÍTULO 6 .....	234
MARKETING MIX.....	234
Productos y/o Servicios .....	234
Precio.....	239
Plaza .....	240
Promoción .....	243
Personal .....	247
Presentación .....	250
CAPÍTULO 7 .....	256
ESTUDIO FINANCIERO .....	256
Presupuesto.....	256
Flujo de Fondos .....	265
Evaluación Financiera .....	267
Análisis de sensibilidad.....	270
CAPÍTULO 8 .....	273
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	273
Conclusiones .....	273
Recomendaciones.....	274
ANEXOS .....	276

BIBLIOGRAFÍA .....	286
GRÁFICOS .....	288
TABLAS.....	291
IMÁGENES .....	293
ILUSTRACIONES .....	294
MATRICES .....	295
ANEXOS .....	296

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., al amparo de la ley de cooperativas se dedica a la intermediación financiera a través de la captación de ahorros y la colocación de créditos con sus socios, además presta servicios financieros, actividad que la viene desarrollando desde hace 19 años.

Mediante la propuesta estratégica para fidelizar al socio ahorrista, se pretende fortalecer el pasivo de la institución como principal fuente de fondeo, con la finalidad de reducir la volatilidad e incrementar el tiempo de permanencia de los depósitos de ahorro hacia el largo plazo y cumplir el objetivo principal para lo cual fue creada la cooperativa.

El análisis FODA permitió identificar fortalezas importantes para la organización, aprovechar las oportunidades que nos ofrece el mercado, se estableció algunas debilidades u oportunidades de cambio que sin duda serán un obstáculo a vencer a la hora de combatir las amenazas.

La investigación de mercados orientada a los clientes potenciales nos indica que el 59% está dispuesto a trabajar con la institución, revela un panorama prometedor para la formación de redes de mercadeo y encontramos una demanda insatisfecha del 7.89%.

La segmentación de mercado se orientó a definir de cuál es el nicho más adecuado para la cooperativa en la ciudad de Ibarra, obteniendo como resultado que lo más conveniente es trabajar con microempresarios, empleados dependientes y profesionales.

El plan operativo contiene objetivos, estrategias y acciones, orientadas a fidelizar al cliente interno y externo, formar redes de mercadeo, capacitar a líderes de grupo, redistribuir de los ingresos, diseñar productos de captación, adquirir un nuevo software, cambiar la imagen corporativa, promoción, publicidad y propaganda.

La evaluación financiera nos indica que el plan es viable y rentable, VAN \$ 164,123.58, TIR 52.66%, Costo Beneficio 2.64, Período de Recuperación en 2.17 años. Las captaciones de la cooperativa se incrementarán en \$ 2'024,284 cuyo crecimiento porcentual en promedio anual sube del 15% al 21%.

# CAPÍTULO 1

## ANTECEDENTES

### Breve Reseña Histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Artesanos” Ltda., es una entidad de derecho privado, sin fines de lucro, que promueve el desarrollo socio económico de sus asociados, la ayuda mutua y solidaridad, al amparo de los principios universales del cooperativismo, sin perder de vista la rentabilidad financiera. Su domicilio principal está ubicado en la ciudad de Ibarra, en la Provincia de Imbabura, al norte del país. El organismo de control es la Dirección Nacional de Cooperativas, perteneciente al Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS), del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)

Imagen 1: Foto exterior de la Coac Artesanos Ltda., ubicada en la calle Sucre 6-24 y Flores



FUENTE: Coac Artesanos Ltda.  
FOTOGRAFÍA: Autor

La Coac<sup>1</sup> Artesanos se enfoca en la industria de las microfinanzas, captando pequeños capitales en forma de ahorros, de los artesanos, operarios, comerciantes, empleados, etc., de la provincia de Imbabura y norte de Pichincha, para luego canalizarlos mediante el mecanismo de créditos a los socios que requieren de dichos capitales.

El prestigio y desarrollo alcanzado hasta el momento se debe a la responsabilidad de sus dirigentes, el manejo transparente de la información y la cultura de organización construida en todos sus años de vida. Particularidades que le han permitido no solo aliarse con sus socios, sino también con instituciones nacionales como: Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador (FECOAC), Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte (UCACNOR), Caja Central Cooperativa (FINANCOOP), Corporación Financiera Nacional (CFN), Red Financiera Rural (RFR), Banco Central del Ecuador (BCE), e internacionales como: Banco Cooperativo de Holanda (OIKOCREDIT), Cooperación Suiza (SWISCONTACT), Cooperación Técnica Belga (CTB).

En la actualidad cuenta con más de 17.000 socios, con un patrimonio que sobrepasa los 700 mil dólares, sus activos están sobre los 4 millones de dólares y contribuye a la creación de 45 plazas de trabajo.

**Los productos y servicios que ofrece son:** Créditos de Consumo, Créditos para la vivienda, Microcrédito Urbano, Microcrédito Rural, Microcrédito Grupal, Captaciones de ahorro a la vista, Depósitos a plazo fijo, Ahorros programados, Servicios complementarios: Seguros de vida y accidentes personales, Seguros de desgravamen, Seguros de salud, Pago del bono de desarrollo humano (BDH), Pago de remesas, Pago de servicios básicos, Pago del SOAT, Recargas electrónicas, Matriculación vehicular, Recaudación de ahorros a domicilio.

El mercado al que atiende está ubicado tanto en la zona urbana como rural, básicamente son los microempresarios, empleados dependientes, agricultores, amas de casa, instituciones y gremios de artesanos. Del total de socios, el 68% son mujeres, el 31% son hombres y el 1% instituciones.

---

<sup>1</sup> Coac (Cooperativa de Ahorro y Crédito) Coacs (Cooperativas de Ahorro y Crédito)



## Eventos más importantes:

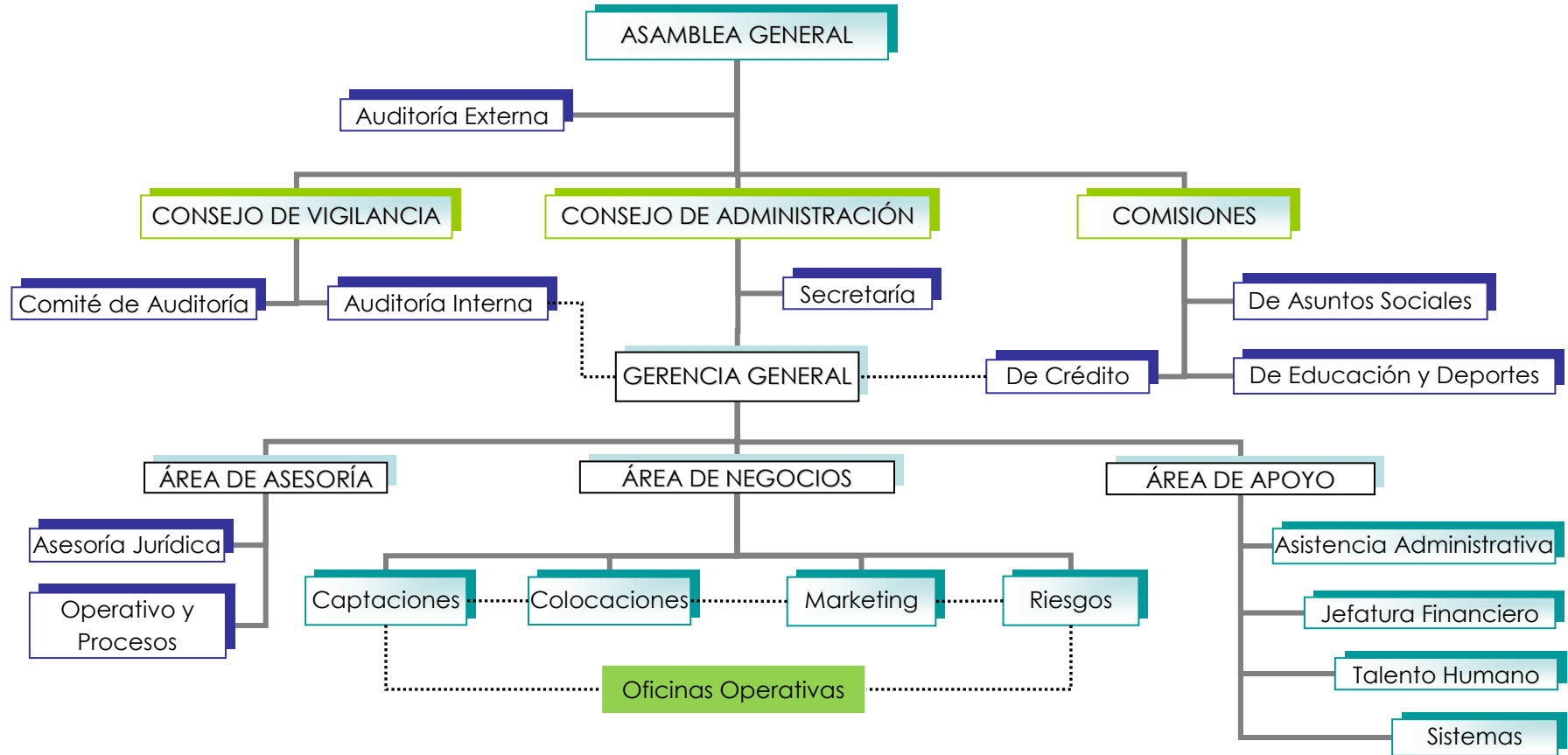
Tabla 1: Cronología de los eventos más importantes en los 18 años de vida institucional

<b>AÑO PERIODO</b>	<b>EVENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1991</b>	Se constituye como pre – cooperativa el 19-06-1991 e inicia sus actividades	22 artesanos de la Asociación Interprofesional de artesanos de la ciudad de Ibarra, suscriben el acta constitutiva.
<b>1991</b>	Consigue su personería jurídica el 22-11-1991	Mediante Acuerdo Ministerial N° 2324 y Registro Nacional de Cooperativas N° 5172
<b>1993</b>	Problemas de gobernabilidad y baja credibilidad en la Coac.	El proceso democrático da lugar a cambio de una nueva directiva, cambian de gerente y el remedio fue peor que la enfermedad
<b>1994</b>	Inicia un nuevo período, recuperando la confianza.	Socios fundadores retoman la administración de la cooperativa y emprenden nuevas acciones.
<b>1998</b>	Recibe el primer fondeo externo	Suscribe convenio con la CFN a través Fiducia con los fideicomisos Fonlocal, Prolocal, etc.
<b>2000</b>	Establece alianzas estratégicas importantes	Suscribe convenios con organismos de integración nacionales y extranjeros, así como instituciones públicas y privadas.
<b>2001</b>	Inicia su expansión y cobertura geográfica	Abre la primera agencia en la ciudad de Otavalo, luego cada año en: Cotacachi, Pimampiro, Urcuquí, Cuellaje y García Moreno (Zona de Intag), Cayambe y Atuntaqui.
<b>2007</b>	Consigue su primer fondeo internacional	Suscribe contrato de préstamo con OIKOCREDIT de Holanda
<b>2009</b>	Adquiere oficinas propias en la ciudad de Ibarra	Un bien inmueble ubicado en el centro financiero de la ciudad de Ibarra

FUENTE: Coac Artesanos Ltda.  
ELABORADO: Autor

## Estructura Orgánica

Gráfico 1: Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Artesanos” Ltda.



Fuente: Coac Artesanos Ltda.  
ELABORADO: Autor

*Asamblea General.*- Es la máxima autoridad de la Cooperativa, está conformada por 50 delegados representantes, elegidos democráticamente en asambleas distritales, llevadas a cabo cada 4 años en las oficinas operativas y en proporción al número de socios con que cuenta cada Agencia.

*Consejo de Vigilancia.*- Organismo fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los administradores, de los jefes y demás empleados de la cooperativa. Está integrado por 5 miembros nombrados por la asamblea general, duran cuatro años en sus funciones y son renovados cada dos años por mayorías y minorías. Rinde informes a la asamblea general mínimo dos veces al año.

*Consejo de administración.*- Organismo directivo de la cooperativa, su función principal es fijar las políticas de administración y normar las actividades de la cooperativa, está compuesto por nueve miembros, elegidos por la Asamblea General, duran en sus funciones 4 años, son renovados por mayorías y minorías cada dos años. Rinde cuentas a la asamblea general en enero y julio de cada año o cuando la asamblea así lo requiera.

*Comisiones.*- Están integradas por tres miembros como mínimo, designados por la asamblea general o consejo de administración, son apoyo del consejo de administración en asuntos sociales, educación y deportes, créditos y otras de acuerdo a la necesidad de la cooperativa.

*Gerencia General.*- Es el representante legal de la cooperativa y su administrador responsable, nombrado por el consejo de administración, está sujeto a respetar y hacer respetar la ley de Cooperativas y su reglamento general, el estatuto y reglamentos internos de la cooperativa, las demás leyes y reglamentos vigentes, relacionadas con el giro del negocio de la institución. Presenta informes y proyectos a las comisiones, consejos y asamblea general respectivamente.

*Área de Asesoría.*- Facilita la toma de decisiones de la gerencia y directivos en aspectos legales, operaciones, logística, control interno y de procesos.

*Área de Negocios.*- Integra el núcleo de operaciones, se encarga de captar depósitos del público a través de los diferentes productos de captación, colocar y recuperar créditos de

manera eficiente, mercadear y posicionar los productos financieros e imagen corporativa y la administración de riesgos.

*Área de Apoyo.-* Permite y facilita las operaciones del negocio a través de la asistencia administrativa, manejo financiero, administración del recurso humano y soporte tecnológico con software y hardware.

### **Cultura Corporativa**

La **cultura corporativa**, es el conjunto de pensamientos, filosofías y costumbres, creencias, principios y valores producidos dentro de un ciclo de vida, por los procedimientos y sistemas propios de la organización, que en gran medida son influenciados por sus dirigentes, copiados o refutados por sus seguidores, alimentados y retroalimentados entre sus integrantes, cuyo propósito y fin es hacer el bien común, encontrando un punto del beneficio mutuo que sea largo y duradero.

La Cultura de la organización es el “nivel más profundo de los supuestos y creencias básicas compartidos por los miembros de una organización, que funciona de manera inconsciente y se definen en una forma básica, que se considera dada, la visión de la organización y del entorno” (Schein, 2004)

Los compromisos asumidos por la dirección de la Coac Artesanos frente a la sociedad; clientes externos e internos, organismos de control, organismos de integración nacionales y extranjeros, responden a la experiencia acumulada a lo largo de los 18 años de vida y expresan para sí y los demás los siguientes postulados:

### **VISIÓN**

Ser la Cooperativa de Ahorro y Crédito líder con cobertura regional que contribuya al crecimiento social y económico de nuestros socios con un gran prestigio y respeto a nivel nacional

## MISIÓN

Brindar los mejores productos y servicios que contribuyan al desarrollo económico y social de nuestros asociados, permitiendo mejorar su calidad de vida, a través de directivos y personal multidisciplinario, eficiente y comprometido, con un soporte tecnológico de punta, y la gestión de procesos con excelencia

## VALORES

- ✓ **Honestidad.**- La actuación del directivo y empleado de la cooperativa será digna; con honor, justicia, equidad e igualdad; de calidad; apegada a las normas y principios de ética y conducta.
- ✓ **Compañerismo.**- El trabajo desarrollado por Directivos y Personal de la cooperativa será dentro de un ambiente de armonía, correspondencia, unión, reciprocidad, diferente pero acorde a la verdad, sin confundir la amistad con la obligación del deber.
- ✓ **Lealtad.**- Cumplir las funciones a cada uno encomendadas dentro del marco que exigen las leyes de la fidelidad, las del honor y las de hombría de bien; con amor y gratitud a la institución y sus dueños que nos han dado la oportunidad de servir.
- ✓ **Respeto.**- A los principios, valores y virtudes que profesan y practican las personas de bien; a la propiedad ajena; a la libertad de expresión; a la cultura y buenas costumbres; al ser humano como tal.
- ✓ **Responsabilidad.**- Cualidades de trabajo y servicio que caracterizan y diferencian del resto a todo el personal que labora en la institución; obligación moral de contribuir al desarrollo y crecimiento de la cooperativa; reciprocidad al esfuerzo y beneficios que otorga la organización a sus integrantes.
- ✓ **Solidaridad.**- Demostrar adhesión a la causa, fundamentos y acciones que emprenda la cooperativa en beneficio del socio y la comunidad.
- ✓ **Transparencia.**- Todos los actos y contratos que realice la cooperativa y sus integrantes deben estar apegados a la verdad; sin ambigüedad; apegados a las normas y preceptos aceptados por la sociedad.

- ✓ **Compromiso.**- Involucramiento en todas las actividades que realice la cooperativa sin esperar recompensa adicional alguna que la satisfacción del deber cumplido y la razón de pertenecer a la organización.
- ✓ **Integridad.**- Cualidades de probidad intachable demostradas por los administradores, vigilantes, ejecutivos y operativos en la organización.
- ✓ **Seguridad y confianza.**- Garantizar la administración eficiente y efectiva de todos los recursos captados, aplicando normas de prudencia y solvencia financiera de manera integral a todo el activo, pasivo y patrimonio de la cooperativa.

## EL DECÁLOGO DEL DIRECTIVO

1. Amar a Dios, su hogar y a la cooperativa sobre todas las cosas;
2. No esperar recompensa económica por el tiempo que destinan para las reuniones y otras gestiones en la cooperativa;
3. Estar orgulloso que en su calidad de directivo, no tiene prebenda, concesión, excepción de requisito alguno o de beneficio alguno respecto de los créditos;
4. Ser capaz de convencer a otros compañeros artesanos de que ingresen a la cooperativa;
5. Ser el portavoz del sentir y del pensar de la asamblea en la mesa directiva;
6. Conocer, memorizar, pregonar y ser fiel a la visión, misión y los valores de la cooperativa expresados en la planificación estratégica;
7. Entender y asimilar los objetivos estratégicos y los objetivos específicos de la institución;
8. Esforzarse por aprender nuevos conocimientos sobre el manejo de la cooperativa para que su gestión sea más efectiva;
9. Prepararse para enseñar a los demás directivos lo que sabe con anterioridad y lo que está aprendiendo; y
10. Ser positivo, trabajar en función de consensos y con miras siempre adelante.

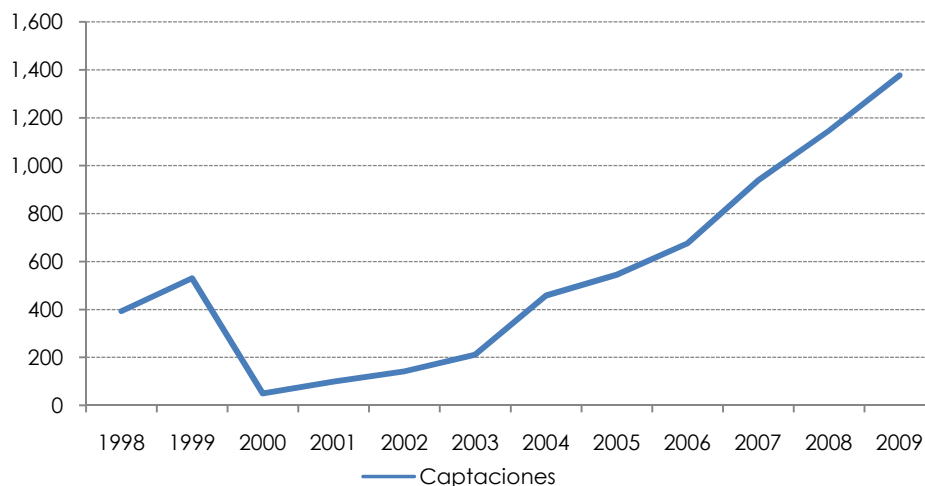
## Planteamiento del Problema

La crisis bancaria de 1999 aún tiene secuelas, está en la retina de muchos ecuatorianos y causa nerviosismo a los depositantes, sin embargo de ello las Cooperativas de Ahorro y Crédito (Coacs) han liderado el crecimiento y evolución de sus indicadores, lo que demuestra que las más fortalecidas después de la crisis son las Coacs.

Analizando las estadísticas de concentración de depósitos que publica la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), es interesante observar como se ha desenvuelto el sistema de las Coacs en una tarea tan importante y difícil, como es la captación de ahorros del público.

Las Coacs han sido importantes captadoras, en particular dinero proveniente del segmento de población de menores ingresos que ahorran fundamentalmente a través de libretas. Dichas captaciones que en 1998 alcanzaron el monto de 392,506 millones de sucres, se incrementaron a 1,376'526 mil dólares al 31 de diciembre del 2009, como lo podemos observar a continuación.

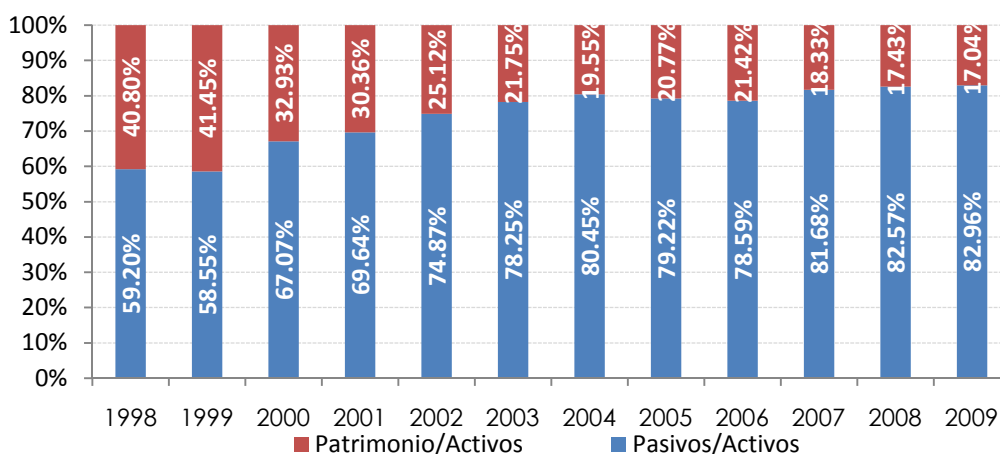
**Gráfico 2: Evolución de las captaciones de depósitos de ahorro en las Cooperativas de Ahorro y Crédito**



FUENTE: SBS, Boletines financieros elaborados por la subdirección de estadísticas  
ELABORADO: Autor

El pasivo con respecto a los activos creció del 59.20% al 82.96% del cual las captaciones representan el 73.50% datos que los podemos visualizar en el siguiente gráfico.

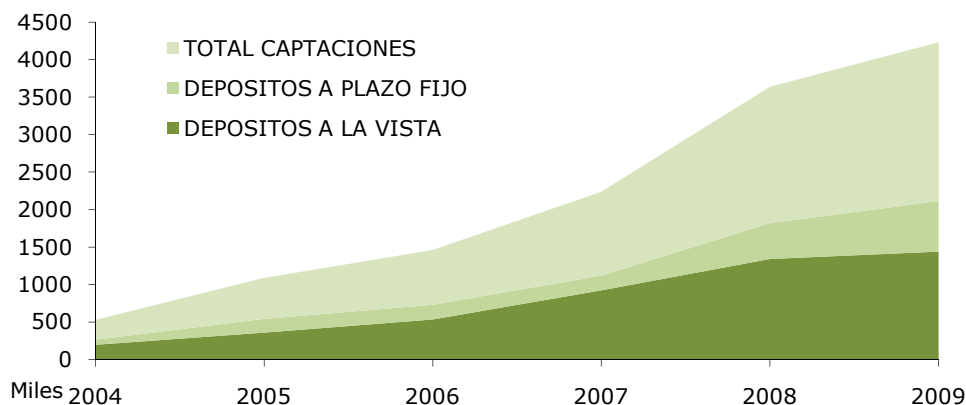
**Gráfico 3: Composición del Pasivo y Patrimonio frente al activo, en las Coacs**



FUENTE: SBS, Boletines financieros elaborados por la subdirección de estadísticas  
ELABORADO: Autor

Los datos que presentamos a continuación representan el portafolio de captaciones de la Coac Artesanos, como podemos ver no es ajeno a lo que sucede en el resto de cooperativas, la tendencia de crecimiento es igual.

**Gráfico 4: Evolución de las captaciones en la Coac Artesanos Ltda.**



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Artesanos"  
ELABORADO: Autor

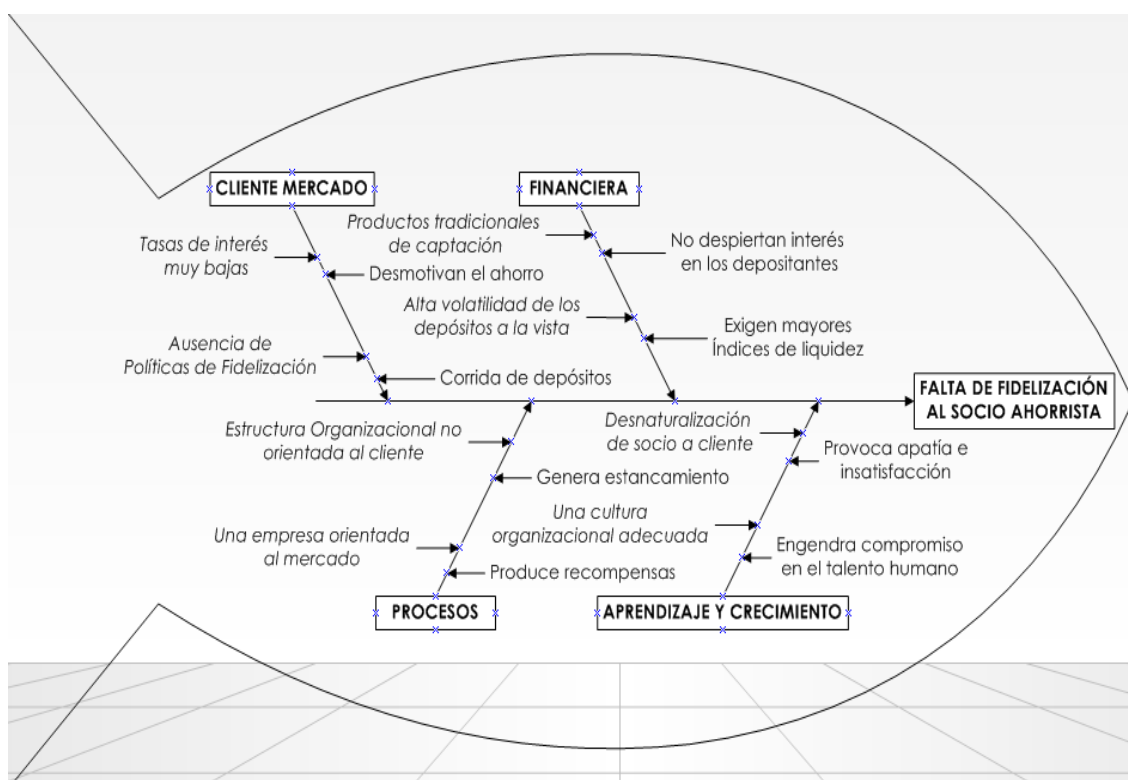


Los depósitos a la vista de la Coac Artesanos representan el 86.34% del total del portafolio de fondeo interno, lo cual indica sin duda que la volatilidad de las captaciones es alta, consecuentemente la institución requiere de mayores índices de liquidez para afrontar los retiros y seguir manteniendo el nivel de confianza de sus socios, de igual manera se deduce que las captaciones al ser de corto plazo, no le permite ejercer el negocio por el lado del activo colocando créditos a largo plazo, como también la entrega de otros servicios y en condiciones competitivas.

De tal manera que, los esfuerzos que le dediquemos al presente trabajo se justifican, porque está orientado a fidelizar al socio como proveedor de la fuente de captación más importante, transferir las captaciones del corto plazo al largo plazo, incrementar la cartera de captaciones, generar la liquidez suficiente para desarrollar nuevos productos y servicios en condiciones competitivas y con estrategias diferenciadoras.

**Gráfico 5: Diagrama Espina de Pescado**

**DIAGRAMA Causa – Efecto de ISHIKAWA**



ELABORADO: Autor

Como podemos notar en el diagrama, las principales causas que están ocasionando el problema son los productos tradicionales de captación (depósitos a la vista, depósitos a plazo fijo y ahorros programados), alta volatilidad de los depósitos a la vista, las bajas tasas de interés, carencia de políticas de fidelización, estructura organizacional no orientada al cliente, trato diferenciado de socio dueño accionista de la cooperativa a un simple cliente y una cultura organizacional; están provocando en su conjunto efectos o consecuencias traducidas en poco interés por ahorrar, aniquila la cultura del ahorro, apatía e insatisfacción del socio, descapitalización de la cooperativa, falta de compromiso del talento humano, un portafolio de fondeo poco diversificado y de corto plazo.

La problemática radica en que el socio ahorrista proveedor del 80% del portafolio de las captaciones no está fidelizado, por cuanto se observa una alta volatilidad, promedios de plazo en permanencia muy cortos, requerimiento de mayores índices de liquidez, ausencia de productos de captación a plazos largos, servicios muy poco difundidos y apetecidos por los socios, políticas claras respecto de una orientación como funciona una organización hacia el cliente.

## **Objetivos:**

### ***General***

Desarrollar el Plan Estratégico de Marketing para Fidelizar al Socio Ahorrista de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Artesanos” Ltda., en la ciudad de Ibarra, realizando el análisis situacional, investigación de mercados, estrategias de marketing, fidelización del socio y evaluación financiera, con el fin de construir un portafolio de captaciones de largo plazo.

### ***Específicos***

- ✓ Elaborar un análisis situacional de la Coac Artesanos, por medio del estudio de ambiente interno y externo para determinar el FODA.

- ✓ Realizar una investigación de mercado en la ciudad de Ibarra, con muestreo aleatorio, por medio de encuestas y grupos focales para conocer las preferencias de ahorro.
- ✓ Definir el mercado potencial para cubrir las aspiraciones y fidelidad de proveedores y clientes, aplicando el mix del marketing
- ✓ Concretar estrategias, programas y proyectos de fidelización al socio ahorrista.
- ✓ Realizar un análisis económico financiero de lo propuesto.

### ***Justificación e Importancia***

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en su mayoría creadas por la unión de personas carentes de recursos financieros, quienes requieren capital para continuar o emprender negocios micro empresariales, en el desarrollo del país es reconocida por su rol de facilitador al captar y canalizar los recursos financieros a nivel micro, llegando a sectores de la población más pobre, con productos y servicios que les permite mejorar sus economías, generar plazas de trabajo y cambiar su nivel de vida.

La proliferación de cooperativas y cajas de ahorro en el país está afectando el mercado, los socios o clientes buscan a diario cual institución les ofrece mayores y mejores servicios, seguridad, solvencia, rentabilidad, personalización, etc.

Un cliente genera más beneficios para la empresa, a medida que la relación entre ambos se hace más duradera, cuando las compras por parte de un mismo cliente se repiten, los costes operativos se reducen y la organización puede ofrecer un mejor servicio, debido a la experiencia que ha adquirido y que hoy en día puede gestionarse mediante las nuevas tecnologías del conocimiento. Además, un cliente fiel es posible que incremente su volumen de compra, o bien que acorte los períodos de tiempo existentes entre una compra y la siguiente.

Los clientes satisfechos se convierten habitualmente en recomendadores del producto o servicio que ofrece una institución. Así pues, un cliente satisfecho, con el que se

consigue desarrollar una relación a largo plazo, es probable que se convierta en un intercesor de nuestra empresa. Por tanto, una estrategia de marketing relacional puede llegar a conseguir que una parte importante del esfuerzo de captación de nuevos clientes lo realicen los clientes actuales.

El plan Estratégico de Marketing para fidelizar al socio ahorrista, nos dará la visión empresarial en la que debe estar enmarcada la Coac Artesanos Ltda. Además como una guía en la toma de decisiones nos servirá para, fidelizar al socio ahorrista, a través del desarrollo de productos de captación atractivos, conformación de grupos de ahorradores, y de esta manera obtener depósitos de mayor largo plazo.

Esta nueva orientación estratégica permitirá conocer una guía para desarrollar redes de mercadeo y de esta manera: captar, convencer y conservar socios ahorradores. Consecuentemente esto contribuye a nutrir de recursos frescos a la institución, capital que servirá para el desarrollo eficiente de sus operaciones, obtener ventajas competitivas y aplicar estrategias diferenciadoras.

El nivel de confianza de los ahorristas en las Coacs es muy importante después de la crisis bancaria del año 1999, pero no existe una verdadera fidelización de este mercado, la proliferación de productos de captación no es atractiva para los depositantes, por tales motivos este Plan Estratégico, es fundamental para cuidar y convocar a más depositantes.

## **Marco Referencial**

### Marco Teórico

“La orientación al cliente está relacionada con la suficiente comprensión de los compradores objetivo de la organización a fin de ser capaces de crear un valor superior para ellos. La *orientación al competidor* significa que una organización entiende las fortalezas y debilidades de corto plazo y las capacidades y estrategias de largo plazo tanto de los actuales como de los potenciales competidores” (Porter, 1998)

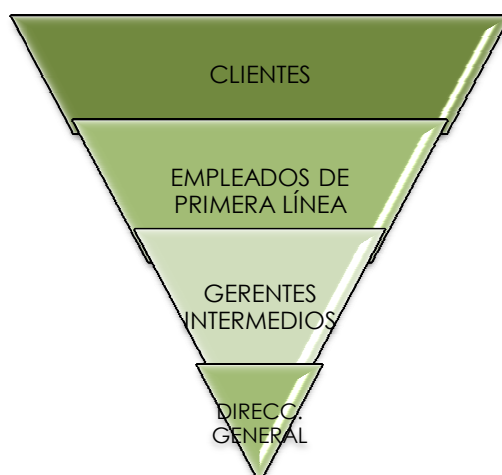
El creciente nivel de competencia entre empresas con sus servicios orientados ya no a *satisfacer* sino a *deleitar* a sus clientes, hace que los directivos de empresas y todo su personal en sus diferentes áreas, tengan el convencimiento de la importancia estratégica, tendiente a optimizar al máximo la calidad en la prestación de los servicios brindados a sus clientes para alcanzar el éxito en la gestión de la empresa.

Cientes más satisfechos y mercados más complejos están exigiendo una permanente superación en los niveles de calidad y servicios tendientes a satisfacer en mayor y mejor forma las necesidades de los Consumidores.

La satisfacción de las necesidades de los clientes es la clave de los intercambios entre empresas y mercado, y desde los orígenes del marketing, la satisfacción ha sido considerada como el factor determinante del éxito en los mercados.

La estrategia de atención al cliente está evolucionando hacia un modelo de gestión en el que el cliente se convierte en el motor de la organización, con lo que hay que incrementar su satisfacción, buscar la diferenciación respecto a la competencia, y un trato personalizado que conduzca a una relación a largo plazo. Este cambio supone, para un líder, renunciar al poder sobre la organización y para la empresa, un cambio en su estrategia global, debiendo definir nuevos procesos soportados por las nuevas tecnologías. (Ferrel, Hartline, & Lucas, 2003)

**Ilustración 1: Estructura Organizacional Orientada al Mercado**



FUENTE: Estrategia de marketing de O. C. Ferrel, Michael D. Hartline

ELABORADO: Autor

El plan estratégico de marketing para fidelizar a los depositantes es un documento escrito que incluye una estructura compuesta de: un análisis de la situación, los objetivos del marketing, el posicionamiento y la ventaja diferencial, la descripción de los mercados meta hacia los que se dirigirá los programas de marketing y los instrumentos que permitirán la evaluación y control constante de cada operación planificada, en tal virtud todas estas etapas serán realizadas en la presente investigación, con el objeto de obtener una herramienta que permita fidelizar al socio ahorrista y de esta manera incrementar las captaciones del largo plazo.

### ***Estrategia de fidelización***

Una empresa establece su estrategia de fidelización con el objetivo de mantener sus clientes activos y, si es posible, aumentar la cifra de negocio con ellos.

Cuando un consumidor compra un producto, pueden ocurrir tres cosas distintas:

- Que no vuelva a comprar el producto
- Que vuelva a comprarlo
- Que compre el mismo artículo, pero de otra marca

La estrategia debe ser trabajada para superar las expectativas del socio, acompañada de la formación a empleados de la propia cooperativa, para que adopten el siguiente paradigma: la calidad de un producto o servicio conduce a la satisfacción del cliente, que lleva a la fidelización del cliente, que lleva a la rentabilidad. La fidelización confía en la publicidad y la comunicación “boca a boca” para transmitir las ventajas y beneficios que disfrutaban los clientes fidelizados y así atraer a nuevos clientes.

### ***Fidelización***

Fidelización es un concepto de marketing, se refiere a la fidelidad de los clientes. Es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto, de una marca concreta, de un servicio en particular, de una forma continua o

periódica. Se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente. Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende.

Un plan de fidelización debe mostrar las “Tres C”: **Captar, Convencer y Conservar** (Rodríguez, 2007), lo utilizan básicamente, las empresas orientadas al cliente, donde la satisfacción del cliente es un valor principal. Sin embargo, las empresas orientadas al producto se esfuerzan en vender sus bienes y servicios ignorando las necesidades e intereses del cliente.

Fidelizar es más que retener o mantener, algunas empresas hablan de retener clientes en lugar de fidelizar clientes. Esto es un error fundamental, pues retener clientes implica intentar salvar la relación cuando el cliente ya está insatisfecho y no desea seguir siendo cliente. Si una empresa fideliza realmente a sus clientes, no necesita retenerlos. (<http://es.wikipedia.org>, 2000).

### ***Investigación de Mercados***

La investigación de mercados es "la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia" (Naresh, 1997).

"El diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa" (Kloter, 2002).

En síntesis, la investigación de mercados es la sistemática y objetiva identificación, obtención, registro, análisis, presentación y distribución de datos e información acerca de una situación específica de mercadotecnia que enfrenta la empresa, con el propósito de mejorar la toma de decisiones para la solución de problemas y/o la identificación de oportunidades. Los procedimientos que se siguen en cada etapa son metódicos, están bien comprobados y por lo general se planean con anticipación. La investigación de

mercados aplica el método científico a los datos que se recaban y analizan para comprobar nociones previas o hipótesis.

"La investigación de mercados no es un fin, es un medio para alcanzar un fin: mejorar la toma de decisiones" Peter Chisnall.

La investigación de mercados es una de las funciones de la mercadotecnia que se encarga de obtener y proveer datos e información para la toma de decisiones relacionadas con la práctica de dar a conocer qué necesidades o deseos existen en un determinado mercado, quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales, cuáles son sus características (qué hacen, dónde compran, porqué, dónde están localizados, cuáles son sus ingresos, gustos, preferencias, prioridades, etc.), cuál es su grado de predisposición para satisfacer sus necesidades o deseos, entre otros.

Un trabajo de investigación debe ser imparcial, pese a la influencia de las ideas del investigador o de la empresa, muchas veces está motivada por conveniencias personales o políticas que infringen normas profesionales, una información puede ser manipulada para que arroje resultados predeterminados, razón por la cual debemos encontrar los datos y presentarlos tal como son.

### ***Marketing.- Mix***

Es el conjunto de acciones que se pueden formalizar en toda la relación que existe entre los consumidores y un negocio, desde la recopilación de la información para conocer necesidades, gustos, preferencias, etc., del mercado; el diseño de los productos; informar de la existencia de tales productos; su distribución y a qué precios. (Czinkota, 2006)



Principales variables:

1. *Productos y/o servicios.*

Definir el nivel y calidad exigido por el consumidor y las posibles oportunidades para la organización, la creación de valores agregados y adición que permita relaciones sustentables en el tiempo, tomando en cuenta los cambios en los hábitos de compra y consumo por parte de los clientes y de la anticipación frente a la competencia.

2. *Plaza.*

Territorio geográfico del mercado posible, sea este local, nacional e internacional. En función de la ubicación de los clientes, la distribución, la logística y el almacenaje (cadena de abastecimiento) son los procesos para que el producto llegue a las manos del consumidor. Debemos asegurar que el producto esté disponible en el lugar, en la cantidad y tiempo suficiente para satisfacer el requerimiento del cliente.

3. *Prospección.*

Búsqueda de Clientes, segmentación del mercado objetivo y nichos. Perfil del consumidor deseado y/o posible. Debemos realizar estrategias de segmentación de mercados y diferenciar los productos para adaptarlos a las necesidades de grupos específicos de consumidores. Los mercados se fragmentan y las empresas se dirigen a los segmentos periféricos investigando las necesidades y preferencias específicas de los distintos grupos poblacionales, proponiendo esquemas de micro segmentación e incluso la oferta personalizada.

#### 4. *Promoción.*

Publicidad, propaganda, difusión, revelación, etc., que en su conjunto representan las acciones para que el consumidor conozca el producto, se interese de sus ventajas – oportunidades y a través de ello se incentive su actitud de compra y recomiende a otros por experiencia propia.

#### 5. *Promotores.*

Fuerza de Ventas – Personales - Capacitación y entrenamiento para vender soluciones, sean estos productos o servicios, tangibles e intangibles.

#### 6. *Personalización*

Representa una moderna estrategia enfocada al cliente. Esto implica conocer más profundamente las características de los Clientes Potenciales, sus necesidades, hábitos, comportamientos, etc., para poder diseñar productos y servicios *a la medida* llamando la atención de los Actuales Clientes, con el objetivo de alcanzar su satisfacción y, fundamentalmente, retenerlos, lo que se ha denominado, proceso de Fidelización para lograr la lealtad de cliente. También esta relacionado con un ambiente agradable en el lugar de atención, ubicación del producto, distribución, entrega y posventa.

#### 7. *Precio*

Modalidades, condiciones y formas de pago. El precio, de todas las variables controlables es la directamente relacionada con los ingresos y las ganancias. Es un factor estratégico, por esto, y porque los mercado actuales cada vez adquieren más relevancia en el proceso de toma de decisiones, según el comportamiento y reacción de la competencia y del precio de los productos sustitutos.

## ***Marketing Estratégico***

“Busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del FODA, no sólo de nuestra empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.” (Muñiz, 2010)

## ***Pirámides Vs. Redes de Mercadeo***

Una pirámide es una estructura basada en que, aquellos que han ingresado (entregando cierta suma de dinero) tienen que convencer a otros para que ingresen, pues de lo contrario no podrán recuperar su dinero. Por tanto, el dinero de quien ingresa sirve para pagar a los que están arriba de él, es un dinero que no va a ninguna inversión real. Las pirámides crecen muy rápido y cuando van aumentando en niveles de profundidad (7°, 8°, 10° etc.) han alcanzado a decenas de miles de personas, de las cuales solamente las primeras que ingresaron han recibido multiplicada su “inversión” pero las miles que vinieron detrás no alcanzarán a recuperar los dineros que entregaron pues llega un momento en que se saturan y no tienen más personas a quienes convencer de ingresar.

Un sistema de marketing multinivel, por el contrario, se basa en un producto o servicio que en vez de utilizar los canales de venta habituales (publicidad en los medios masivos, distribuidores, vendedores, intermediarios de puntos de venta, etc.) más bien recurre a los mismos compradores que ya han experimentado la calidad o bondades de su producto, de manera que lo pueden recomendar a otras personas.

Quien hace la recomendación e invita a otros a consumir ese producto o servicio, recibe una compensación por ello (comisiones por ventas). Cuantas más personas consigue

invitar un promotor de un multinivel, más grande será su red y por tanto mayores sus comisiones. En estos sistemas, la gente que ingresa entrega dinero para comprar un producto (no para pagar a “los de arriba” de la red) y la empresa dedica un porcentaje de sus ganancias para recompensar a sus promotores. Toda empresa tiene un departamento comercial que mueve las ventas del producto (necesita por ejemplo pagar avisos de prensa, publicidad por televisión, o en revistas de circulación masiva, editar millones de folletos, etc.); en el caso de las compañías de Multinivel todo ese dinero del departamento comercial se dirige de manera directa a sus promotores que son los que mueven las ventas del producto o servicio.

El multinivel es un sistema de mercadeo muy exitoso y ha permitido el desarrollo de gigantescas empresas multinacionales tales como Herbalife, Amway, Avon, Nature Sunshine, Travel One, 4Life, por mencionar solo algunas que son muy conocidas en América y otros países del mundo. (Multi Level Marketing, 2010).

### ***Segmentación***

Es la función o etapa que permite dividir o fraccionar el mercado total que existe para nuestro producto, en diferentes mercados homogéneos<sup>2</sup> y luego, seleccionar de entre dichos mercados resultantes, el mercado o los mercados que sean más atractivos para incursionar.

### **Marco Conceptual**

**ACTIVOS:** Conjunto de bienes y derechos que una empresa posee, sean estos propios o ajenos.

**AHORROS:** Se denomina ahorro a la diferencia de dinero con la cual cuenta una persona y que está determinada por los ingresos que reciba y los egresos que tiene, valor que lo puede depositar en una institución financiera a través de una libreta.

---

<sup>2</sup> Grupos de consumidores con características similares

**CAPTACIÓN:** Obtención de recursos de los socios inversionistas para canalizarlos hacia la colocación de créditos

**CARTERA DE CRÉDITO:** Monto de dinero prestado a los socios de la cooperativa.

**COMISIÓN:** Pago que recibe algún participante de una red de mercado o trabajo realizado según indicaciones específicas.

**COOPERATIVA:** La unión de personas con necesidades comunes que se agrupan libre y voluntariamente para solventar sus necesidades a través de la ayuda mutua y solidaridad.<sup>3</sup>

**DEPÓSITOS A LA VISTA:** Obligaciones por pagar que tiene una institución financiera a sus depositantes en un cortísimo plazo (menor a 30 días).

**ESTRATEGIA:** Adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.<sup>4</sup>

**FIDELIZAR:** Establecer sólidos vínculos y mantener relaciones de largo plazo y de beneficio mutuo entre la empresa y el cliente. Desde la perspectiva del marketing trata de desarrollar y mantener relaciones estables y continuas entre el cliente y la empresa.

**INNOVAR:** Generar valor agregado a los productos de captación actuales y tradicionales que mantienen las IFS.

**LIQUIDEZ:** Facilidad que tiene el tenedor de un activo para afrontar sus obligaciones con dinero efectivo en cualquier momento y convertir en efectivo de forma inmediata parte de sus activos corrientes o fijos.

**MARKETING.-** Conjunto de actividades que tratan de organizar la comunicación y el intercambio entre la producción y el consumo.

---

<sup>3</sup> Ediciones cooperativas FECOAC, antecedentes y contemporaneidad del pensamiento cooperativo; para entender mejor al sistema cooperativo. Un resumen para cooperativistas apurados y recién llegados.

<sup>4</sup> Podemos encontrar una amplia explicación en su libro Gerencia Financiera y Diagnóstico estratégico de Alberto Ortiz Gomes

**MARKETING MULTINIVEL (MLM).**- También llamado marketing de redes, modelo de negocio y buena muestra del marketing directo en el que la persona se asocia con una compañía padre como independiente o franquiciado y recibe una compensación basada en la venta de productos o servicios personales y de los demás miembros de asociados a dicha persona.

**NICHO DE MERCADO:** Es un mercado o grupo de personas, empresas u organización de tamaño pequeño, que puede estar dentro de un segmento de mercado y cuyas necesidades no están siendo bien atendidas.

**PASIVO:** Conjunto de bienes y derechos de terceros que una empresa administra, para ser devueltos en el tiempo y plazo determinado. Son las deudas de la empresa.

**PATRIMONIO:** Corresponde a su capital como dueño de la empresa y resulta de la diferencia de los activos menos los pasivos.

**PIRÁMIDE:** Los sistemas piramidales ofrecen dinero por dinero sin ningún esfuerzo, donde los primeros ganan y los últimos pierden.

**PORTAFOLIO:** Se denomina portafolio o cartera al conjunto de inversiones, o combinación de activos financieros que constituyen el patrimonio de una persona o entidad. Cuando hablamos como un portafolio de productos, son los elementos que generan ingresos para la empresa u organización

**POSICIONAMIENTO:** La imagen percibida por los consumidores de una empresa en relación con la competencia.

**PRECIO:** Es el valor efectivo o monetario de un determinado bien o servicio.

**PRINCIPIOS UNIVERSALES DEL COOPERATIVISMO:** Postulados con los cuales se dio inicio la formación de cooperativas: 1.- Adhesión Libre, 2.- Control democrático, 3.- Devolución o bonificación sobre las compras, 4.- Interés limitado sobre el capital, 5.- Neutralidad política y religiosa, 6.- Ventas al contado y 7.- Fomento de la enseñanza<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> [http://www.ucacsur.coop/Histotia del cooperativismo, qué es una cooperativa, valores y principios](http://www.ucacsur.coop/Histotia%20del%20cooperativismo,%20qu%C3%A9%20es%20una%20cooperativa,%20valores%20y%20principios)

**PRODUCTOS DE CAPTACIÓN DE AHORRO:** Materia prima de la IFS que les sirve para generar su negocio de colocación de crédito en los clientes y usuarios de los servicios financieros y no financieros, es decir esta materia prima (Depósitos a la vista, Depósitos a Plazo Fijo, Pólizas, Ahorros Programados, etc.) sirve para elaborar los productos de venta que tienen las IFS.

**RED DE MERCADEO:** Redes de mercadeo o "network marketing" (como se le llama en inglés), es un concepto de venta que además de estar de moda, le permite a las empresas mercadear sus productos o servicios a un costo relativamente mínimo frente a métodos tradicionales de mercadeo, tales como: la radio, la televisión, periódicos, revistas, entre otros. Estas redes permiten unir esfuerzos y recibir regalías según el volumen de ventas o trabajo que haga individual y colectivamente sus integrantes.<sup>6</sup>

**REGALÍA:** Pago de una cantidad variable ligada al volumen de producción o ventas de debe pagarse durante un tiempo al propietario de la patente que se está explotando.

**RENDIMIENTO:** Retribución para cualquier suscriptor de un activo financiero. Es el caso de los intereses pactados a una tasa y plazo, en cuentas de ahorro, a plazo fijo, etc. Ganancia que se obtiene de la diferencia entre el precio de compra y el de venta.

**SEGMENTACIÓN DE MERCADOS:** Significa dividir el Mercado en grupos más o menos homogéneos de consumidores, en su grado de intensidad de la necesidad. Más específico podemos decir que es la división del mercado en grupos diversos de consumidores con diferentes necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes.

**SOCIO:** Miembro de una cooperativa que por su condición de tal es el dueño de la misma. A la vez que es proveedor de recursos financieros, puede ser al mismo tiempo cliente beneficiario de los productos y servicios que brinda la institución.

**SOLVENCIA:** Capacidad de pago de las obligaciones que una persona o empresa tiene para con terceros.

---

<sup>6</sup> <http://www.infored.com.mx/articulos/piramide-vs-redes-de-mercadeo.html>

**TÁCTICA:** Las tácticas hacen referencia a los métodos o acciones específicas aplicadas para llevar a cabo la estrategia o plan general, estableciéndose esta última como el camino a seguir y las tácticas se transformarían en las acciones o vehículos que transitarán dicho camino.

**TASA DE INTERÉS:** Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta. La tasa de interés que se cobra se denomina, activa, la tasa que se paga, pasiva.

**TASA INTERNA DE RETORNO, TIR:** Es el tipo de interés al que se descuentan los flujos futuros de cobros y pagos previstos en una inversión, para igualarlos con el valor inicial de la misma (obteniéndose un valor actual neto igual a 0). Indica la rentabilidad de la inversión, es decir, el tipo al que resulta indiferente disponer del capital en el momento actual, o diferir su disponibilidad hasta las fechas de cobro previstas.<sup>7</sup>

**TOMA DE DECISIONES:** La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración), etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

**VALOR ACTUAL NETO, VAN:** Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros. El método, además, descuenta una determinada tasa o tipo de interés igual para todo el período considerado. La obtención del VAN constituye una herramienta fundamental para la evaluación y gerencia de proyectos, así como para la administración financiera.

**VENTAJA COMPETITIVA:** Es aquella ventaja que posee una empresa sobre otra que compite en el mismo mercado cuando obtiene una tasa de beneficios superior o tiene el

---

<sup>7</sup>Glosario de Términos bursátiles ideq@q.supercias.gov.ec en Quito y ideg@g.supercias.gov.ec en Guayaquil.



potencial para obtenerla. Así, la ventaja competitiva es la habilidad para obtener mayor rendimiento que los rivales, ya que el objetivo primordial de la empresa es el rendimiento. Destacar que esa habilidad para obtener mayor rendimiento no tiene por qué llevarse a la práctica, pues, puede ser que la empresa decida no maximizar el rendimiento por algún tipo de estrategia (por ejemplo, para ganar cuota de mercado reduciendo costes, etc.).

**VOLATILIDAD DE LAS CAPTACIONES:** Indica el nivel de variabilidad de los depósitos de ahorro a la vista en un periodo determinado. La volatilidad nos permite evaluar el riesgo a través del análisis estadístico de la serie histórica de sus depósitos y retiros, si un valor es muy volátil, es más difícil predecir su comportamiento, por lo que incorpora mayor incertidumbre para el inversor. Por lo tanto, a mayor volatilidad, mayor riesgo.<sup>8</sup>

#### *Alcance y productos a entregarse*

La investigación del presente Plan de Marketing para Fidelizar al Socio Ahorrista, está enfocado a fomentar la cultura del ahorro mediante incentivos, desarrollar productos acordes a sus necesidades y nutrir a la cooperativa captaciones de largo plazo, formando redes de mercadeo con grupos de socios ahorradores, su ámbito de acción será en la Ciudad de Ibarra, Cantón Ibarra, Provincia de Imbabura, con una duración de 20 semanas.

La formación de redes de captación exclusivamente con socios, permitirá no solo fidelizar al socio a través de atractivos económicos traducidos en regalías, sino que mantengan sus cuentas activas en la Coac por largo plazo. Al disminuir los costos de marketing, puesto que el canal de distribución y promoción será a través de las redes.

---

<sup>8</sup>[http://www.icm.espol.edu.ec/jornadas/14/archivos/Diapositivas/CapaH%C3%B3ger/contribuci%C3%B3n/CapaH%C3%B3ger\\_Principales\\_modelos\\_estad%C3%ADsticos\\_riesgo\\_y\\_liquidez.pdf](http://www.icm.espol.edu.ec/jornadas/14/archivos/Diapositivas/CapaH%C3%B3ger/contribuci%C3%B3n/CapaH%C3%B3ger_Principales_modelos_estad%C3%ADsticos_riesgo_y_liquidez.pdf)

El producto de captación canalizado por redes proporcionará la suficiente disponibilidad de recursos al área de crédito para que acorte los plazos de concesión de créditos. El plazo promedio de captaciones se incrementará y permitirá a la gerencia adoptar estrategias competitivas tendientes a optimizar los recursos y maximizar los resultados. De igual manera el disponer de recursos frescos y de largo plazo, permitirá al área financiera estructurar un portafolio de inversiones tendiente a obtener el máximo de rentabilidad y lograr de esta manera multiplicar los recursos de la cooperativa.

La fidelización del cliente externo permitiría además fidelizar al cliente interno, estableciendo un adecuado plan de incentivos tendiente a mejorar la productividad, estabilidad laboral, especialización en sus áreas de trabajo y compromiso con los fines y objetivos institucionales.

Al área estratégica y de gestión le facilitará la toma de decisiones en procura de mejorar continuamente los productos y servicios que brinda a sus socios, a crecer de manera vertical y no de forma horizontal, procurando la satisfacción del cliente para que su periodo de estancia en la institución sea más duradero.

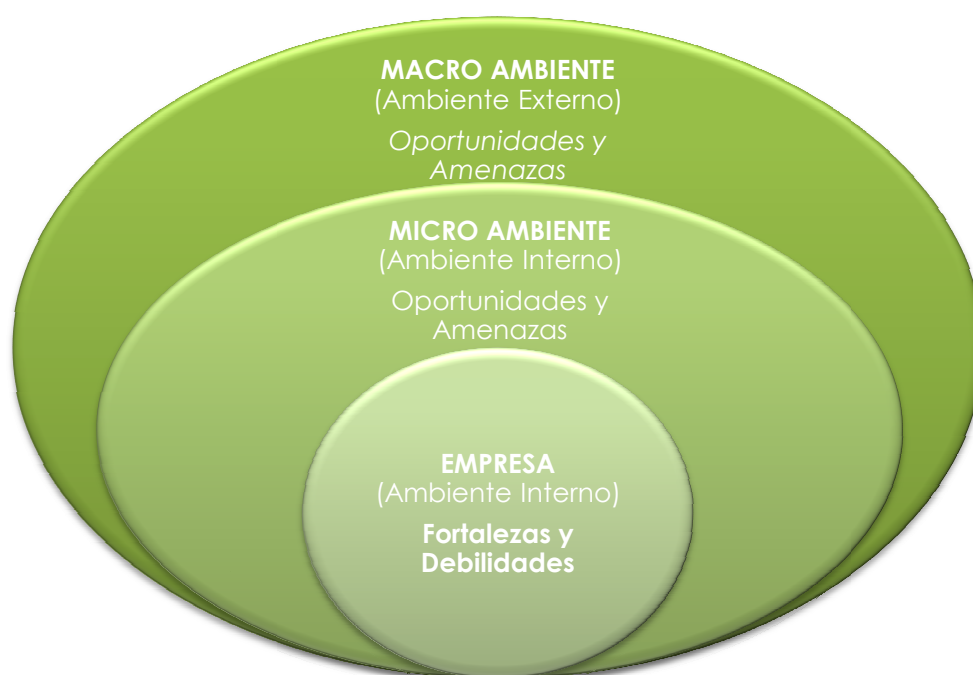
Aplicando la metodología de la investigación conocer las preferencias y aspiraciones de los depositantes, para establecer estrategias y acciones tendientes a fidelizar al socio ahorrista y dar un giro al accionar de la Coac Artesanos con nuestra propuesta.

Los documentos que proporcionaremos a la Coac Artesanos contendrán el diagnóstico institucional, la segmentación de mercado y su propio mercado meta, un mapa estratégico empresarial que resuma el direccionamiento estratégico de la institución, una propuesta de objetivos y estrategias de desarrollo, plan operativo para la implementación de la planeación estratégica, presupuesto, evaluación de los beneficios que se obtienen con el estudio, conclusiones y recomendaciones, además de ciertos aspectos importantes para que la aplicación tenga éxito, entre los cuales pueden estar: motivación personal, plan de incentivos, establecimiento de regalías, manual para la formación de redes y liderazgo.

## CAPÍTULO 2

### ANÁLISIS SITUACIONAL

Gráfico 6: Gráfico del Entorno de una empresa



#### Macro Ambiente

##### *Factores Demográficos*

##### Población

En 2007 Ecuador contaba con una población de 13.755.680 habitantes y una densidad demográfica de 50 hab. / km<sup>2</sup>. La población de Ecuador está compuesta por un 52% de indígenas (los quechuas son mayoría pero se contabilizan 14 nacionalidades) y un 40% de mestizos; el 8% restante lo componen principalmente descendientes de españoles y de africanos. Aproximadamente el 63% vive en centros urbanos y el 37% en el medio rural. El 49% se concentra en la región de la Costa y el 47% en la región de la Sierra; el resto de la población se reparte entre la región Amazónica y las islas Galápagos (UNION EUROPEA, 2009)

Según el Censo del 2001 la población del Ecuador crece a un ritmo del 1.5% en promedio anual, Imbabura crece a un ritmo del 2,4 % y sus habitantes representan el 2.81% del gran total. El 49,72 % de su población reside en el Área Rural; se caracteriza por ser una población joven ya que el 54,53 % son menores de 24 años, según se puede observar en la Pirámide de Población por edades y sexo.

La población del Cantón IBARRA, según el Censo del 2001, representa el 44,5 % del total de la Provincia de Imbabura; ha crecido en el último período intercensal 1990-2001, a un ritmo del 2,3 % promedio anual. El 29,2 % de su población reside en el Área Rural; se caracteriza por ser una población joven ya que el 42,4 % son menores de 20 años, según se puede observar en la Pirámide de Población por edades y sexo.

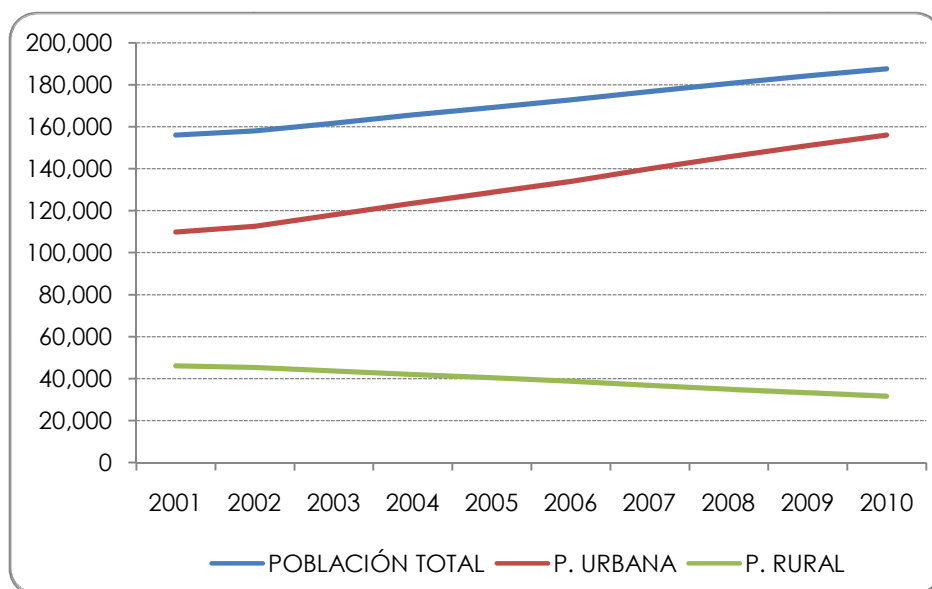
**Tabla 2: Crecimiento proyectado de la población del Cantón Ibarra**

AÑO	POBLACIÓN TOTAL	P. URBANA	P. RURAL
2001	156,127	109,969	46,158
2002	158,085	112,763	45,322
2003	161,830	118,116	43,714
2004	165,682	123,619	42,063
2005	169,320	128,815	40,505
2006	172,853	134,067	38,786
2007	176,928	140,095	36,833
2008	180,760	145,774	34,986
2009	184,378	151,146	33,232
2010	187,706	156,102	31,604
	100%	83.16%	16.84%

FUENTE: INEC<sup>9</sup>  
ELABORADO: Autor

<sup>9</sup>Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**Gráfico 7: Proyección Crecimiento Poblacional (Total, Urbana y Rural) del cantón Ibarra**



FUENTE: INEC  
ELABORADO: Autor

### *Análisis*

Así como en el resto del país en el cantón Ibarra vemos un crecimiento paulatino llegando a los 200 habitantes, pero se puede evidenciar una brecha que se abre entre la población urbana (del 70.44% al 83.16%) y la rural (del 29.56% al 16.84%), es entendible este fenómeno puesto que su cabecera cantonal la ciudad de Ibarra donde se concentra la mayoría de la población se dedican al comercio, generando las condiciones adecuadas para incrementar la demanda de productos financieros en la industria de microfinanzas y de otras industrias en general.

### *Connotación Gerencial*

#### *Oportunidades*

- ✓ Mayores oportunidades para efectuar una intermediación financiera con los actores del comercio, artesanía, empleados dependientes, etc.

### *Para la Empresa*

Para el caso particular de la Coac Artesanos, si afecta de manera positiva el incremento de la población, puesto que la demanda de los productos de captación previa a la obtención de un crédito se incrementa.

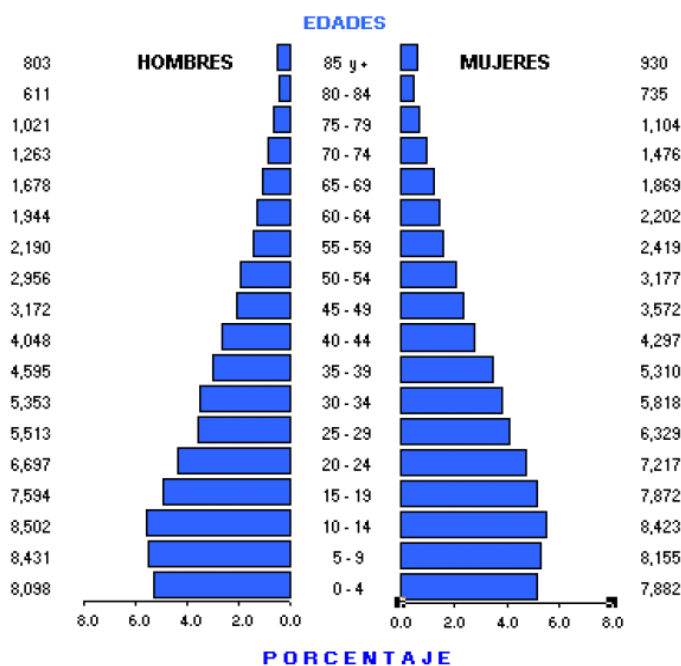
### *Impacto*

La población tiene un **Alto Impacto = 5**; ya que en la ciudad de Ibarra al irse incrementado de manera gradual, abre la posibilidad de contar con más clientes a los cuales deseamos llegar e incrementar nuestra base de socios.

### Edad y Género

Al 2010 el INEC proyecta que la población en Imbabura mayor a 20 años es de 248,289 habitantes con el 58.85% y menores a 20 años 173,641 habitantes con el 41.15%

**Ilustración 2: Pirámide Poblacional del cantón Ibarra**



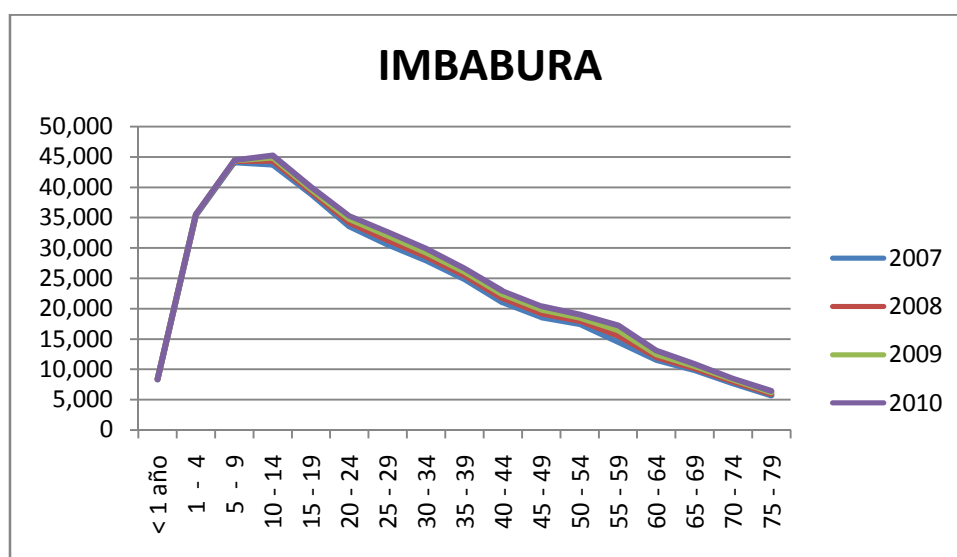
FUENTE: INEC datos de Ibarra.pdf

**Tabla 3: Grupo de edades de la provincia de Imbabura**

GRUPOS DE EDAD	IMBABURA			
	2008	2008	2009	2010
TOTALES	<b>397,704</b>	<b>406,317</b>	<b>414,451</b>	<b>421,930</b>
< 1 año	8,314	8,354	8,385	8,402
1 - 4	35,329	35,468	35,557	35,599
5 - 9	44,082	44,270	44,378	44,431
10 - 14	43,690	44,333	44,870	45,223
15 - 19	38,833	39,248	39,628	39,986
20 - 24	33,516	34,171	34,759	35,245
25 - 29	30,502	31,258	31,973	32,614
30 - 34	27,859	28,549	29,222	29,867
35 - 39	24,807	25,425	26,022	26,601
40 - 44	20,960	21,639	22,287	22,881
45 - 49	18,536	19,166	19,784	20,379
50 - 54	17,434	17,970	18,485	19,020
55 - 59	14,510	15,500	16,443	17,244
60 - 64	11,515	11,973	12,486	13,084
65 - 69	9,818	10,161	10,513	10,883
70 - 74	7,613	7,922	8,225	8,518
75 - 79	5,674	5,933	6,188	6,438
80 y más	4,712	4,977	5,246	5,515

FUENTE: INEC  
ELABORADO: Autor

**Gráfico 8: Distribución de la población por edades**



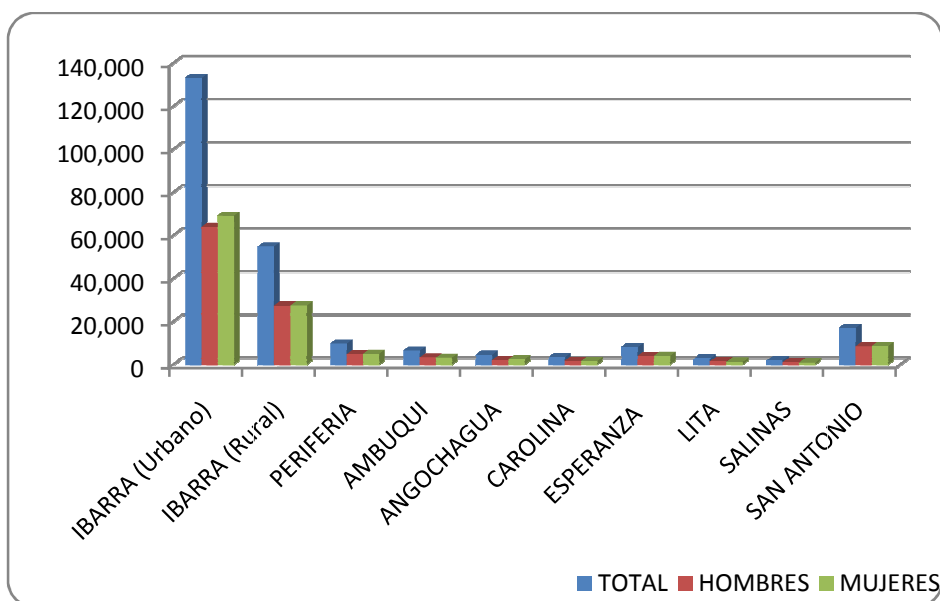
FUENTE: INEC  
ELABORADO: Autor

**Tabla 4: Distribución de la población por género del cantón Ibarra por parroquias**

<b>DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL CANTÓN IBARRA, SEGÚN PARROQUIAS</b>			
PARROQUIAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
<b>TOTAL</b>	<b>153.256</b>	<b>74.469</b>	<b>78.787</b>
IBARRA (URBANO)	108.535	52.148	56.387
AREA RURAL	44.721	22.321	22.400
PERIFERIA	7.988	3.923	4.065
AMBUQUÍ	5.319	2.693	2.626
ANGOCHAGUA	3.768	1.765	2.003
CAROLINA	2.875	1.507	1.368
LA ESPERANZA	6.677	3.325	3.352
LITA	2.413	1.306	1.107
SALINAS	1.694	885	809
SAN ANTONIO	13.987	6.917	7.070

FUENTE: INEC datos de Ibarra. Pdf

**Gráfico 9: Distribución de la población por género y por parroquias del cantón Ibarra**



FUENTE: INEC  
ELABORADO: Autor



### *Análisis*

Según la información obtenida, la población del cantón Ibarra y especialmente de la ciudad de Ibarra existen más mujeres que hombres, el porcentaje de edad según el rango de 15 años a 69 años es del 63.47% con un índice de crecimiento del 2.3%

### *Connotación Gerencial*

#### *Oportunidades*

- ✓ Conocer más de cerca la edad y género de la población para definir el segmento de mercado.

### *Para la Empresa*

Para la Coac Artesanos si afecta la estructura de la edad y género de la población, ya que los diferentes productos financieros y no financieros están orientados a una población mayor a 20 años y menor a 65 años 51.41%.

### *Impacto*

La distribución de la edad y género tiene un **Impacto Alto = 5**; en las actividades de la Coac Artesanos, ya que los productos de captación están orientados a nichos económicamente activos.

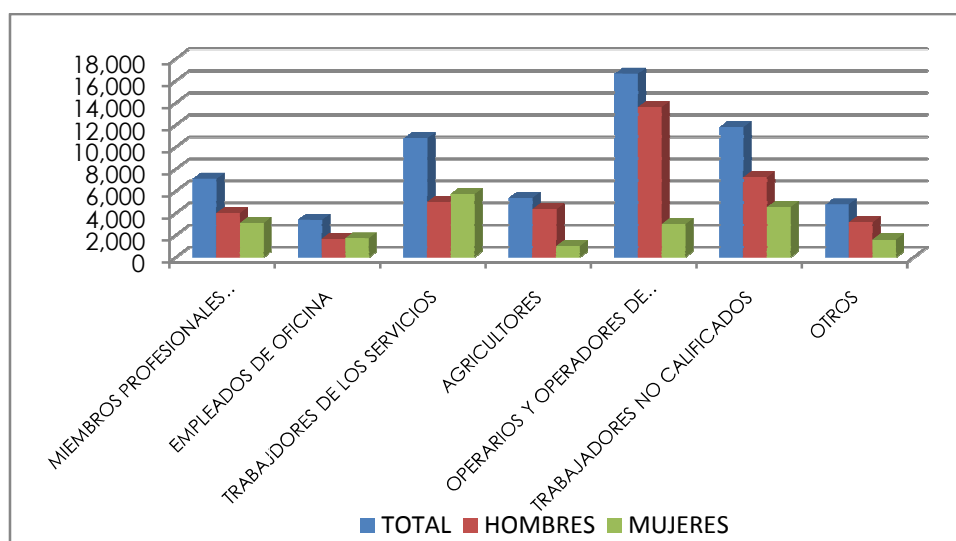
## Ocupación

Tabla 5: Grupos de Ocupación del cantón Ibarra

GRUPOS DE OCUPACIÓN	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
<b>TOTAL</b>	<b>60.082</b>	<b>39.205</b>	<b>20.877</b>
MIEMBROS, PROFESIONALES TÉCNICOS	7.142	4.009	3.133
EMPLEADOS DE OFICINA	3.422	1.690	1.732
TRAB. DE LOS SERVICIOS	10.796	5.046	5.750
AGRICULTORES	5.421	4.398	1.023
OPERARIOS Y OPERADORES DE MAQUINARIAS	16.665	13.623	3.042
TRAB. NO CALIFICADOS	11.829	7.252	4.577
OTROS	4.807	3.187	1.620

FUENTE: INEC datos de Ibarra. Pdf

Gráfico 10: Distribución según grupos de ocupación en Ibarra



FUENTE: INEC  
ELABORADO: Autor

## *Análisis*

Los grupos de ocupación más importantes sobresalen; operarios y operadores de máquinas (27.74%), seguidos por los trabajadores no calificados (microempresarios) 19.69%, los trabajadores de los servicios (17.97%) y profesionales técnicos (11.89%),

en los cuales tienen mayor participación los hombres con un 65.25% y las mujeres con el 53,25%.

#### *Connotación Gerencial*

##### *Oportunidades*

- ✓ Aumento de la población que participa en los diferentes grupos ocupacionales.

##### *Amenazas*

- ✓ Según el poder adquisitivo de la población estarán en capacidad de adquirir productos y servicios financieros.

##### *Para la Empresa*

Para la Coac Artesanos si afectan los grupos ocupacionales que se desarrollan en el cantón, porque la institución brinda sus servicios a los clientes con capacidad de compra

##### *Impacto*

Los grupos ocupacionales tienen un **Impacto Alto = 5**; afecta el portafolio de captaciones en función de la capacidad de ahorro que tiene cada grupo.

## Factores Económicos

### PEA<sup>10</sup> (Población Económicamente Activa)

Tabla 6: Población Económicamente Activa de la Provincia de Imbabura

PROVINCIA DE IMBABURA								
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE 12 AÑOS Y MÁS, POR ESTRUCTURAS PORCENTUALES Y TASAS DE CRECIMIENTO, SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA. CENSOS 1982, 1990, 2001								
RAMAS DE ACTIVIDAD	1.982		1.990		2.001		TCA %	
	POBLACIÓN	%	POBLACIÓN	%	POBLACIÓN	%	82-90	90-2001
<b>TOTAL</b>	<b>71.101</b>	<b>100,0</b>	<b>89.589</b>	<b>100,0</b>	<b>131.315</b>	<b>100,0</b>	<b>2,9</b>	<b>3,5</b>
AGRICULTURA, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA	27.501	38,7	29.480	32,9	33.893	25,8	0,9	1,3
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	87	0,1	150	0,2	271	0,2	6,8	5,4
MANUFACTURA	12.666	17,8	15.461	17,3	22.480	17,1	2,5	3,4
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	382	0,5	377	0,4	287	0,2	-0,2	-2,5
CONSTRUCCIÓN	4.910	6,9	5.336	6,0	9.315	7,1	1,0	5,1
COMERCIO	5.763	8,1	10.849	12,1	23.830	18,1	7,9	7,2
TRANSPORTE	2.760	3,9	3.355	3,7	6.024	4,6	2,4	5,3
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS	405	0,6	969	1,1	2.982	2,3	10,9	10,2
SERVICIOS	13.390	18,8	20.477	22,9	22.114	16,8	5,3	0,7
ACTIVIDADES NO BIEN ESPECIFICADAS *	951	1,3	2.172	2,4	9.530	7,3	10,3	13,4
TRABAJADOR NUEVO	2.286	3,2	963	1,1	589	0,4	-10,8	-4,5

FUENTE: INEC datos de Ibarra. Pdf

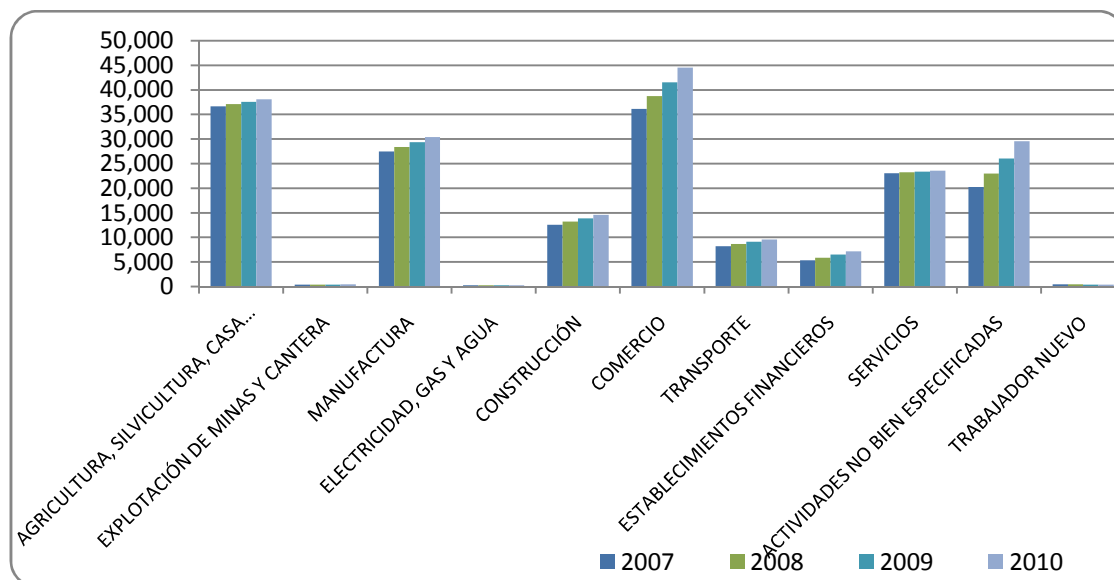
Tabla 7: Proyección de la población por actividad económica de la provincia de Imbabura

RAMAS DE ACTIVIDAD	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%
AGRICULTURA, SILVICULTURA, CASA Y PESCA	36,624	21.45%	37,100	20.70%	37,582	19.94%	38,071	19.18%
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	372	0.22%	392	0.22%	413	0.22%	435	0.22%
MANUFACTURA	27,474	16.09%	28,408	15.85%	29,374	15.58%	30,373	15.30%
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	247	0.14%	240	0.13%	234	0.12%	229	0.12%
CONSTRUCCIÓN	12,554	7.35%	13,195	7.36%	13,868	7.36%	14,575	7.34%
COMERCIO	36,165	21.18%	38,769	21.63%	41,561	22.05%	44,553	22.45%
TRANSPORTE	8,212	4.81%	8,647	4.82%	9,106	4.83%	9,588	4.83%
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS	5,341	3.13%	5,885	3.28%	6,486	3.44%	7,147	3.60%
SERVICIOS	23,059	13.50%	23,221	12.95%	23,383	12.41%	23,547	11.86%
ACTIVIDADES NO BIEN ESPECIFICADAS	20,266	11.87%	22,982	12.82%	26,061	13.83%	29,554	14.89%
TRABAJADOR NUEVO	447	0.26%	427	0.24%	408	0.22%	389	0.20%
<b>TOTAL</b>	<b>170,761</b>	<b>100.00%</b>	<b>179,266</b>	<b>100.00%</b>	<b>188,475</b>	<b>100.00%</b>	<b>198,460</b>	<b>100.00%</b>

FUENTE: INEC  
ELABORADO: Autor

<sup>10</sup> (PEA), entendido como aquella parte de la población dedicada a la producción de bienes y servicios de una sociedad.

Gráfico 11: Distribución de las ramas de actividad por año de la provincia de Imbabura



FUENTE: INEC  
ELABORADO: Autor

Tabla 8: Población Económicamente Activa del cantón Ibarra

### CANTÓN IBARRA

#### POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE 15 AÑOS Y MÁS, POR SEXO SEGÚN GRUPOS OCUPACIONALES

GRUPOS DE OCUPACIÓN	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
<b>TOTAL</b>	<b>60,082</b>	<b>39,205</b>	<b>20,877</b>
MIEMBROS, PROFESIONALES TÉCNICOS	7,142	4,009	3,133
EMPLEADOS DE OFICINA	3,422	1,690	1,732
TRABAJADORES DE LOS SERVICIOS	10,796	5,046	5,750
AGRICULTORES	5,421	4,398	1,023
OPERARIOS Y OPERADORES DE MAQUINARIA	16,665	13,623	3,042
TRABAJADORES NO CALIFICADOS	11,829	7,252	4,577
OTROS	4,807	3,187	1,620

RAMAS DE ACTIVIDAD	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
<b>TOTAL</b>	<b>60,082</b>	<b>39,205</b>	<b>20,877</b>
AGRICULTURA, GANADERÍA, CASA PESCA, SILVICULTURA	9,940	8,457	1,483
MANUFACTURA	8,250	5,304	2,946
CONSTRUCCIÓN	4,412	4,312	100
COMERCIO	12,074	6,869	5,205
ENSEÑANZA	3,608	1,572	2,036
OTRAS ACTIVIDADES	21,798	12,691	9,107

FUENTE: INEC datos de Ibarra. Pdf

La población económicamente activa (PEA) de la provincia de Imbabura según el censo del 2001 fueron 132,200 habitantes, en el cantón Ibarra 60,082 habitantes y en la ciudad de Ibarra 14,031 habitantes.

### *Análisis*

La población económicamente activa de Imbabura en los últimos 4 años el sector que más aporta es el micro empresarial (36.28%), de comercio (20.10%), agricultura (16.54%) y manufactura (13.73%), además en el PEA se encuentran todas las personas que están en capacidad de trabajar de manera inmediata en cualquiera de los diferentes sectores (doméstico, formal e informal).

### *Connotación Gerencial*

#### *Oportunidades*

- ✓ Aumento de la población que trabaja en los diferentes sectores económicos.

#### *Amenazas*

- ✓ El poder adquisitivo de la población no es igual en todos los sectores, esto resta la posibilidad de ahorro.

### *Para la Empresa*

En particular para la Coac Artesanos afecta el PEA ya que el giro del negocio requiere de mayores captaciones para crecer y brindar servicios.

### *Impacto*

La población económicamente activa tiene un **Impacto Alto = 5**; afecta a la volatilidad de las captaciones.

### **Inflación, Ingresos y Canasta Familiar**

Generalmente se entiende por inflación el “incremento en el nivel general de precios” (Ramirez S., 2001), o sea que la mayoría de los precios de los bienes y servicios disponibles en la economía empiezan a crecer en forma simultánea. La inflación implica por ende una pérdida en el poder de compra del dinero, es decir, las personas cada vez podrían comprar menos con sus ingresos, ya que en períodos de inflación los precios de los bienes y servicios crecen a una tasa superior a la de los salarios.

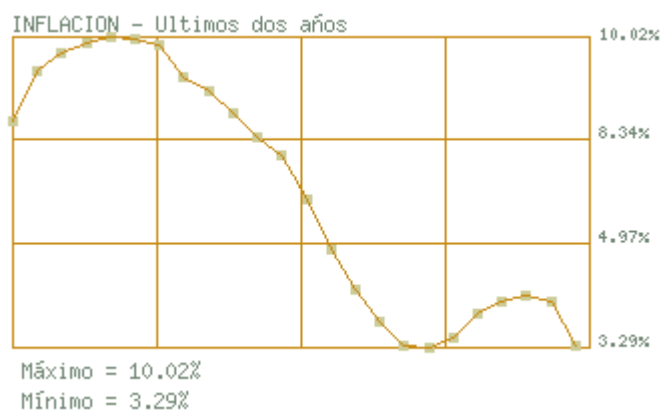
El fenómeno inverso a la inflación es la deflación, y esta ocurre cuando una gran cantidad de precios decrecen en forma simultánea, o sea, una disminución del nivel general de precios.

**Tabla 9: Inflación Anual de los últimos 24 meses**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Marzo-31-2010	3.35 %
Febrero-28-2010	4.31 %
Enero-31-2010	4.44 %
Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2009	4.02 %
Octubre-31-2009	3.50 %
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Abril-30-2009	6.52 %
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %
Enero-31-2009	8.36 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	9.13 %
Octubre-31-2008	9.85 %
Septiembre-30-2008	9.97 %
Agosto-31-2008	10.02 %
Julio-31-2008	9.87 %
Junio-30-2008	9.69 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %

FUENTE: Banco Central del Ecuador

**Gráfico 12: Inflación en los dos últimos años**



FUENTE: Banco Central del Ecuador

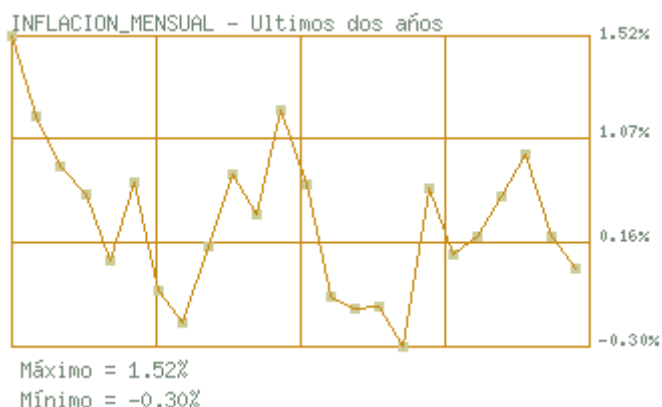
**Tabla 10: Inflación mensual**

FECHA	VALOR
Marzo-31-2010	0.16 %
Febrero-28-2010	0.34 %
Enero-31-2010	0.83 %
Diciembre-03-2009	0.58 %
Noviembre-30-2009	0.34 %
Octubre-31-2009	0.24 %
Septiembre-30-2009	0.63 %
Agosto-31-2009	-0.30 %
Julio-31-2009	-0.07 %
Junio-30-2009	-0.08 %
Mayo-31-2009	-0.01 %
Abril-30-2009	0.65 %
Marzo-31-2009	1.09 %
Febrero-28-2009	0.47 %
Enero-31-2009	0.71 %
Diciembre-31-2008	0.29 %
Noviembre-30-2008	-0.16 %
Octubre-31-2008	0.03 %
Septiembre-30-2008	0.66 %
Agosto-31-2008	0.21 %
Julio-31-2008	0.59 %
Junio-30-2008	0.76 %
Mayo-31-2008	1.05 %
Abril-30-2008	1.52 %

FUENTE: Banco Central del Ecuador



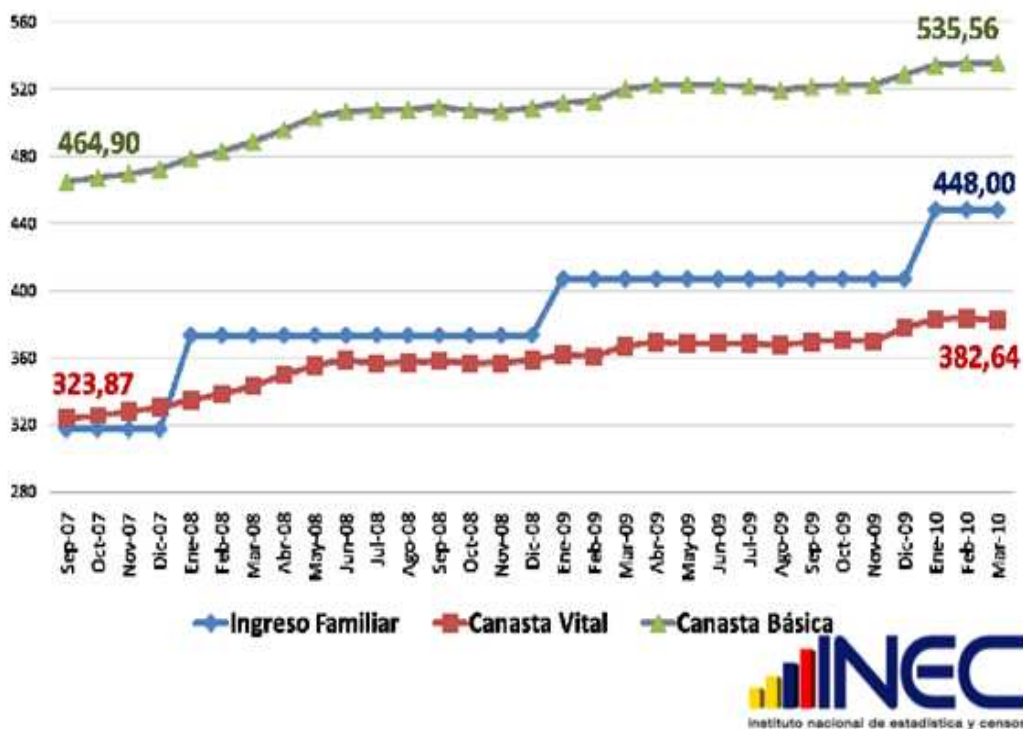
Gráfico 13: Inflación Mensual



FUENTE: Banco Central del Ecuador

Gráfico 14: Evolución de la canasta básica, vital e ingreso familiar

## Evolución de la Canasta Básica, Vital e Ingreso Familiar



FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

### *Análisis*

Ecuador durante los últimos 24 meses experimenta una tendencia decreciente la inflación, en abril del 2008 se ubicó en el 8.18% y a marzo del 2010 fue del 3.35%; la inflación mensual en este mismo período, su pico más alto fue en abril del 2008 con el 1,52% y su pico más bajo fue del -0.30% en agosto 2009, a marzo del 2010 llegó al 0.16%. Estos escenarios reflejan un adecuado manejo financiero de parte del gobierno central pese a la crisis mundial y local, además de una relativa estabilidad económica.

El ingreso familiar con tendencia creciente se ubica a finales de marzo 2010 en \$ 448.00 dólares, la canasta vital en \$382.64 y la canasta básica en \$ 535.56; la brecha entre los tres indicadores es bastante considerable, lo cual nos indica que la mayoría de los habitantes de nuestro país experimentan disminuciones en la capacidad de compra y difícil acceso a la canasta básica.

### *Connotación Gerencial*

#### *Amenazas*

- ✓ Disminución de la capacidad de compra o del poder adquisitivo de los productos y servicios financieros que ofrece la industria.
- ✓ Recuperación baja de la economía mundial después de la crisis.

#### *Para la Empresa*

En el caso particular de la Coac Artesanos, la inflación presentada en el país si le afecta, porque el precio del dinero se ha disminuido en el último año, tanto la tasa activa como pasiva han influido en la capacidad de ahorro e inversión.

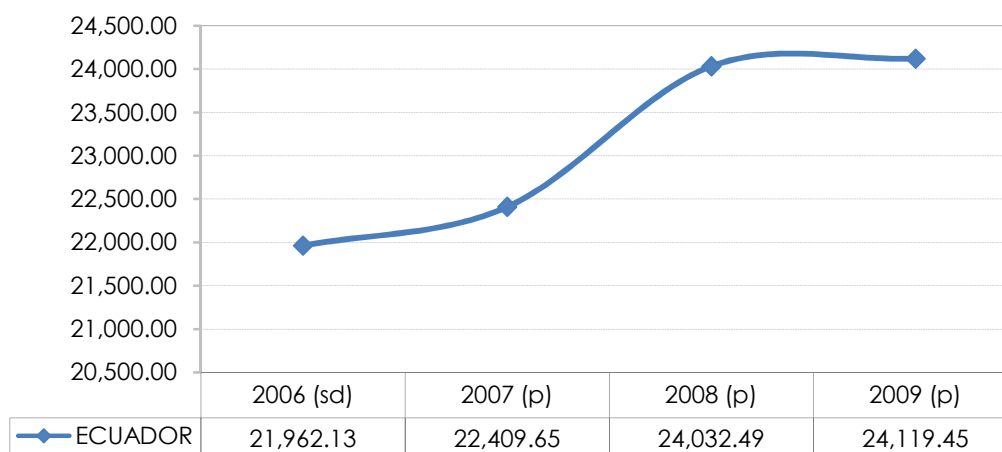
#### *Impacto*

La inflación tiene un **Alto Impacto = 5**; porque al incrementarse los precios de los diferentes insumos también obliga a incrementar las tasas, especialmente la pasiva en primer lugar, luego consecuentemente la activa.

### **PIB (Producto Interno Bruto)**

Es la suma monetaria de los bienes y servicios de manera final o producida internamente en cada país y en un determinado período de tiempo, por lo general es un año.

**Gráfico 15: PIB total del Ecuador en millones de dólares del 2000**



FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

### *Análisis*

Durante los últimos 4 años la tendencia es creciente del PIB en el Ecuador, los sectores económicos que contribuyen a esto son la explotación de minas y canteras con el 23,58%, seguido del comercio al por mayor y menor con un 14.99% y en tercer lugar está la industria manufacturera que excluye la refinación de petróleo con el 12.46%. La intermediación financiera se ubica con un 2.92%

### *Connotación Gerencial*

#### *Oportunidades*

- ✓ Aumentar la producción de la explotación de minas y canteras, sector de comerciantes y microempresarios a través de créditos y la creación de productos de captación, con lo cual contribuirá a crecer más el PIB.

#### *Para la Empresa*

Para la Coac Artesanos, no le afecta el PIB, porque al ser la sumatoria de los bienes y servicios producidos por un determinado sector, a mayor producción mayores ventas y por lo tanto se incrementa el valor del PIB.

#### *Impacto*

El Producto Interno Bruto tiene un **Impacto Medio = 2.5**; porque a mayor producción de un sector, mayor contribución al PIB de nuestro país.

### **Tasa de Interés (Activa y Pasiva)<sup>11</sup>**

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

---

<sup>11</sup> Tasa Activa.- Porcentaje de interés que cobra la institución financiera por los créditos que otorga  
Tasa Pasiva.- Porcentaje de interés que paga la institución financiera por las captaciones que recibe

*Tasas Activas:*

**Tabla 11: Evolución de las tasas de interés de los créditos PRODUCTIVO**

FECHA	PRODUCTIVO					
	Empresarial <sup>12</sup>		Corporativo		PYMES	
	Referencial	Máxima	Referencial	Máxima	Referencial	Máxima
sep-07	10.82	14.03	10.82	14.03	14.17	20.11
oct-07	10.70	13.04	10.70	13.04	14.10	19.52
nov-07	10.55	12.28	10.55	12.28	13.31	17.32
dic-07	10.72	12.28	10.72	12.28	13.15	16.60
ene-08	10.74	11.81	10.74	11.81	13.82	15.90
feb-08	10.50	11.55	10.50	11.55	13.60	15.64
mar-08	10.43	11.26	10.43	11.26	13.44	14.92
abr-08	10.17	10.90	10.17	10.90	13.16	14.50
may-08	10.14	10.00	10.14	10.00	12.76	13.50
jun-08	9.59	10.00	9.59	10.00	12.47	13.50
jul-08	9.52	9.83	9.52	9.83	12.10	13.08
ago-08	9.31	9.66	9.31	9.66	12.05	12.66
sep-08	9.31	9.50	9.31	9.50	11.74	12.25
oct-08	9.24	9.33	9.24	9.33	11.57	11.83
nov-08	9.18	9.33	9.18	9.33	11.24	11.83
dic-08	9.14	9.33	9.14	9.33	11.13	11.83
ene-09	9.16	9.33	9.16	9.33	11.18	11.83
feb-09	9.21	9.33	9.21	9.33	11.21	11.83
mar-09	9.24	9.33	9.24	9.33	11.23	11.83
abr-09	9.24	9.33	9.24	9.33	11.12	11.83
may-09	9.26	9.33	9.26	9.33	11.20	11.83
jun-09	9.24	9.33	9.24	9.33	10.92	11.83
jul-09	9.22	9.33	9.22	9.33	11.14	11.83
ago-09	9.15	9.33	9.15	9.33	11.10	11.83
sep-09	9.15	9.33	9.93	10.21	11.38	11.83
oct-09	9.19	9.33	9.84	10.21	11.31	11.83
nov-09	9.19	9.33	9.84	10.21	11.32	11.83
dic-09	9.19	9.33	9.90	10.21	11.28	11.83
ene-10	9.13	9.33	9.97	10.21	11.19	11.83
feb-10	9.10	9.33	9.92	10.21	11.38	11.83
mar-10	9.21	9.33	9.94	10.21	11.35	11.83
abr-10	9.12	9.33	9.91	10.21	11.39	11.83

FUENTE: Banco Central del Ecuador  
ELABORADO: Autor

**CRÉDITO PRODUCTIVO.-** Se entiende por créditos productivos, todos aquellos otorgados a sujetos de crédito que registren ventas anuales iguales o superiores a USD

<sup>12</sup> Este segmento entra en vigencia a partir del 18-06-2009, anteriormente se denominaba COMERCIAL Productivo Corporativo

100.000 y cuyo financiamiento esté dirigido a las diversas actividades productivas. Las operaciones de tarjetas de crédito corporativas, se considerarán créditos productivos, así como también los créditos entre instituciones financieras. (BCE, 2009)

También son considerados créditos productivos las operaciones de crédito dirigidas a personas naturales que ejercen su trabajo como profesionales en libre ejercicio, obligados a llevar contabilidad conforme las normas establecidas por el Servicio de Rentas Internas. Se entiende por profesional en libre ejercicio a toda persona con título universitario, politécnico o tecnológico que presta servicios a otras personas, sin relación de dependencia, por sí misma o en asociación con otras personas, y percibe un ingreso en forma de honorarios, participaciones u otra retribución distinta al sueldo, salario o remuneración.

Crédito Productivo Empresarial: Son aquellas operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo adeudado en créditos productivos a la institución financiera sea superior a USD 200.000 hasta USD 1.000.000, otorgadas a personas naturales o jurídicas que cumplen los parámetros de definición del crédito productivo. Cuando el saldo adeudado en créditos productivos supere los USD 200.000 pero no supere los USD 1.000.000, aunque el monto de la operación sea menor o igual a USD 200.000 esta pertenecerá al segmento de productivo-empresarial.

Productivo Corporativo: Son aquellas operaciones de crédito superiores a USD 1.000.000 otorgadas a personas naturales o jurídicas que cumplen los parámetros de definición del crédito productivo. Cuando el saldo adeudado del prestatario en créditos productivos con la institución financiera supere los USD 1.000.000, indiferentemente el monto la operación pertenecerá al segmento productivo-corporativo.

Productivo PYMES: Son aquellas operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en créditos productivos a la institución financiera sea menor o igual a USD 200.000, otorgadas a personas naturales o jurídicas que cumplen los parámetros de definición del crédito productivo. Se incluye en este segmento todas las operaciones de crédito instrumentadas a favor de tarjeta habientes titulares constituidos exclusivamente como personas jurídicas.

Tabla 12: Evolución de las tasas de interés de los créditos de CONSUMO y VIVIENDA

FECHA	CONSUMO				VIVIENDA	
	Consumo		Minorista <sup>13</sup>		Referencial	Máxima
	Referencial	Máxima	Referencial	Máxima		
sep-07	17.82	24.56	25.92	37.27	11.50	14.77
oct-07	18.47	24.60	24.96	33.76	12.15	14.88
nov-07	17.89	22.58	21.17	30.67	12.19	14.04
dic-07	18.00	22.45	21.23	30.67	12.13	14.04
ene-08	18.43	21.19	22.37	26.85	12.32	13.55
feb-08	17.74	20.41	21.30	25.56	12.27	13.50
mar-08	17.66	19.96	20.63	25.56	12.46	13.08
abr-08	17.71	19.50	20.27	25.00	12.42	12.80
may-08	17.68	18.50	20.43	24.00	12.24	12.00
jun-08	17.20	18.38	20.09	23.73	11.71	12.00
jul-08	16.99	17.82	19.91	23.11	11.47	11.83
ago-08	16.84	17.26	19.64	22.49	11.33	11.66
sep-08	16.60	16.70	19.32	21.87	11.19	11.50
oct-08	16.30	16.30	19.00	21.24	11.01	11.33
nov-08	15.90	16.30	18.61	21.24	10.82	11.33
dic-08	15.76	16.30	18.55	21.24	10.87	11.33
ene-09	15.67	16.30	18.56	21.24	10.93	11.33
feb-09	15.69	16.30	18.64	21.24	10.97	11.33
mar-09	15.71	16.30	18.42	21.24	10.86	11.33
abr-09	15.77	16.30	18.58	21.24	11.03	11.33
may-09	15.69	16.30	18.53	21.24	10.11	11.33
jun-09	15.38	18.92	18.59	26.94	11.15	11.33
jul-09	16.80	18.92	16.80	18.92	11.15	11.33
ago-09	17.95	18.92	17.95	18.92	11.16	11.33
sep-09	18.00	18.92	18.00	18.92	11.16	11.33
oct-09	18.03	18.92	18.03	18.92	11.13	11.33
nov-09	18.03	18.92	18.03	18.92	11.13	11.33
dic-09	17.94	18.92	17.94	18.92	11.15	11.33
ene-10	18.08	18.92	18.08	18.92	11.11	11.33
feb-10	18.10	16.30	18.10	16.30	11.05	11.33
mar-10	16.80	16.30	16.80	16.30	10.94	11.33
abr-10	15.97	16.30	15.97	16.30	10.87	11.33

FUENTE: Banco Central del Ecuador  
ELABORADO: Autor

**Consumo:** Son aquellas operaciones de crédito directo superiores a USD 1.500, otorgadas a personas naturales asalariadas, rentistas o trabajadores profesionales en libre ejercicio para adquirir bienes de consumo o pago de servicios. También forman parte de este segmento todas las operaciones de crédito directo de consumo inferior a USD

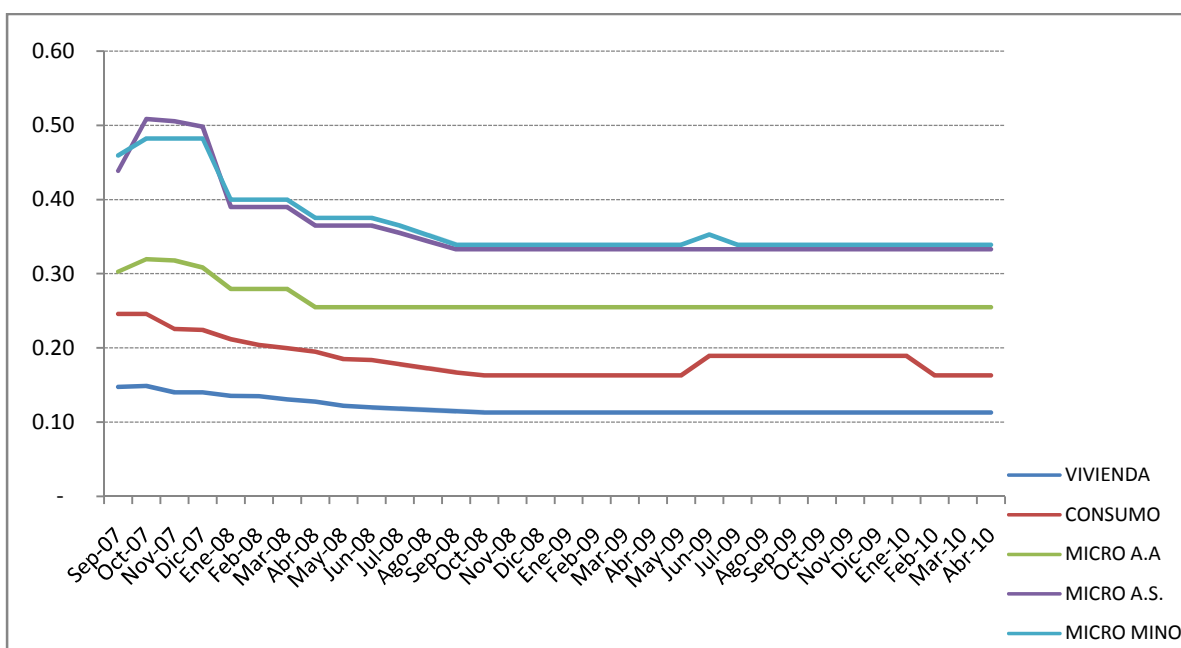
<sup>13</sup> Según Regulación 190-2009 del Directorio del Banco Central del Ecuador, se unifican los segmentos crediticios de “Consumo” y “Consumo Minorista”, en uno sólo denominado “Consumo”; la tasa activa

1.500, cuando el sujeto de crédito tenga un saldo adeudado en créditos de consumo a la institución financiera, sin incluir lo correspondiente a tarjetas de crédito, superior a USD 1.500. Se incluye en este segmento las operaciones de crédito diferidas instrumentadas a favor de tarjeta habientes titulares que sean personas naturales y que tengan un cupo total mayor a USD 1.500 o con cupo ilimitado. (BCE, 2009)

Consumo minorista: Son aquellas operaciones de crédito directo otorgadas a personas naturales asalariadas, rentistas o trabajadores profesionales en libre ejercicio, para adquirir bienes de consumo o pago de servicios, cuyo monto por operación y saldo adeudado a la institución financiera en crédito de consumo, sin incluir lo correspondiente a tarjetas de crédito, no supere los USD 1.500. Se incluye en este segmento las operaciones de crédito diferidas instrumentadas a favor de tarjetahabientes titulares que sean personas naturales y que tengan un cupo total menor o igual a USD 1.500.

Vivienda: Operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de la vivienda propia, siempre que se encuentren caucionadas con garantía hipotecaria y hayan sido otorgadas al usuario final del inmueble.

**Gráfico 16: Evolución de las tasas de interés activas máximas**



FUENTE: (\*) Página web del Banco Central del Ecuador (bce.fin.ec)  
 ELABORADO: Autor



Tabla 13: Evolución de las tasas de interés de los MICROCRÉDITO

FECHA	MICROCRÉDITO					
	Acumulación Ampliada		Acumulación Simple		Minorista <sup>14</sup>	
	Referencial	Máxima	Referencial	Máxima	Referencial	Máxima
sep-07	23.06	30.30	31.41	43.85	40.69	45.93
oct-07	24.75	31.97	36.24	50.86	42.90	48.21
nov-07	23.27	31.80	34.04	50.57	35.06	48.21
dic-07	23.50	30.85	31.55	49.81	41.47	48.21
ene-08	22.38	27.98	31.19	38.98	39.98	39.98
feb-08	22.33	27.98	30.86	38.98	38.31	39.98
mar-08	22.89	27.98	30.86	38.98	36.22	39.98
abr-08	22.60	25.50	30.79	36.50	36.58	37.50
may-08	21.89	25.50	30.42	36.50	35.23	37.50
jun-08	21.37	25.50	29.46	36.50	35.31	37.50
jul-08	21.40	25.50	29.95	35.50	34.71	36.50
ago-08	21.36	25.50	29.57	34.40	34.43	35.20
sep-08	21.42	25.50	29.13	33.30	33.05	33.90
oct-08	22.06	25.50	28.83	33.30	32.38	33.90
nov-08	22.53	25.50	28.91	33.30	31.87	33.90
dic-08	22.91	25.50	29.16	33.30	31.84	33.90
ene-09	23.00	25.50	28.84	33.30	31.47	33.90
feb-09	23.19	25.50	28.41	33.30	31.90	33.90
mar-09	22.58	25.50	28.52	33.30	31.62	33.90
abr-09	22.08	25.50	28.80	33.30	30.67	33.90
may-09	22.05	25.50	28.88	33.30	30.37	33.90
jun-09	22.41	25.50	28.99	33.30	28.90	35.27
jul-09	23.03	25.50	29.47	33.30	30.80	33.90
ago-09	24.24	25.50	27.87	33.30	30.81	33.90
sep-09	23.92	25.50	28.15	33.30	30.91	33.90
oct-09	23.74	25.50	28.56	33.30	30.83	33.90
nov-09	23.74	25.50	28.56	33.30	30.83	33.90
dic-09	23.29	25.50	27.78	33.30	30.54	33.90
ene-10	23.07	25.50	28.29	33.30	30.53	33.90
feb-10	22.90	25.50	27.85	33.30	29.72	33.90
mar-10	23.06	25.50	28.13	33.30	30.23	33.90
abr-10	23.01	25.50	27.85	33.30	30.54	33.90

FUENTE: Banco Central del Ecuador  
ELABORADO: Autor

MICROCRÉDITO.- Es todo crédito no superior a USD 20.000 concedido a un prestatario, sea una empresa constituida como persona natural o jurídica con un nivel de ventas inferior a USD 100.000, un trabajador por cuenta propia, o un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala,

<sup>14</sup> A partir del 18 de junio de 2009, este segmento de crédito se denominará "Microcrédito Minorista" en vez de Microcrédito de Subsistencia y la tasa efectiva máxima que regirá para este segmento será 33.90%.

de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero. (BCE, 2009)

En el caso de que los sujetos de crédito, que cumpliendo las condiciones económicas descritas anteriormente, reciban un crédito superior a USD 20.000 destinado para actividades productivas, este se entenderá como crédito productivo.

Microcrédito de acumulación ampliada: Son aquellas operaciones de crédito superiores a USD 10.000 otorgadas a microempresarios y que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o un grupo de prestatarios con garantía solidaria. Cuando el saldo adeudado en microcréditos con la institución financiera supere los USD 10.000 indiferentemente del monto, la operación pertenecerá al segmento de microcrédito de acumulación ampliada.

Microcrédito de acumulación simple: Son aquellas operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo adeudado en microcréditos a la institución financiera sea superior a USD 3.000 y hasta USD 10.000, otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas o ingresos anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria. Cuando el saldo adeudado en microcréditos supere los USD 3.000 pero no supere los USD 10.000, aunque el monto de la operación sea menor o igual a USD 3.000, la operación pertenecerá al segmento de microcrédito de acumulación simple.

Microcrédito de subsistencia: Son aquellas operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en microcréditos a la institución financiera sea menor o igual a USD 3.000, otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria.

*Tasas Pasivas:*

**Tabla 14: Tasas pasivas por rango de plazos establecidos por el BCE**

FECHA	PLAZOS					
	30-60	61-90	91-120	121-180	181-360	Más de 361
sep-07	4.40	4.74	5.53	5.07	6.09	5.22
oct-07	5.29	5.41	6.13	6.81	6.78	4.54
nov-07	5.27	5.54	6.12	6.84	6.56	5.68
dic-07	5.22	5.74	6.11	6.98	6.65	5.01
ene-08	5.44	5.52	6.18	6.42	5.92	7.20
feb-08	5.30	5.81	6.21	6.72	6.35	7.84
mar-08	5.29	5.66	6.02	6.67	6.87	7.77
abr-08	5.20	5.58	6.19	6.69	6.87	7.44
may-08	5.10	5.54	6.11	6.54	6.92	7.56
jun-08	4.83	5.20	5.75	6.11	6.33	7.30
jul-08	4.70	5.02	5.57	5.49	6.31	7.19
ago-08	4.62	4.92	5.57	5.81	6.35	6.60
sep-08	4.61	4.99	5.53	6.20	6.21	6.71
oct-08	4.37	4.95	5.33	5.63	6.29	6.58
nov-08	4.48	4.71	5.47	5.96	6.17	6.09
dic-08	4.44	4.63	5.64	6.10	6.05	6.18
ene-09	4.41	4.96	5.49	5.82	6.15	6.66
feb-09	4.48	4.85	5.68	5.98	6.41	7.24
mar-09	4.68	5.27	5.70	6.14	6.34	7.20
abr-09	4.85	5.25	5.70	6.18	6.53	7.18
may-09	4.88	5.27	5.89	6.57	6.83	7.36
jun-09	5.10	5.54	5.98	6.66	6.69	7.18
jul-09	4.97	5.34	5.91	6.33	6.71	7.68
ago-09	4.91	5.36	5.88	6.18	6.74	7.41
sep-09	4.87	5.32	5.88	6.41	6.77	7.20
oct-09	4.80	5.19	5.80	6.13	6.67	7.45
nov-09	4.80	5.19	5.80	6.13	6.67	7.45
dic-09	4.61	5.11	5.66	5.95	6.58	7.32
ene-10	4.61	5.02	5.79	5.98	6.54	7.00
feb-10	4.59	5.05	5.37	5.62	6.04	7.19
mar-10	4.46	4.57	5.13	4.49	5.79	6.99
abr-10	4.28	4.60	5.29	5.00	5.58	6.15

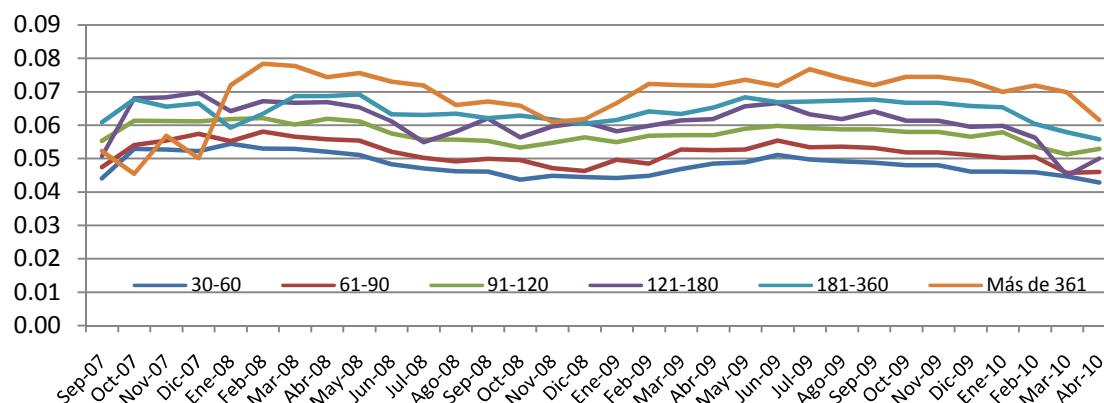
FUENTE: Banco Central del Ecuador  
ELABORADO: Autor

Tabla 15: Tasas Pasivas, Legal y Máxima Convencional establecidas por el BCE

FECHA	Tasa Pasiva Referencial	Tasa Activa Referencial	Tasa Legal	Tasa Máxima Convencional
sep-07	5.61	10.82	10.82	
oct-07	5.63	10.70	10.70	13.04
nov-07	5.79	10.55	10.55	12.28
dic-07	5.64	10.72	10.72	12.28
ene-08	5.91	10.74	10.74	11.81
feb-08	5.97	10.50	10.50	11.55
mar-08	5.96	10.43	10.43	11.26
abr-08	5.96	10.17	10.17	10.90
may-08	5.86	10.14	10.00	10.00
jun-08	5.45	9.59	9.59	10.00
jul-08	5.36	9.52	9.52	9.83
ago-08	5.30	9.31	9.31	9.66
sep-08	5.29	9.31	9.31	9.50
oct-08	5.08	9.24	9.24	9.33
nov-08	5.14	9.18	9.18	9.33
dic-08	5.09	9.14	9.14	9.33
ene-09	5.10	9.16	9.16	9.33
feb-09	5.19	9.21	9.21	9.33
mar-09	5.31	9.24	9.24	9.33
abr-09	5.35	9.24	9.24	9.33
may-09	5.42	9.26	9.26	9.33
jun-09	5.63	9.24	9.24	9.33
jul-09	5.59	9.22	9.22	9.33
ago-09	5.56	9.15	9.15	9.33
sep-09	5.57	9.15	9.15	9.33
oct-09	5.44	9.19	9.19	9.33
oct-09	5.44	9.19	9.19	9.33
dic-09	5.24	9.19	9.19	9.33
ene-10	5.24	9.13	9.13	9.33
feb-10	5.16	9.10	9.10	9.33
mar-10	4.87	9.21	9.21	9.33
abr-10	4.86	9.12	9.12	9.33

FUENTE: Banco Central del Ecuador  
ELABORADO: Autor

Gráfico 17: Evolución de las tasas de interés pasivas máximas por bandas



FUENTE: (\*) Página web del Banco Central del Ecuador (bce.fin.ec)  
ELABORADO: Autor

Tabla 16: Tabla de tasas de interés para el mes de abril del 2010 (BCE)

Tasas de Interés			
COMPARACION TASAS <small>ACTIVAS PROMEDIO - REFERENCIALES BCE</small>			
ABRIL 2010			
<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.12	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.91	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.39	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.97	Consumo *	16.30
Vivienda	10.87	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	23.01	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	27.85	Microcrédito Acumulación Simple	33.30
Microcrédito Minorista	30.54	Microcrédito Minorista	33.90
<b>2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.85	Depósitos de Ahorro	1.38
Depósitos monetarios	1.24	Depósitos de Tarjethabientes	1.43
Operaciones de Reporto	1.13		
<b>3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.28	Plazo 121-180	5.00
Plazo 61-90	4.60	Plazo 181-360	5.58
Plazo 91-120	5.29	Plazo 361 y más	6.15
<b>4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO</b>			% anual
(según regulación No. 197-2009)			
De las instituciones financieras públicas en el sistema financiero privado			4.00
De las entidades del sector público no financiero en las instituciones financieras públicas (excepto las entidades públicas del sistema de seguridad social)			3.50
De las entidades públicas del sistema de seguridad social en las instituciones financieras sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros			3.50
<b>5. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR</b>			
<b>6. OTRAS TASAS REFERENCIALES</b>			
Tasa Pasiva Referencial	4.85	Tasa Legal	9.12
Tasa Activa Referencial	9.12	Tasa Máxima Convencional	9.33
<b>7. Tasa Interbancaria</b>			
<b>8. Boletín de Tasas de Interés</b>			
8.1 <a href="#">Boletín Semanal de Tasas de Interés</a>			
<b>9. Información Histórica de Tasas de Interés</b>			
9.1 <a href="#">Tasas de Interés Efectivas</a>			
9.2 <a href="#">Resumen Tasas de Interés</a>			
9.3 <a href="#">Tasas de Interés por Tipo de Crédito</a> (Vigente hasta Julio de 2007)			
9.4 <a href="#">Boletines Semanales de Tasas de Interés</a>			
<b>10. Material de Apoyo:</b>			
10.1 <a href="#">Instructivo de Tasas de Interés – Incluye ejemplos</a>			
<b>11. Informes de Tasas de Interés:</b>			
11.1 <a href="#">Evolución del Crédito y Tasas de Interés</a> (Vigente hasta Julio de 2007)			
<b>12. Base legal:</b>			
12.1 <a href="#">Base Legal: Regulación No. 153 del Directorio del Banco Central del Ecuador</a>			
12.2 <a href="#">Base Legal: Regulación No. 154 del Directorio del Banco Central del Ecuador</a>			
12.3 <a href="#">Base Legal: Regulación No. 161 del Directorio del Banco Central del Ecuador</a>			
12.4 <a href="#">Base Legal: Regulación No. 184 del Directorio del Banco Central del Ecuador</a>			
12.5 <a href="#">Base Legal: Regulación No. 190 del Directorio del Banco Central del Ecuador</a>			
12.6 <a href="#">Base Legal: Regulación No. 197 del Directorio del Banco Central del Ecuador</a>			
12.7 <a href="#">Base Legal: Regulación No. 198 del Directorio del Banco Central del Ecuador</a>			
*La tasa máxima de consumo para el mes de enero de 2010 fue 18.92%. Para el mes de febrero y marzo de 2010, el Directorio del Banco Central del Ecuador fijó en 16.30%			
Para mayor información, contáctenos: <a href="mailto:pod.doe@bce.ec">pod.doe@bce.ec</a>			

FUENTE: Banco Central del Ecuador

## *Análisis*

Tanto las tasas de interés activas y pasivas presentan tendencias decrecientes, a partir del último trimestre del 2007 hasta mediados del 2009 se dio una batalla entre los banqueros y el gobierno central, al final venció la tesis del gobierno central disminuyendo las tasas de interés, eliminando las comisiones y todo argumento vinculado con la tasas activa en especial.

El gobierno por su parte inyectó grandes cantidades de dinero al sector productivo a través de la CFN y BNF.

## *Connotación Gerencial*

### *Oportunidades*

- ✓ Fondeo a bajo costo de las líneas de crédito establecidas por el gobierno central.
- ✓ Actividades productivas generan más ingresos.

### *Amenazas*

- ✓ Un acceso fácil a líneas de crédito provocaría alto endeudamiento y consecuentemente incremento de morosidad.
- ✓ La competencia por colocar y captar recursos establece estrategias desleales.

### *Para la Empresa*

Particularmente para la Coac Artesanos si afectan las tasas de interés, las activas porque al reducir más podría verse afectado el punto de equilibrio y generar pérdidas, las pasivas porque para los ahorristas e inversionistas no resulta atractivo.

### *Impacto*

Las tasas de interés activas y pasivas tienen un **Impacto Alto = 5**; porque al ser el precio del dinero altera las actividades de los sectores de la economía de nuestro país.

### **Riesgo País**

En cada país, de acuerdo con sus condiciones económicas, sociales, políticas o incluso naturales y geográficas, entraña un nivel de riesgo para las inversiones que se hacen en él; los inversionistas evalúan el tamaño del riesgo de acuerdo con el conocimiento que tengan de esas condiciones.

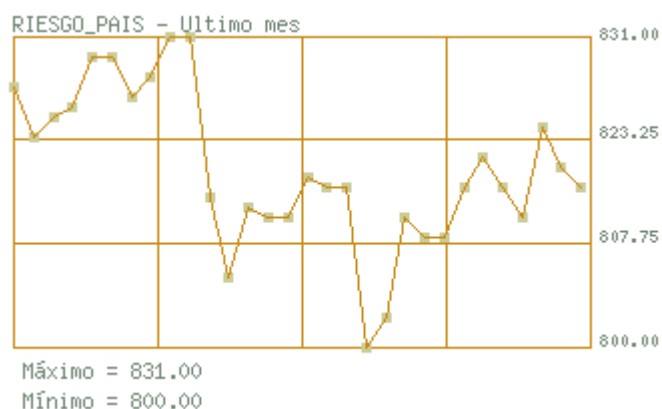
Toda evaluación de riesgo expresa las probabilidades que tienen los inversionistas de perder dinero, ante lo cual existirá una mayor o menor necesidad de reducir o evitar las consecuencias de una eventual pérdida. Cuando quien mide el riesgo es una entidad que busca colocar su dinero en un país determinado, ya sea bajo la forma de inversión financiera (préstamos) o productiva, ésta buscará reconocer, a través de la rentabilidad (porcentaje de ganancia que rinde un capital en un lapso de tiempo que generalmente suele ser de un año), el nivel de peligro que existe en esa nación.

Si la rentabilidad que espera obtener al invertir no supera a la recompensa por asumir el riesgo de perder la inversión, entonces la entidad buscará otro lugar para llevar su dinero. Cuando el riesgo sube hay dos efectos: primero, habrá menos inversionistas dispuestos a asumirlo, y quienes estén dispuestos a invertir buscarán una alta rentabilidad (representada como una tasa de interés mayor). Segundo, el inversionista querrá recuperar su dinero más rápidamente.

“El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole” (BCE, 2010): desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en

moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

**Gráfico 18: Riesgo país Ecuador**



FUENTE: Banco Central del Ecuador

**Tabla 17: Evolución del Riesgo País de los dos últimos meses**

FECHA	VALOR
Abril-20-2010	816.00
Abril-19-2010	818.00
Abril-16-2010	822.00
Abril-15-2010	813.00
Abril-14-2010	816.00
Abril-13-2010	819.00
Abril-12-2010	816.00
Abril-09-2010	811.00
Abril-08-2010	811.00
Abril-07-2010	813.00
Abril-06-2010	803.00
Abril-05-2010	800.00
Abril-02-2010	816.00
Abril-01-2010	816.00
Marzo-31-2010	817.00
Marzo-30-2010	813.00
Marzo-29-2010	813.00
Marzo-26-2010	814.00
Marzo-25-2010	807.00
Marzo-24-2010	815.00
Marzo-23-2010	831.00
Marzo-22-2010	831.00
Marzo-19-2010	827.00
Marzo-18-2010	825.00
Marzo-17-2010	829.00
Marzo-16-2010	829.00
Marzo-15-2010	824.00
Marzo-12-2010	823.00
Marzo-11-2010	821.00
Marzo-10-2010	826.00

FUENTE: Banco Central del Ecuador



### *Análisis*

El riesgo país de Ecuador bajó de 4.140 en enero del 2009 a 811 en enero del 2010. Estos datos fueron publicados en la web del Banco Central. El indicador, que alcanzó los más altos niveles a fines del 2008 (5.069), cuando se declaró en moratoria, ahora muestra un menor riesgo, que se atribuye a la puntualidad en los pagos, algunos especialistas creen que el indicador no muestra toda la realidad del país, sino la certeza que hay en el exterior, de que sí pagará.

Luego del 19 de febrero del 2009, cuando el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) incluyó a Ecuador en la lista de países que no cooperan con la lucha en contra del lavado, el riesgo país ha sido estable. Al 25 de febrero estaba en 816 puntos. Según los expertos, eso no afecta al indicador porque no se pone en duda el pago de la deuda, sino problemas con el lavado.

### *Connotación Gerencial*

#### *Oportunidades*

- ✓ Niveles bajos de calificación al riesgo de nuestro país tranquiliza los mercados locales y la producción no se ve alterada.

#### *Amenazas*

- ✓ Incrementos del riesgo país pone en alerta a los inversionistas, fugan los capitales y el precio del dinero se encarece.

### *Para la Empresa*

En particular para la Coac Artesanos el riesgo país si afecta, puesto que el momento en que la economía se contrae por la falta de inversión o la salida de capitales, las actividades productivas disminuyen su ritmo normal y priorizan necesidades, consecuentemente dejan de ahorrar y retiran sus depósitos, así como también los deudores entran en morosidad.

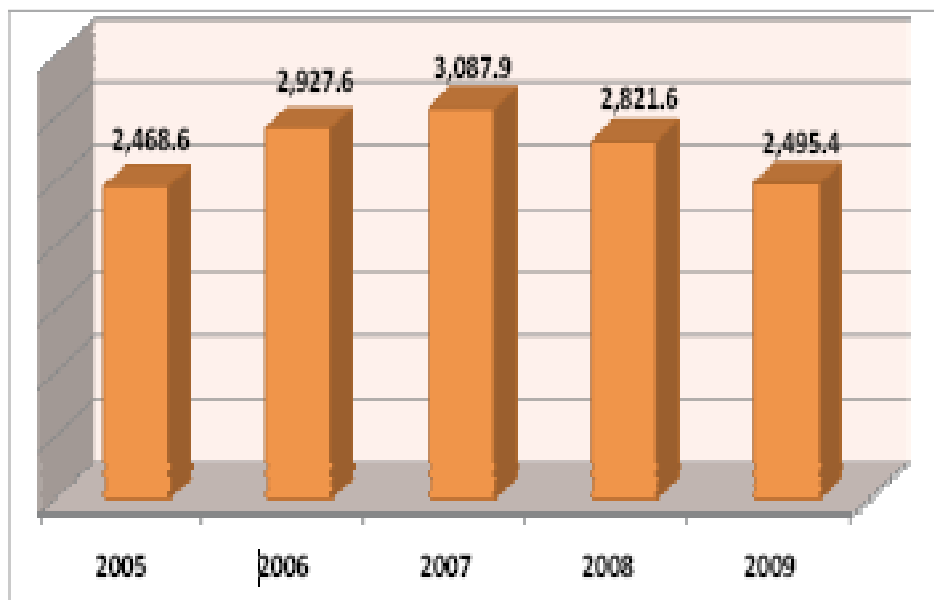
### *Impacto*

El riesgo país tiene un **Impacto Alto = 5**; ya que al no haber inyección de recursos frescos o el retiro del ya existente, se ve afecta la economía del país, en consecuencia el costo del dinero se altera e influye directamente en las actividades de la cooperativa.

### **Remesas**

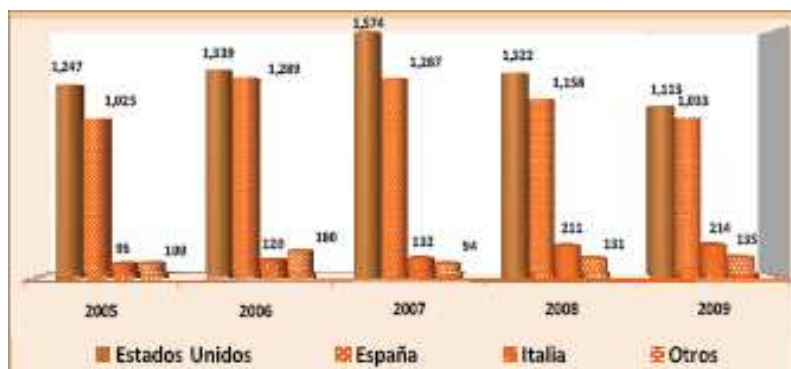
En el lenguaje coloquial se entiende que las remesas son el dinero que los emigrantes envían a su país de origen, siempre que sea a cambio de nada tangible; es decir, como regalo. No obstante, en la contabilidad oficial de los países, no existe un único apunte contable que recoja este concepto, sino tres diferentes: aparecen reflejados en la balanza de pagos, el documento contable en el que los países recogen sus transacciones con el exterior.

**Gráfico 19: Remesas de trabajadores recibidas 2005 – 2009 en millones de USD dólares**



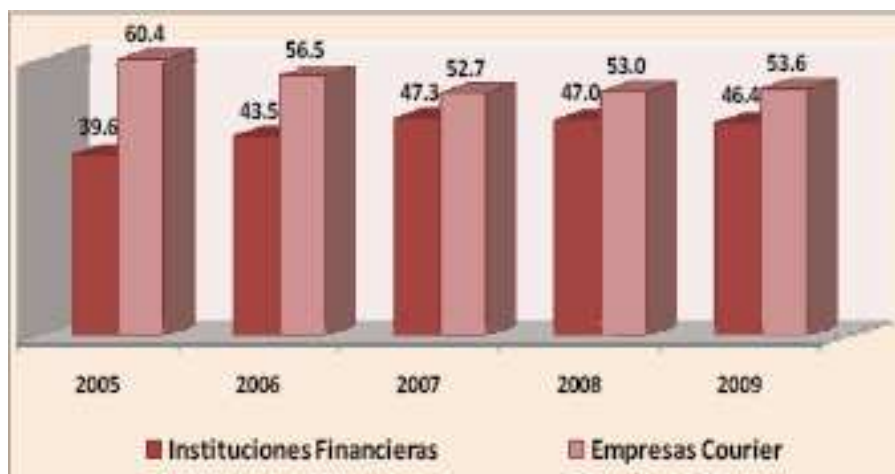
FUENTE: Banco Central del Ecuador

Gráfico 20: Remesas de trabajadores recibidas por país de procedencia 2005 – 2009 en millones de dólares



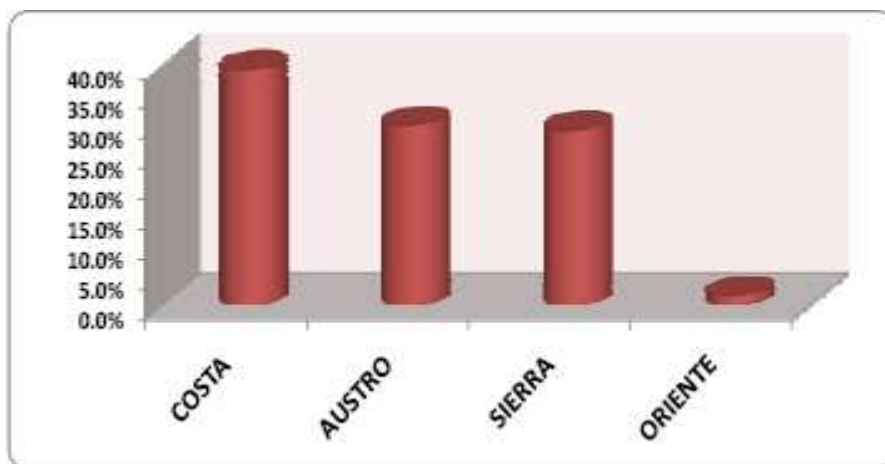
FUENTE: Banco Central del Ecuador

Gráfico 21: Participación en el pago de remesas



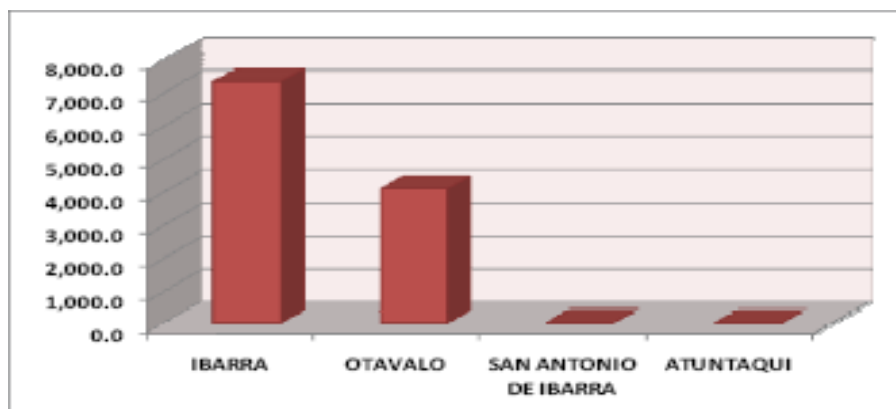
FUENTE: Banco Central del Ecuador

Gráfico 22: Participación Regional de Remesas



FUENTE: Banco Central del Ecuador

Gráfico 23: Remesas recibidas en la provincia de Imbabura el último trimestre del 2009



FUENTE: Banco Central del Ecuador

### *Análisis*

La ciudad de Ibarra registra una mayor participación en la recepción de remesas al sumar USD 7.4 millones, que representa el 64.3% del flujo total recibido por la provincia de Imbabura, Otavalo se benefició con un flujo de USD 4.1 millones (35.7%), lo que evidencia que estas ciudades prácticamente concentran el flujo total de remesas. En forma muy marginal participan las localidades de San Antonio de Ibarra y Atuntaqui. Vale la pena señalar, que de acuerdo a la investigación de campo efectuada por el BCE, se pudo anotar que las remesas recibidas en estas localidades son enviadas por migrantes, cuya residencia se encuentra en Estados Unidos y Canadá.

Pese a la drástica disminución de las remesas desde el 2008 no deja de ser importante el monto de dólares que se recibió a finales del 2009.

### *Connotación Gerencial*

#### *Oportunidades*

- ✓ Ingreso de capitales frescos al país generan plazas de trabajo y consumo

### *Para la Empresa*

En particular para la Coac Artesanos si afecta las remesas puesto que los migrantes pertenecen a los nichos de mercado con los cuales trabajamos, su incremento o disminución afecta el portafolio de captaciones.

### *Impacto*

Las remesas tienen un **Impacto Medio = 3**; puesto que las actividades de la cooperativa no se verían afectadas por el tema remesas.

### *Factores Político – Legales*

La nueva constitución y la lucha constante por un cambio emprendida por el Econ. Rafael Correa, Presidente Constitucional de nuestro país, sin duda alguna está generando cambios en todos los sectores del Ecuador. La confrontación abierta que se estableció entre el gobierno y la banca dio como resultado reducción en las tasas de interés, eliminación de las comisiones, más transparencia en los costos por servicios y reformas a la salida de capitales.

La dualidad de la ley<sup>15</sup> existente desde hace muchos años y la no aplicabilidad para todas las Coacs, ha creado incertidumbre en los cooperativistas y los propios organismos de control incluido el Servicio de Rentas Internas (SRI).

“Art. 309 El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.” (Asamblea Constituyente, 2008)

---

<sup>15</sup> Ley de cooperativas aplicable a las Coacs reguladas por el MIES, Ley de Instituciones del Sistema Financiero aplicadas a Coacs reguladas por la SBS

“Art. 311 El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.” (Asamblea Constituyente, 2008)

### *Análisis*

El sector cooperativo y en especial el de ahorro y crédito ha sido el más perjudicado con leyes caducas y reformas poco aplicables a la realidad y al verdadero desarrollo demostrado por este sector. La Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) ha reconocido su imposibilidad de efectuar un verdadero control y lo han manifestado los organismos nacionales e internacionales enrolados en el quehacer de las cooperativas de ahorro y crédito.

Es histórico para el movimiento cooperativo ecuatoriano que en nuestra constitución conste explícitamente en los artículos 309 y 311 referente al sector financiero popular, puesto que esto ya es un mandato para reformar y arreglar las desatenciones sufridas por décadas.

A diferencia de gobiernos anteriores, el actual gobierno está empeñado en darle impulso a todo el sector de la economía popular y solidaria a través de una ley cuyo proyecto está en debate a nivel de las bases (Cooperativas, bancos comunales, cajas de ahorro y otros tipos de asociación). El proyecto de ley para Instituciones Financieras de la Economía Popular y Solidaria tiene un comité en cual está conformado por la Asociación de cooperativas reguladas por la SBS, la FECHOAC, FINANCOOP, Uniones de Cooperativas de ahorro de ahorro y crédito del Norte, Centro y Sur del país, la Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador (RENAFIPSE).

En el corto plazo se espera cambios desde la asamblea constituyente y se aspira una verdadera solución a este problema que en conjunto todos estamos atacando, hay

voluntad política, lo establece la constitución, los actores estamos contribuyendo para lograrlo y los beneficiarios están a la espera de mejores productos y servicios.

### *Connotación Gerencial*

#### *Oportunidades*

- ✓ Contar con una nueva ley acorde al crecimiento y desarrollo de las Coacs.
- ✓ Tener un propio organismos de control (Superintendencia de Cooperativas)
- ✓ Líneas de crédito directas sin intermediarios (Fideicomisos)

#### *Amenazas*

- ✓ Que el nuevo organismo de control no cumpla su rol.
- ✓ Proliferación de cooperativas sin control.

#### *Para la Empresa*

Para la Coac Artesanos en particular si le afecta el no contar con una ley adecuada y actualizada a la realidad porque pierde competitividad frente al resto de Coacs reguladas por la SBS.

#### *Impacto*

La normativa legal si tiene un **Alto Impacto** = 5; puesto que no se sabe que cambios impone la nueva ley, especialmente porque la DNC no está preparada para efectuar controles técnico financieros.

### *Factores Tecnológicos*

Son un conjunto ordenado de instrumentos, conocimientos, procedimientos y métodos aplicados en las distintas ramas industriales. La tecnología ayuda a tener mejor producción, calidad del producto, ahorro de tiempo, abaratar los costos, pero también trae como consecuencias: contaminación, despido masivos de recurso humano, costos social alto, etc.

Los administradores deberán conocer bien el tipo de producto que se va a obtener, el proceso, los insumos, entre otros, para determinar que tecnología se va a utilizar.

Las instituciones financieras invierten grandes cantidades de dinero en software y hardware, sistemas operativos, licencias, etc., y están actualizando permanentemente las versiones nuevas que salen al mercado en períodos de tiempo bastante cortos.

En términos generales podemos decir que hardware son todos los componentes físicos de un ordenador o computador comúnmente llamado y el software todo los componentes no físicos de un ordenador. El software es el que permite que esos trozos de metales, plaquetas, transistores, alambres, etc., funcionen y permitan realizar operaciones, visualizaciones entendibles y explicables.

Dentro de ese software se debe destacar el sistema operativo por ser el software fundamental sobre el que se asentará el resto de programas que nos permiten realizar operaciones con un ordenador. Bien pues, este sistema operativo es el que va a marcar lo que se puede hacer o no con un ordenador. Los programas le piden al sistema operativo el acceso al hardware, y es éste les permite utilizarlo siempre bajo sus condiciones.

Con esta sencilla explicación, podemos entender que el sistema operativo es el más importante de un ordenador, el que marca los límites y las formas en que los diversos programas deben trabajar.

Probablemente así, al entender la verdadera importancia del sistema operativo, podamos valorar mejor las diferencias entre un sistema operativo cerrado frente a uno abierto. Es sencillo, en uno cerrado sólo podemos hacer aquello que la empresa que lo realiza nos deja hacer; realizar modificaciones en el sistema para que se adecue a nuestras



necesidades viola la licencia de uso. En el caso del software libre, podemos hacer con el sistema operativo cualquier cosa que queramos, no teniendo más limitación que nuestra propia inteligencia.

### *Análisis*

El acceso a sistemas operativos que permiten el manejo de información eficiente, oportuna, segura, confiable y en tiempo real, resulta oneroso dependiendo del tamaño de una Institución Financiera (IF), por lo general los bancos llevan la delantera en temas tecnológicos de este tipo. Las Coacs por su parte no se han quedado muy atrás, sin embargo se evidencia en la mayoría, que la inversión a realizar resulta pesado, razón por la cual las uniones de cooperativas están jugando un papel importante en estos temas y en otros. Se conoce que la UCACNOR a la cual pertenece la Coac Artesanos está concluyendo un proceso de licitación para la adquisición de un software para todas las Coacs integrantes.

### *Connotación Gerencial*

#### *Oportunidades*

- ✓ Ventaja competitiva frente a la competencia.
- ✓ Flexibilidad y adaptación a los productos y servicios que requiere el cliente.
- ✓ Aprovechar economías de escala.

#### *Amenazas*

- ✓ Depender de un proveedor particular.
- ✓ Suspensión de servicio por falta de pago de mantenimiento.
- ✓ Paralización de las operaciones cuando se va el sistema.

#### *Para la empresa*

Particularmente en la Coac Artesanos si le afecta no tener un buen sistema informático, ya que el que tiene actualmente no es un sistema que soporte tecnologías web, tales

como: utilizar el sistema mediante navegadores web (web browser)<sup>16</sup>, hacer uso de servicios web (web services)<sup>17</sup> para permitir el acceso a información de la institución desde entidades externas, banca virtual y ventanillas compartidas, los mismos que le brindan flexibilidad y escalabilidad a la institución.

### *Impacto*

Un sistema operativo financiero tiene un **Impacto Alto = 5**; si no lo tiene es una desventaja, si lo tiene son costos.

## **Micro ambiente**

### *Competencia*

**Tabla 18: Captaciones, Clientes y Promedio de Depósitos de Coacs en Imbabura al 31-12-09**

INSTITUCIÓN	TOTAL DEPÓSITOS	NÚMERO DE CLIENTES	NUMERO DE CUENTAS	DEPÓSITOS PROMEDIO
23 DE JULIO * <sup>18</sup>	4,660,558	5,054	5,308	878
29 DE OCTUBRE *	3,434,079	12,941	18,106	190
ATUNTAQUI *	35,899,176	54,182	54,358	660
CODESARROLLO *	1,922,442	6,854	7,007	274
PABLO MUÑOZ VEGA *	4,021,962	8,890	8,890	452
TULCÁN *	2,262,400	2,106	2,370	955
ARTESANOS ** <sup>19</sup>	2,454,834	17,600	17,600	139
CACMU **	1,057,015	4,089	4,089	259
HUAYCOPUNGO **	799,454	1,382	1,382	578
MAESTROS **	1,211,069	2,500	2,500	484
SAN ANTONIO **	1,341,727	3,091	3,091	434
SANTA ANITA **	1,250,714	4,056	4,056	308

FUENTE: SBS y UCACNOR  
ELABORADO: Autor

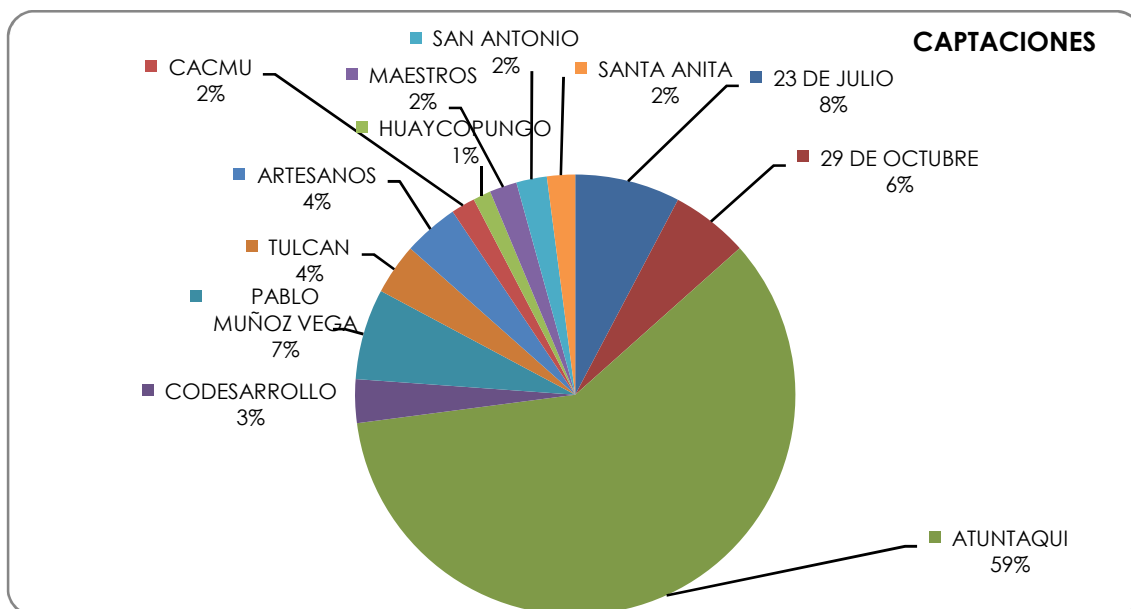
<sup>16</sup> Es un programa que permite visualizar la información que contiene una página web

<sup>17</sup> Es un componente de software que se comunica con otras aplicaciones codificando los mensaje en XML y enviando estos mensaje a través de protocolos estándares de Internet

<sup>18</sup> Cooperativas Reguladas por la SBS

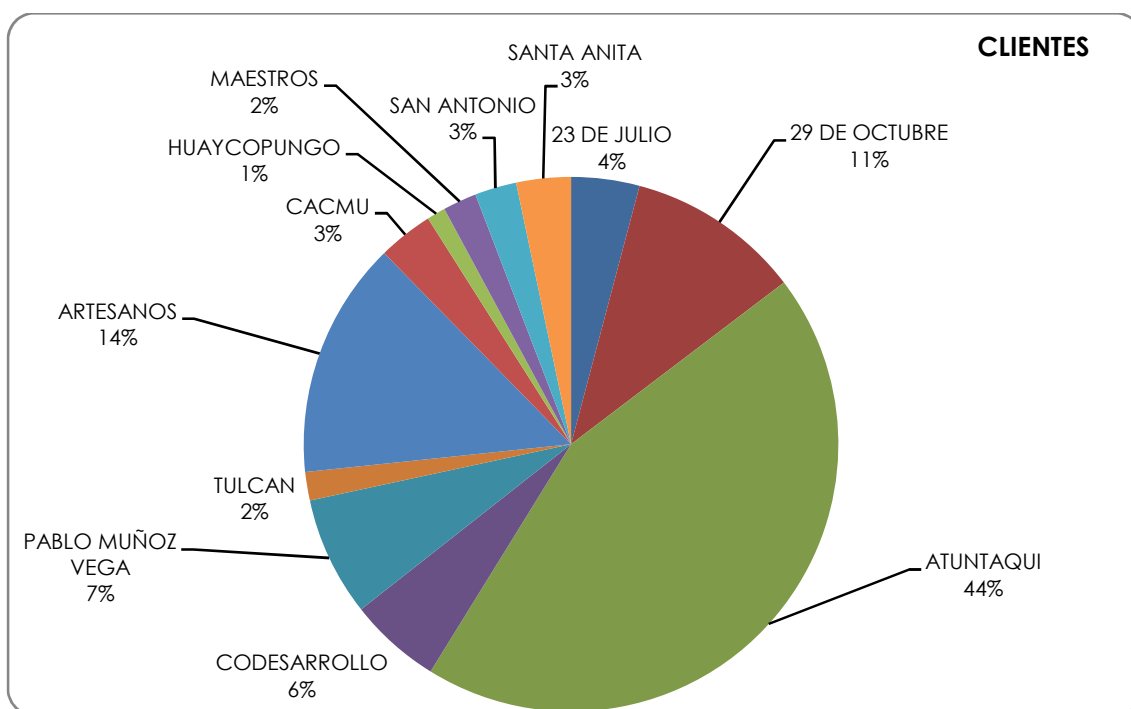
<sup>19</sup> Cooperativas Reguladas por el MIES

**Gráfico 24: Participación de las captaciones por Cooperativa en la Provincia de Imbabura a Dic-09**



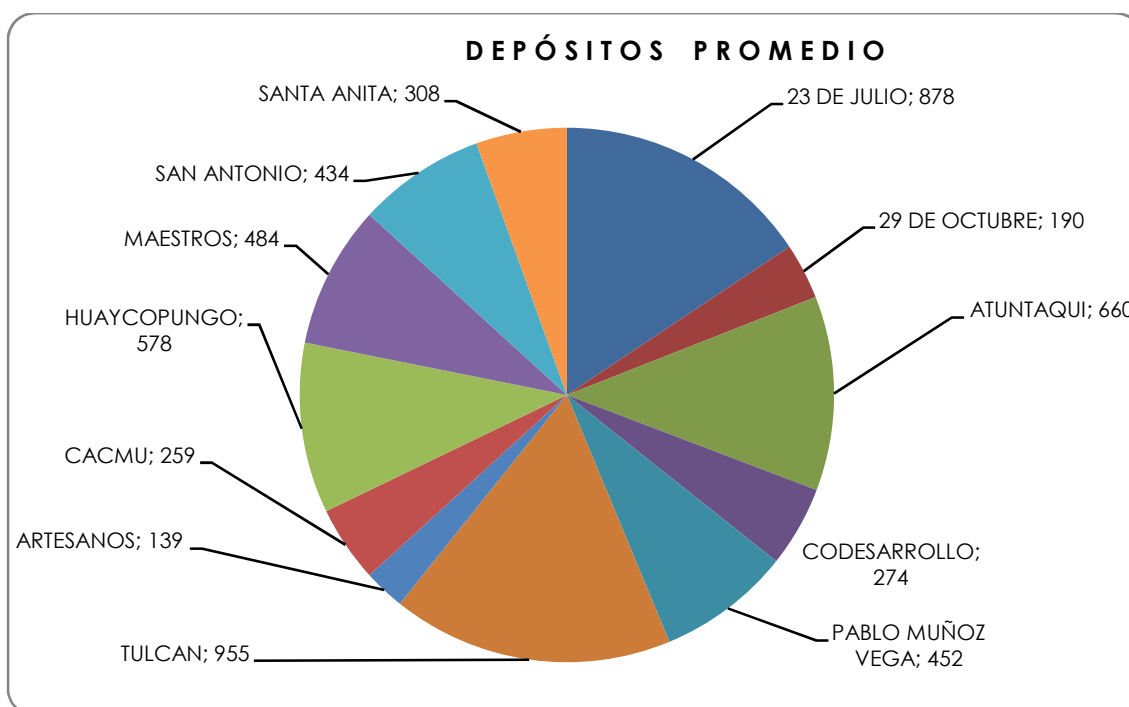
FUENTE: SBS y UCACNOR  
ELABORADO: Autor

**Gráfico 25: Participación de los Clientes por Coac en Imbabura a Dic-09**



FUENTE: SBS y UCACNOR  
ELABORADO: Autor

**Gráfico 26: Promedio de Depósitos por Coac en Imbabura a Dic-09**



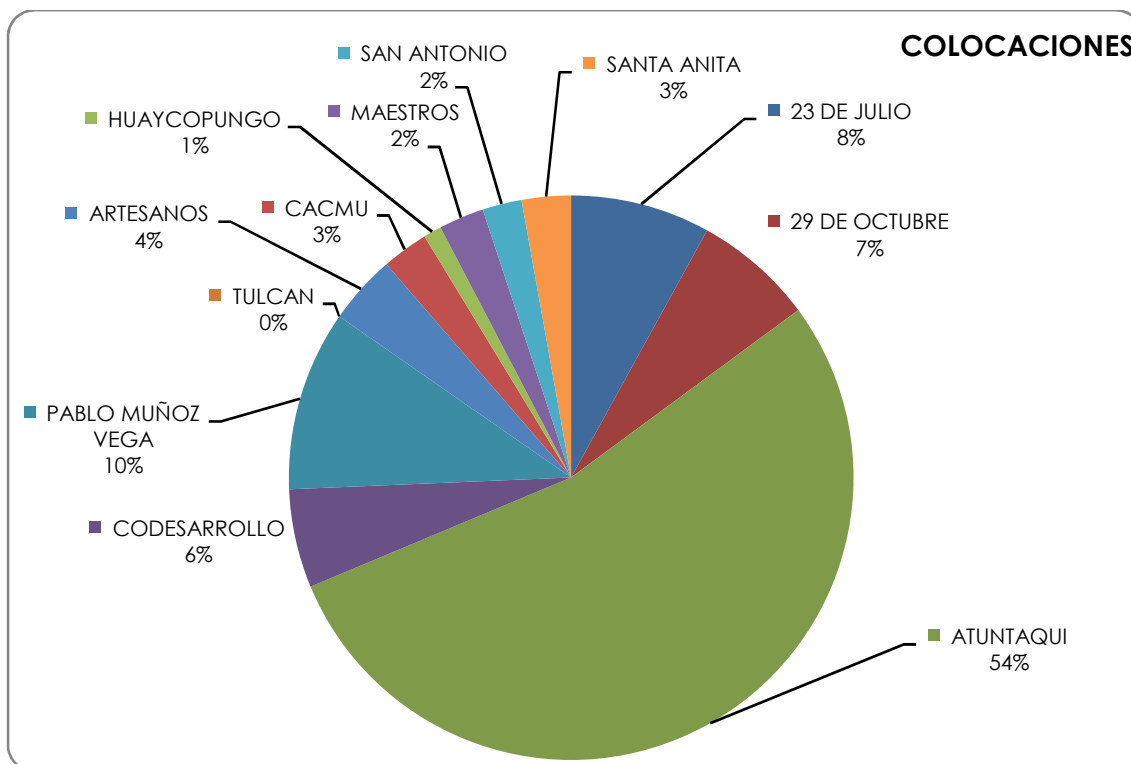
FUENTE: SBS y UCACNOR  
ELABORADO: Autor

**Tabla 19: Colocaciones por Coac en Imbabura a Dic-09**

INSTITUCIÓN	CONSUMO		VIVIENDA		MICRO EMPRESARIAL		CARTERA TOTAL	PROVISIONES	CARTERA NETA
	VIGENTE	EN RIESGO	VIGENTE	EN RIESGO	VIGENTE	EN RIESGO			
<b>23 DE JULIO</b>	2,379,677	34,781	997,432	29,768	2,334,767	164,010	5,940,437	-2,503	5,937,933
<b>29 DE OCTUBRE</b>	1,964,352	30,426	1,393,453	21,169	1,691,098	12,924	5,113,422	-2,429	5,110,993
<b>ATUNTAQUI</b>	11,797,115	209,873	5,727,691	109,920	20,576,374	1,512,157	39,933,130	-2,173	39,930,957
<b>CODESARROLLO</b>	834,141	8,481	551,836	13,325	2,570,678	210,920	4,189,381	-3,099	4,186,281
<b>PABLO MUÑOZ VEGA</b>	4,080,294	150,735	694,777	23,187	2,495,762	221,341	7,666,096	-1,738	7,664,358
<b>ARTESANOS</b>	260,629	21,858	36,013	1,907	2,368,529	262,191	2,951,127	-159,214	2,791,913
<b>CACMU</b>	522,125	2,275	147,213	2,344	1,260,406	35,125	1,969,488	-45,581	1,923,907
<b>HUAYCOPUNGO</b>	7,518	23,189	5,260	1	613,333	122,750	772,051	-39,932	732,119
<b>MAESTROS</b>	1,916,379	0		0		0	1,916,379		1,916,379
<b>SAN ANTONIO</b>	463,630	16,286	85,402	0	1,046,545	67,718	1,679,582	-52,934	1,626,647
<b>SANTA ANITA</b>	301,067	29,816		789	1,693,086	63,466	2,088,223	-64,105	2,024,118

FUENTE: SBS y UCACNOR  
ELABORADO: Autor

**Gráfico 27: Participación de la cartera por Coac en Imbabura a Dic-09**



FUENTE: SBS y UCACNOR  
ELABORADO: Autor

### *Análisis*

Del grupo de Coacs analizado, podemos determinar que seis son reguladas por la SBS y seis por la DNC cuya área de influencia es la provincia de Imbabura, excepto la Coac Artesanos y Cacmu sus oficinas matriz tienen fuera de la ciudad de Ibarra, existen otras Coacs de tamaños mucho más pequeño que no inciden en los resultados de la investigación efectuada, información que hemos encontrado en la [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec) y la proporcionada por la UCACNOR.

La participación en el mercado con más del 59% como Coac regulada por la SBS es la Atuntaqui y dentro de las reguladas por el MIES sobresale la Coac Artesanos con el 4%. En cuanto al número de clientes, la primera sigue siendo la Coac Atuntaqui y en segundo lugar se ubica la Coac Artesanos con 17,600 socios, el ahorro promedio por socio es bastante diferente en la mayoría de Coacs, podemos establecer que los nichos de mercado al que están atendiendo o les prefieren son distintos.

De los 198 mil habitantes como PEA de la provincia de Imbabura proyectado para el 2010, al sector cooperativo están asociados un poco más de 10 mil, relativamente es un porcentaje muy pequeño y las Coacs podemos incursionar más allá con la innovación de productos y servicios de calidad.

### *Connotación Gerencial*

#### *Oportunidades*

- ✓ Amplio mercado para incursionar y competir.
- ✓ Implementar planes y programas de fidelización.
- ✓ Calidad de productos y servicios que brinda la competencia.

#### *Amenazas*

- ✓ Competencia desleal.
- ✓ Precios de la competencia más bajos.

#### *Para la Empresa*

En particular para la Coac Artesanos, ubicarse en el segundo lugar con el mayor número de clientes en el grupo analizado es importante, el promedio de ahorros sobre los 100 dólares es aún más importante, el nicho con el que estamos trabajando es diferente. Conocer más de cerca a la competencia, saber sus debilidades para convertirlas en nuestras fortalezas será significativo para la toma de decisiones.

#### *Impacto*

La competencia tiene un **Impacto Alto = 5**; porque nos permite conocer sus estrategias y debilidades, nos da la oportunidad de establecer las nuestras y captar más mercado.

## Proveedores

Mencionar nuestros principales proveedores es hacer referencia a los 17 mil socios ahorristas de la Coac artesanos, en promedio cada uno aporta con 139 dólares aproximadamente, considerando que nuestro insumo o materia prima es el dinero y no es suficiente el aporte de los socios para satisfacer la demanda de crédito, es necesario recurrir a fondeo externo como segundo grupo importante de proveedores.

Tabla 20: Lista de Fondeadores de Recursos Financieros

PROVEEDOR	PAÍS	TIPO	WEB
<b>FECOAC</b>	ECUADOR	ORGANISMO DE INTEGRACIÓN	<a href="http://www.fecoac.com">www.fecoac.com</a>
<b>FINANCOOP</b>	ECUADOR	ORGANISMO DE INTEGRACIÓN	<a href="http://www.financoop.net">www.financoop.net</a>
<b>UCACNOR</b>	ECUADOR	ORGANISMO DE INTEGRACIÓN	<a href="http://www.ucacnor.org">www.ucacnor.org</a>
<b>RFR</b>	ECUADOR	ORGANISMO DE APOYO	<a href="http://www.rfr.org.ec">www.rfr.org.ec</a>
<b>CFN:</b> FONDOS PROPIOS FIDEICOMISOS	ECUADOR	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	<a href="http://www.cfn.fin.ec">www.cfn.fin.ec</a>
<b>OIKOCREDIT</b>	HOLANDA	ORGANISMO INTERNACIONAL	<a href="http://www.oikocredit.org">www.oikocredit.org</a>
<b>ECLOF</b>	ECUADOR	ORGANISMO DE APOYO	<a href="http://www.eclof.org">www.eclof.org</a>
<b>PROCANOR</b>	ECUADOR	ORGANISMO DE COOPERACIÓN	<a href="http://www.procanor.com">www.procanor.com</a>

FUENTE: Coac Artesanos  
ELABORADO: Autor

Ilustración 3: Logos de los principales fondeadores



### *Análisis*

Los proveedores más importantes de la Coac Artesanos son sus socios, razón y motivo de trabajar por ellos y para ellos, proveen más del 81% del pasivo y con un 15% participan los fondeadores externos.

### *Connotación Gerencial*

#### *Oportunidades*

- ✓ Desarrollar productos para fidelizar al mayor número de proveedores.
- ✓ Incrementar el portafolio de captaciones y el plazo de permanencia.
- ✓ Definir y establecer el CPPC<sup>20</sup> adecuado para potencializar los servicios.

#### *Amenazas*

- ✓ Elevación de costos de fondeadores internacionales.

### *Para la Empresa*

Para nuestra Coac si le afecta los proveedores en alto grado, puesto que una corrida de depósitos le pondría en dificultades para operar, de igual manera si los fondeadores externos no ven a la institución con buenos indicadores financieros no concederán créditos.

### *Impacto*

Los proveedores tiene un **Impacto Alto = 5**; se debe transmitir seguridad y confianza para captar más recursos.

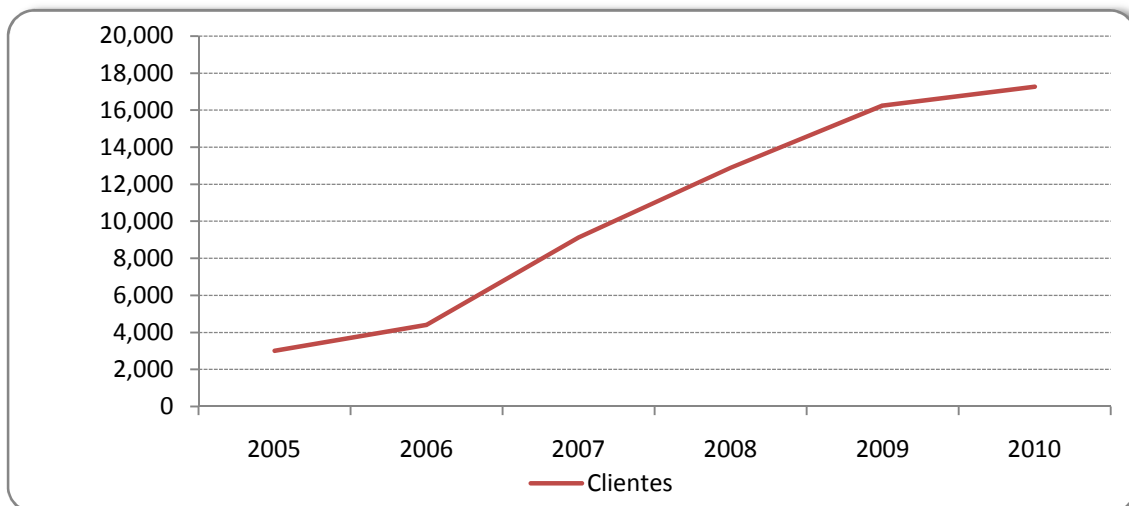
---

<sup>20</sup> Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC por sus siglas en inglés)



## Cientes

Gráfico 28: Evolución de clientes (SOCIOS) del 2005 al 2010



FUENTE: Coac Artesanos  
ELABORADO: Autor

La particularidad más importante de las Coacs y que les hace diferentes de los Bancos, es que sus clientes son sus proveedores, las necesidades comunes son satisfechas con la ayuda mutua y la solidaridad entres todos, mientras unos socios ahorran otros están tramitando sus créditos.

Es entonces para sus administradores de doble responsabilidad trabajar con sus socios en su estado de proveedores y clientes o usuarios de los bienes y servicios que brinda la Coac.

La mayor parte de clientes están concentrados en la cartera de créditos, la Coac Atuntaqui lidera en Imbabura con 54% del mercado, seguido de la pablo Muñoz Vega y 23 de Julio con un 10% y 8% respectivamente. En el grupo de Coacs reguladas por el MIES sobresale la Artesanos con un 4%, el resto de Coacs están con 3%, 2% y 1%.

## Análisis

Vemos coherencia de participación en el mercado, tanto en las captaciones, clientes y colocaciones en todas las Coacs, esto nos indica que a mayor participación del mercado

de proveedores mayor número de clientes atendidos. De igual manera podríamos obtener un listado muy importante de socios prestatarios, el manejo aquí es diferente, ofrecer productos competitivos, novedosos y sobre todo exigir el pago puntual de sus obligaciones.

### *Connotación Gerencial*

#### *Oportunidades*

- ✓ Reconocimiento de la Organización.
- ✓ Clientes conocen de la calidad de los productos y servicios.

#### *Amenazas*

- ✓ Desconocimiento de las tendencias y necesidades de los clientes.
- ✓ Tasas de interés altas (Crédito) y bajas (depósitos).

### *Para la Empresa*

Para la Coac Artesanos si afecta el factor clientes, ya que en la mayoría de veces no conocemos las tendencias y preferencias de los clientes potenciales, la satisfacción de los clientes actuales y las razones por las que ya se han retirado algunos socios.

### *Impacto*

Los clientes tienen un **Impacto Alto = 5**; se busca fidelizar la confianza demostrada durante los años de vida de la Coac, la permanencia de los socios actuales, atraer potenciales y satisfacer las necesidades de todos.

### *Sustitutos*

Los proveedores de sustitutos en el mercado están desde las cajas de ahorro y bancos comunales en la comunidad o barrio urbano, otras cooperativas de ahorro y crédito pequeñas, medianas y grandes hasta los grandes bancos privados y públicos ubicados en toda la provincia de Imbabura. Además no podemos obviar al mercado financiero informal en el cual actúan los usureros o comúnmente llamados chulqueros.

### *Análisis*

Los productos que ofrecemos las Coacs y Bancos, tanto en créditos como en captaciones, tenemos muchos sustitutos en la diversa gama de competencia, aún los que no están en la lista, allí podemos encontrar en menor escala pero que satisfacen de una u otra manera las necesidades de guardar u obtener crédito, las cajas de ahorros, bancos comunales, grupos asociativos y otros grupos sociales o familiares.

### *Connotación Gerencial*

#### *Oportunidades*

- ✓ Mejorar y perfeccionar los productos existentes.

#### *Amenazas*

- ✓ No comprender la dinámica de los usuarios.

### *Para la Empresa*

No le afecta, al contrario nos permite desarrollar, innovar y ofrecer una gran variedad de productos de calidad tomando en cuenta las preferencias y necesidades de los proveedores, clientes y usuarios.

### *Impacto*

Los sustitutos tienen un **Impacto Alto = 5**; porque se presenta la oportunidad de ofrecer nuevos productos y servicios.

### **Ambiente Interno**

#### *Área de Asesoría*

Actualmente esta área está integrada por dos asesor jurídicos, uno para cobranzas y constitución de hipotecas en las agencias excepto la matriz, y otro para constitución de hipotecas y asuntos legales en la oficina matriz y administración central; además la gerencia se apoya en un responsable operativo y procesos.

#### *Análisis*

De acuerdo a la estructura de la Coac, su tamaño y crecimiento alcanzado es lo que necesita y requiere para el normal desenvolvimiento de sus actividades.

#### *Connotación Gerencial*

#### *Fortalezas*

- ✓ Contar con un equipo de asesoría en la toma de decisiones

#### *Debilidades (Oportunidades de Cambio)*

- ✓ El trabajo es a tiempo parcial y costo por honorarios elevado.

### *Para la Empresa*

En la Coac Artesanos si afecta un área de asesoría jurídica, puesto que las actividades de la misma están relacionadas con la ley de cooperativas y con el resto de leyes vigentes en nuestro país; además del seguimiento y control a las operaciones y procesos que son vitales en el desarrollo y crecimiento de nuestra institución.

### *Impacto*

El área de asesoría tiene un **Impacto Alto = 5**; ya que la toma de decisiones sin considerar las disposiciones legales vigentes sería de fatales consecuencias.

### *Área de Negocios*

Esta área está constituida por Captaciones, Colocaciones, Marketing y Riesgos; son el núcleo de operaciones del negocio, reportan a la Gerencia general y están encargadas de:

- *Captaciones.*- Se encarga de desarrollar, innovar y crear productos de captación, administrar el portafolio de captaciones, monitoreo de tasas de interés, promoción, cumplimiento de metas de acuerdo al presupuesto.
- *Colocaciones.*- Le corresponde desarrollar, innovar y crear productos de crédito, administrar la cartera, colocar y recuperar, mantener un índice de morosidad adecuado, promoción, cumplimiento de metas de acuerdo al presupuesto.
- *Marketing.*- Facilita y apoya la gestión de captación y colocación, investiga el mercado, facilita información para establecer estrategias, coordina el desarrollo de productos y servicios, mercadea el negocio de la institución.

- *Riesgos.*- Está pendiente del cumplimiento de las normas de prudencia y solvencia financiera, riesgo de liquidez, riesgo de crédito, riesgo operativo, contingencias, informes preventivos y asesoramiento.

### *Análisis*

La base de operaciones del negocio de la cooperativa, de la forma que está organizada, garantiza un buen desarrollo de las actividades de la institución, cada sección cuenta con personal capacitado, eficiente y comprometido.

Se evidencia una política adecuada en el flujo del negocio, está definida claramente la misión de cada sección y en qué medida contribuyen al crecimiento e interdependencia mutua.

### *Connotación Gerencial*

#### *Fortalezas*

- ✓ Posibilidad de crecimiento a nivel nacional.
- ✓ Personal calificado y con la experiencia necesaria.
- ✓ Mejoramiento continuo como principio institucional.
- ✓ Mercadeo eficiente de los productos de captación y colocación.
- ✓ Rapidez y eficiencia en la solución de problemas.
- ✓ Capacidad de respuesta y competitiva frente a la competencia.
- ✓ Contacto directo y personalizado con el socio (proveedor y cliente)
- ✓ Cobertura geográfica en todos los cantones de la provincia de Imbabura y norte de Pichincha.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Reconocimiento e incentivos al cumplimiento de metas.

### *Debilidades (Oportunidades de Mejora)*

- ✓ Alta rotación del personal.
- ✓ Conexión en línea con todos los puntos de atención.
- ✓ Software adecuado a la nueva tecnología.
- ✓ Espacio físico de las oficinas adecuado.
- ✓ Actualización de datos de los socios.
- ✓ Incremento de la morosidad.
- ✓ Alta volatilidad de las captaciones.
- ✓ Fidelización de los socios.
- ✓ Imagen corporativa (logotipo actual se confunde con otras Coacs).
- ✓ Equipo de personal incompleto en algunas agencias.

### *Para la Empresa*

En la Coac Artesanos si afecta esta área de negocios, puesto que si no existe un manejo adecuado de cada sección y no está bien definido las funciones de cada funcionario, ocasionaría graves inconvenientes hacia adentro y hacia afuera de la institución.

### *Impacto*

Tiene un **Impacto Alto = 5**; el área de negocios debe contar con manuales y reglamentos bien definidos y socializados con todo el equipo, capacitación permanente y retroalimentación de los procesos.

### *Área de apoyo*

Constituyen parte de esta área la Asistencia Administrativa, Talento Humano, Jefatura Financiera y Sistemas. Reportan e informan a la Gerencia General.

- *Asistencia Administrativas.-* Responsable de la comunicación interna y externa, registra las resoluciones y tiene accesos a información confidencial, hace seguimiento a los asuntos pendientes relacionados con las actividades de la institución, logística a las diferentes áreas de la institución.
- *Talento Humano.-* Selección, reclutamiento, contratación, capacitación y seguimiento del recurso humano de la institución, control y evaluación del desempeño en cada una de las funciones asignadas al personal.
- *Jefatura Financiera.-* Encargado del manejo financiero de la institución, bajo su responsabilidad está el departamento de contabilidad, administra el portafolio de inversiones, pago a proveedores, distribución de fondos a las diferentes agencias, elaboración y seguimiento del presupuesto, análisis financiero.
- *Sistemas.-* Soporte tecnológico de la institución, responsable del buen funcionamiento del hardware, software y demás aplicativos necesarios en el desarrollo de las actividades, asesor de la innovación tecnológica.

### *Análisis*

El área de apoyo permite y facilita las operaciones de la organización, sin su soporte sería imposible un desarrollo adecuado, ordenado y sistemático de todas y cada una de las actividades asignadas a cada equipo de trabajo.

Además reporta información valiosa para la toma de decisiones, en forma analítica y consolidada, de tal forma que se concibe claramente el qué hacer y cómo lograrlo, definir y establecer las estrategias.



## *Connotación Gerencial*

### *Fortalezas*

- ✓ Equipo de trabajo joven y preparado.
- ✓ Compromiso con la institución.
- ✓ Capacitación permanente.
- ✓ Remuneración competitiva.
- ✓ Oportunidad de desarrollo y crecimiento.

### *Debilidades (Oportunidades de Mejora)*

- ✓ Falta de coordinación con las diferentes áreas y secciones.
- ✓ Personal con poca experiencia.

### *Para la Empresa*

El área de apoyo en la Coac Artesanos si afecta, puesto que si no existiera, las dos áreas anteriores (asesoría y operaciones) no funcionarían adecuadamente, no fluirían los recursos financieros, la información, la dotación del recurso humano idóneo para tal o cual cargo y la comunicación sería un caos.

### *Impacto*

Esta área de apoyo tiene un **Impacto Alto =5**; es la logística de la institución, la ayuda, soporte y respaldo de todo el equipo de trabajo.

## **FODA**

### ***Matrices***

#### *Oportunidades:*

1. Mayores oportunidades para efectuar una intermediación financiera con los actores del comercio, artesanía, empleados dependientes, etc.
2. Conocer más de cerca la edad y género de la población para definir el segmento de mercado.
3. Aumento de la población que participa en los diferentes grupos ocupacionales.
4. Aumento de la población que trabaja en los diferentes sectores económicos.
5. Aumentar la producción de la explotación de minas y canteras, sector de comerciantes y microempresarios a través de créditos y la creación de productos de captación, con lo cual contribuirá a crecer más el PIB.
6. Fondo a bajo costo de las líneas de crédito establecidas por el gobierno central.
7. Actividades productivas generan más ingresos.
8. Niveles bajos de calificación al riesgo de nuestro país tranquiliza los mercados locales y la producción no se ve alterada.
9. Ingreso de capitales frescos al país generan plazas de trabajo y consumo.
10. Contar con una nueva ley acorde al crecimiento y desarrollo de las Coacs.
11. Tener un propio organismos de control (Superintendencia de Cooperativas)
12. Líneas de crédito directas sin intermediarios (Fideicomisos).
13. Ventaja competitiva frente a la competencia.
14. Flexibilidad y adaptación a los productos y servicios que requiere el cliente.
15. Aprovechar economías de escala.
16. Amplio mercado para incursionar y competir.
17. Implementar planes y programas de fidelización.
18. Calidad de productos y servicios que brinda la competencia
19. Desarrollar productos para fidelizar al mayor número de proveedores.
20. Incrementar el portafolio de captaciones y el plazo de permanencia.
21. Definir y establecer el CPPC<sup>21</sup> adecuado para potencializar los servicios.
22. Reconocimiento de la Organización.

---

<sup>21</sup> Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC por sus siglas en inglés)

23. Clientes conocen de la calidad de los productos y servicios.
24. Mejorar y perfeccionar los productos existentes.

#### *Amenazas*

1. Según el poder adquisitivo de la población estarán en capacidad de adquirir productos y servicios financieros.
2. El poder adquisitivo de la población no es igual en todos los sectores, esto resta la posibilidad de ahorro.
3. Disminución de la capacidad de compra o del poder adquisitivo de los productos y servicios financieros que ofrece la industria.
4. Recuperación baja de la economía mundial después de la crisis.
5. Un acceso fácil a líneas de crédito provocaría alto endeudamiento y consecuentemente incremento de morosidad.
6. La competencia por colocar y captar recursos establece estrategias desleales.
7. Incrementos del riesgo país pone en alerta a los inversionistas, fugan los capitales y el precio del dinero se encarece.
8. Que el nuevo organismo de control no cumpla su rol.
9. Proliferación de cooperativas sin control.
10. Dependencia de un proveedor particular.
11. Suspensión de servicio por falta de pago de mantenimiento.
12. Paralización de las operaciones cuando se va el sistema.
13. Competencia desleal.
14. Precios de la competencia más bajos.
15. Elevación de costos de fondeadores internacionales.
16. Desconocimiento de las tendencias y necesidades de los clientes.
17. Tasas de interés altas (Crédito) y bajas (depósitos).
18. No comprender la dinámica de los usuarios.

#### *Fortalezas*

1. Contar con un equipo de asesoría en la toma de decisiones.

2. Posibilidad de crecimiento a nivel nacional.
3. Personal calificado y con la experiencia necesaria.
4. Mejoramiento continuo como principio institucional.
5. Mercadeo eficiente de los productos de captación y colocación.
6. Rapidez y eficiencia en la solución de problemas.
7. Capacidad de respuesta y competitiva frente a la competencia.
8. Contacto directo y personalizado con el socio (proveedor y cliente).
9. Cobertura geográfica en todos los cantones de la provincia de Imbabura y norte de Pichincha.
10. Trabajo en equipo.
11. Reconocimiento e incentivos al cumplimiento de metas.
12. Equipo de trabajo joven y preparado.
13. Compromiso con la institución.
14. Capacitación permanente.
15. Remuneración competitiva.
16. Oportunidad de desarrollo y crecimiento.

### *Debilidades*

1. El trabajo es a tiempo parcial y costo por honorarios elevado.
2. Alta rotación del personal.
3. Conexión en línea con todos los puntos de atención.
4. Software adecuado a la nueva tecnología.
5. Espacio físico de las oficinas adecuado.
6. Actualización de datos de los socios.
7. Incremento de la morosidad.
8. Alta volatilidad de las captaciones.
9. Fidelización de los socios.
10. Imagen corporativa (logotipo actual se confunde con otras Coacs).
11. Equipo de personal incompleto en algunas agencias.
12. Falta de coordinación con las diferentes áreas y secciones.
13. Personal con poca experiencia.

**Matriz 1: Impacto de Aspectos Estratégicos Jerarquizados FORTALEZAS**

IMPACTO ALTO = 5	IMPACTO MEDIO = 3	IMPACTO BAJO = 1
------------------	-------------------	------------------

N°	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Contar con un equipo de asesoría en la toma de decisiones		X	
2	Posibilidad de crecimiento a nivel nacional.		X	
3	Personal calificado y con la experiencia necesaria.	X		
4	Mejoramiento continuo como principio institucional.	X		
5	Mercadeo eficiente de los productos de captación y colocación.	X		
6	Rapidez y eficiencia en la solución de problemas.	X		
7	Capacidad de respuesta y competitiva frente a la competencia.		X	
8	Contacto directo y personalizado con el socio (proveedor y cliente)	X		
9	Cobertura geográfica en todos la cantones de la provincia de Imbabura y norte de Pichincha.		X	
10	Trabajo en equipo.			X
11	Reconocimiento e incentivos al cumplimiento de metas.		X	
12	Equipo de trabajo joven y preparado.		X	
13	Compromiso con la institución.		X	
14	Capacitación permanente.		X	
15	Remuneración competitiva.	X		
16	Oportunidad de desarrollo y crecimiento.		X	

FUENTE: Investigación Directa  
ELABORADO: Autor

**Matriz 2: Impacto de Aspectos Estratégicos Jerarquizados OPORTUNIDADES**

IMPACTO ALTO = 5	IMPACTO MEDIO = 3	IMPACTO BAJO = 1
------------------	-------------------	------------------

N°	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Mayores oportunidades para efectuar una intermediación financiera con los actores del comercio, artesanía, empleados dependientes, etc.	X		
2	Conocer más de cerca la edad y genero de la población para definir el segmento de mercado		X	
3	Aumento de la población que participa en los diferentes grupos ocupacionales			X
4	Aumento de la población que trabaja en los diferentes sectores económicos		X	
5	Aumentar la producción de la explotación de minas y canteras, sector de comerciantes y microempresarios a través de créditos y la creación de productos de captación, con lo cual contribuirá a crecer más el PIB.	X		
6	Fondeo a bajo costo de las líneas de crédito establecidas por el gobierno central.		X	
7	Actividades productivas generan más ingresos.		X	
8	Niveles bajos de calificación al riesgo de nuestro país tranquiliza los mercados locales y la producción no se ve alterada.		X	
9	Ingreso de capitales frescos al país generan plazas de trabajo y consumo		X	
10	Contar con una nueva ley acorde al crecimiento y desarrollo de las Coacs.	X		
11	Tener un propio organismos de control (Superintendencia de Cooperativas)	X		
12	Líneas de crédito directas sin intermediarios (Fideicomisos)		X	
13	Ventaja competitiva frente a la competencia.	X		
14	Flexibilidad y adaptación a los productos y servicios que requiere el cliente.	X		
15	Aprovechar economías de escala.		X	
16	Amplio mercado para incursionar y competir.		X	
17	Implementar planes y programas de fidelización.	X		
18	Calidad de productos y servicios que brinda la competencia	X		
19	Desarrollar productos para fidelizar al mayor número de proveedores.	X		
20	Incrementar el portafolio de captaciones y el plazo de permanencia.	X		
21	Definir y establecer el CPPC adecuado para potencializar los servicios.	X		
22	Reconocimiento de la Organización.	X		
23	Clientes conocen de la calidad de los productos y servicios.		X	
24	Mejorar y perfeccionar los productos existentes.		X	

FUENTE: Investigación Directa  
ELABORADO: Autor

**Matriz 3: Impacto de Aspectos Estratégicos Jerarquizados DEBILIDADES**

IMPACTO ALTO = 5	IMPACTO MEDIO = 3	IMPACTO BAJO = 1
------------------	-------------------	------------------

N°	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	El trabajo es a tiempo parcial y costo por honorarios elevado.			X
2	Alta rotación del personal.		X	
3	Conexión en línea con todos los puntos de atención.	X		
4	Software adecuado a la nueva tecnología.	X		
5	Espacio físico de las oficinas adecuado.			X
6	Actualización de datos de los socios.	X		
7	Incremento de la morosidad.		X	
8	Alta volatilidad de las captaciones.		X	
9	Fidelización de los socios.	X		
10	Imagen corporativa (logotipo actual se confunde con otras Coacs).	X		
11	Equipo de personal incompleto en algunas agencias.			X
12	Falta de coordinación con las diferentes áreas y secciones.		X	
13	Personal con poca experiencia.		X	

FUENTE: Investigación Directa  
ELABORADO: Autor

**Matriz 4: Impacto de Aspectos Estratégicos Jerarquizados AMENAZAS**

IMPACTO ALTO = 5	IMPACTO MEDIO = 3	IMPACTO BAJO = 1
------------------	-------------------	------------------

N°	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Según el poder adquisitivo de la población estarán en capacidad de adquirir productos y servicios financieros.			X
2	El poder adquisitivo de la población no es igual en todos los sectores, esto resta la posibilidad de ahorro.		X	
3	Disminución de la capacidad de compra o del poder adquisitivo de los productos y servicios financieros que ofrece la industria.		X	
4	Recuperación baja de la economía mundial después de la crisis.		X	
5	Un acceso fácil a líneas de crédito provocaría alto endeudamiento y consecuentemente incremento de morosidad.	X		
6	La competencia por colocar y captar recursos establece estrategias desleales.	X		
7	Incrementos del riesgo país pone en alerta a los inversionistas, fugan los capitales y el precio del dinero se encarece.	X		
8	Que el nuevo organismo de control no cumpla su rol.	X		
9	Proliferación de cooperativas sin control.		X	
10	Depender de un proveedor particular.		X	
11	Suspensión de servicio por falta de pago de mantenimiento.	X		
12	Paralización de las operaciones cuando se va el sistema.	X		
13	Competencia desleal.		X	
14	Precios de la competencia más bajos.		X	
15	Elevación de costos de fondeadores internacionales.		X	
16	Desconocimiento de las tendencias y necesidades de los clientes.	X		
17	Tasas de interés altas (Crédito) y bajas (depósitos).		X	
18	No comprender la dinámica de los usuarios.		X	

FUENTE: Investigación Directa  
ELABORADO: Autor



Tabla 21: IMPACTOS CRUZADOS

IMPACTOS CRUZADOS	
Nivel de incidencia Entre Variables (Interno / Externo)	
<b>OFENSIVA ++ FO</b>	CÓMO LAS FORTALEZAS APOYARÁN PARA ALCANZAR LAS OPORTUNIDADES
<b>DEFENSIVA -- DA</b>	CÓMO LAS DEBILIDADES MAXIMIZARÁ LAS AMENAZAS
<b>RESPUESTA +- FA</b>	CÓMO LAS FORTALEZAS MINIMIZARÁN EL EFECTO DE LAS AMENAZAS
<b>MEJORAMIENTO -+ DO</b>	CÓMO LAS DEBILIDADES LIMITARÁN EL ACCESO A LAS OPORTUNIDADES

FUENTE: Gestión estratégica de Negocios  
ELABORADO: Autor

“**Matriz de Áreas de Ofensiva Estratégica que combinan fortalezas u oportunidades**, esta matriz nos ayuda a determinar cuáles constituyen las ventajas o posiciones a favor que posee la empresa y que le pueden ayudar a aprovechar las oportunidades más relevantes” (Tandazo, 2007)

“**Matriz de Defensa Estratégica que se realiza con debilidades y amenazas**, esta matriz permite definir cuáles son las debilidades más importantes y que constituyen un problema al momento de combatir las amenazas inminentes” (Tandazo, 2007)

“**Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica que conjuga fortalezas y amenazas**, sirve para determinar cómo podemos mediante los puntos fuertes de la empresa enfrentar a las amenazas más relevantes” (Tandazo, 2007)

“**Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico que une debilidades y oportunidades**, esta matriz ayuda a determinar cuáles son los puntos menos fuertes de la empresa y que deben ser mejorados para poder aprovechar al máximo las oportunidades más nobles que se presentan” (Tandazo, 2007).

**Matriz 5: ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “FO”**

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p style="text-align: center;"><b>IMPACTO</b></p> <p style="text-align: center;">ALTO = 5</p> <p style="text-align: center;">MEDIO = 3</p> <p style="text-align: center;">BAJO = 1</p> </div>	<b>OPORTUNIDADES</b>												
	<b>FORTALEZAS</b>	Mayores oportunidades para efectuar una intermediación financiera con los actores del comercio, artesanía, empleados dependientes, etc.	Aumentar la producción de la explotación de minas y canteras, sector de comerciantes y microempresarios a través de créditos y la creación de productos de captación, con lo cual contribuirá a crecer más el PIB.	Contar con una nueva ley acorde al crecimiento y desarrollo de las Coacs.	Tener un propio organismo de control (Superintendencia de Cooperativas)	Ventaja competitiva frente a la competencia.	Flexibilidad y adaptación a los productos y servicios que requiere el cliente.	Implementar planes y programas de fidelización.	Calidad de productos y servicios que brinda la competencia	Desarrollar productos para fidelizar al mayor número de proveedores.	Incrementar el portafolio de captaciones y el plazo de permanencia.	Definir y establecer el CPPC adecuado para potenciar los servicios.	Reconocimiento de la Organización.
Personal calificado y con la experiencia necesaria.	5	1	1	1	5	5	5	3	3	5	1	1	<b>36</b>
Mejoramiento continuo como principio institucional.	3	1	1	1	3	5	5	5	5	5	3	5	<b>42</b>
Mercadeo eficiente de los productos de captación y colocación.	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	3	3	<b>44</b>
Rapidez y eficiencia en la solución de problemas.	1	1	1	1	3	5	5	5	3	5	1	5	<b>36</b>
Contacto directo y personalizado con el socio (proveedor y cliente)	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>48</b>
Remuneración competitiva.	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	3	1	<b>34</b>
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>30</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>240</b>

FUENTE: Investigación Directa  
ELABORADO: Autor

**Matriz 6: ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “DA”**

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>IMPACTO</b>                       ALTO = 5                       MEDIO = 3                       BAJO = 1                 </div>	<b>AMENAZAS</b>							<b>TOTALES</b>
		<b>DEBILIDADES</b>						
	Un acceso fácil a líneas de crédito provocaría alto endeudamiento y consecuentemente incremento de morosidad.	La competencia por colocar y captar recursos establece estrategias desleales.	Incrementos del riesgo país pone en alerta a los inversionistas, fugan los capitales y el precio del dinero se encarece.	Que el nuevo organismo de control no cumpla su rol.	Suspensión de servicio por falta de pago de mantenimiento.	Paralización de las operaciones cuando se va el sistema.	Desconocimiento de las tendencias y necesidades de los clientes.	
Conexión en línea con todos los puntos de atención.	1	1	1	1	5	5	3	<b>17</b>
Software adecuado a la nueva tecnología.	1	5	1	1	3	5	3	<b>19</b>
Actualización de datos de los socios.	1	5	1	1	5	5	5	<b>23</b>
Fidelización de los socios.	1	5	1	1	5	5	5	<b>23</b>
Imagen corporativa (logotipo actual se confunde con otras Coacs).	1	5	1	1	5	3	3	<b>19</b>
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>101</b>

FUENTE: Investigación Directa  
 ELABORADO: Autor

**Matriz 7: ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA “FA”**

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p style="text-align: center;"><b>IMPACTO</b></p> <p style="text-align: center;">ALTO = 5</p> <p style="text-align: center;">MEDIO = 3</p> <p style="text-align: center;">BAJO = 1</p> </div> <p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p>	<b>AMENAZAS</b>							<b>TOTALES</b>
	Un acceso fácil a líneas de crédito provocaría alto endeudamiento y consecuentemente incremento de morosidad.	La competencia por colocar y captar recursos establece estrategias desleales.	Incrementos del riesgo país pone en alerta a los inversionistas, fugan los capitales y el precio del dinero se encarece.	Que el nuevo organismo de control no cumpla su rol.	Suspensión de servicio por falta de pago de mantenimiento.	Paralización de las operaciones cuando se va el sistema.	Desconocimiento de las tendencias y necesidades de los clientes.	
Personal calificado y con la experiencia necesaria.	1	1	1	1	1	5	5	<b>15</b>
Mejoramiento continuo como principio institucional.	1	5	3	1	5	5	5	<b>25</b>
Mercadeo eficiente de los productos de captación y colocación.	1	5	1	1	5	5	5	<b>23</b>
Rapidez y eficiencia en la solución de problemas.	1	5	1	1	1	5	5	<b>19</b>
Contacto directo y personalizado con el socio (proveedor y cliente)	5	5	1	1	5	5	5	<b>27</b>
Remuneración competitiva.	1	5	1	1	3	1	1	<b>13</b>
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>26</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>122</b>

FUENTE: Investigación Directa  
ELABORADO: Autor

**Matriz 8: ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO “DO”**

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p style="text-align: center;"><b>IMPACTO</b></p> <p style="text-align: center;">ALTO = 5</p> <p style="text-align: center;">MEDIO = 3</p> <p style="text-align: center;">BAJO = 1</p> </div>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p>												<p style="text-align: center;"><b>TOTALES</b></p>
		<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p>											
	Mayores oportunidades para efectuar una intermediación financiera con los actores del comercio, artesanía, empleados dependientes, etc.	Aumentar la producción de la explotación de minas y canteras, sector de comerciantes y microempresarios a través de créditos y la creación de productos de captación, con lo cual contribuirá a crecer más el PIB.	Contar con una nueva ley acorde al crecimiento y desarrollo de las Coacs.	Tener un propio organismos de control (Superintendencia de Cooperativas)	Ventaja competitiva frente a la competencia.	Flexibilidad y adaptación a los productos y servicios que requiere el cliente.	Implementar planes y programas de fidelización.	Calidad de productos y servicios que brinda la competencia	Desarrollar productos para fidelizar al mayor número de proveedores.	Incrementar el portafolio de captaciones y el plazo de permanencia.	Definir y establecer el CPPC adecuado para potenciar los servicios.	Reconocimiento de la Organización.	
Conexión en línea con todos los puntos de atención.	5	1	1	1	5	5	5	5	5	3	1	1	<b>38</b>
Software adecuado a la nueva tecnología.	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>48</b>
Actualización de datos de los socios.	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	1	3	<b>42</b>
Fidelización de los socios.	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>48</b>
Imagen corporativa (logotipo actual se confunde con otras Coacs).	3	1	1	1	5	3	5	5	3	3	1	5	<b>36</b>
<b>TOTALES</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>212</b>

FUENTE: Investigación Directa  
ELABORADO: Autor

“**Matriz de Síntesis Estratégica**, Resume las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que constituyen la clave para la formulación de estrategias de corto, mediano y largo plazo y que permiten hacer buen uso de las ventajas que posee la empresa para aprovechar las oportunidades que el mercado presenta, así como las estrategias para disminuir los problemas o puntos débiles que presenta, minimizando el impacto que pueden tener las amenazas detectadas ” (Tandazo, 2007).

**Tabla 22: Síntesis Estratégica (Interpretación y temas estratégicos)**

	OPORTUNIDADES FO		AMENAZAS FA	
	<b>FORTALEZAS</b>	1	Flexibilidad y adaptación a los productos y servicios que requiere el cliente.	1
2		Implementar planes y programas de fidelización.	2	Paralización de las operaciones cuando se va el sistema.
3		Incrementar el portafolio de captaciones y el plazo de permanencia.	3	Desconocimiento de las tendencias y necesidades de los clientes.
4		Calidad de productos y servicios que brinda la competencia	4	Suspensión de servicio por falta de pago de mantenimiento.
5		Desarrollar productos para fidelizar al mayor número de proveedores.	5	Contacto directo y personalizado con el socio (proveedor y cliente)
6		Contacto directo y personalizado con el socio (proveedor y cliente)	6	Mejoramiento continuo como principio institucional.
7		Mercadeo eficiente de los productos de captación y colocación.	7	Mercadeo eficiente de los productos de captación y colocación.
8		Mejoramiento continuo como principio institucional.	8	Rapidez y eficiencia en la solución de problemas.
9		Personal calificado y con la experiencia necesaria.	9	Personal calificado y con la experiencia necesaria.
10		Rapidez y eficiencia en la solución de problemas.	10	
<b>DEBILIDADES</b>	DO		DA	
	1	Ventaja competitiva frente a la competencia.	1	Suspensión de servicio por falta de pago de mantenimiento.
	2	Implementar planes y programas de fidelización.	2	Paralización de las operaciones cuando se va el sistema.
	3	Calidad de productos y servicios que brinda la competencia	3	La competencia por colocar y captar recursos establece estrategias desleales.
	4	Mayores oportunidades para efectuar una intermediación financiera con los actores del comercio, artesanía, empleados dependientes, etc.	4	Desconocimiento de las tendencias y necesidades de los clientes.
	5	Flexibilidad y adaptación a los productos y servicios que requiere el cliente.	5	Actualización de datos de los socios.
	6	Desarrollar productos para fidelizar al mayor número de proveedores.	6	Fidelización de los socios.
	7	Software adecuado a la nueva tecnología.	7	Software adecuado a la nueva tecnología.
	8	Fidelización de los socios.	8	Imagen corporativa (logotipo actual se confunde con otras Coacs).
	9	Actualización de datos de los socios.	9	Conexión en línea con todos los puntos de atención.
	10	Conexión en línea con todos los puntos de atención.	10	
11	Imagen corporativa (logotipo actual se confunde con otras Coacs).	11		

ELABORADO: Autor

**Matriz 9: De gestión estratégica y diseño de estrategias**

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS (DISEÑO DE ESTRATEGIAS)		Flexibilidad y adaptación a los productos y servicios que requiere el cliente.	Implementar planes y programas de fidelización.	Incrementar el portafolio de captaciones y el plazo de permanencia.	Calidad de productos y servicios que brinda la competencia	Desarrollar productos para fidelizar al mayor número de proveedores.	Ventaja competitiva frente a la competencia.	Mayores oportunidades para efectuar una intermediación financiera con los actores del comercio, artesanía, empleados dependientes, etc.	La competencia por colocar y captar recursos establece estrategias desleales.	Paralización de las operaciones cuando se va el sistema.	Suspensión de servicio por falta de pago de mantenimiento.	Desconocimiento de las tendencias y necesidades de los clientes.
		OPORTUNIDADES							AMENAZAS			
FORTALEZAS	Contacto directo y personalizado con el socio (proveedor y cliente)	INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	MERCADEANDO PRODUCTOS	ENTREGANDO PRODUCTOS A LA MEDIDA	MEDIANTE GRUPOS FOCALES	OFRECIENDO NUEVOS PRODUCTOS	SERVICIOS PERSONALIZADOS CON RECAUDACIÓN A DOMICILIO	DIFUSIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE NUESTROS PRODUCTOS	ELABORANDO PLANES DE CONTINGENCIA	DISEÑANDO FLUJOS DE PAGO	ACTUALIZANDO BASE DE DATOS
	Mercadeo eficiente de los productos de captación y colocación.	CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS	FORTALECIENDO EL ÁREA DE MARKETING	CONTROLANDO TASAS PROMEDIO PONDERADAS	IMPLEMENTANDO MEJORAS A LOS PRODUCTOS	FORMANDO GRUPOS DE AHORRO	ORGANIZANDO REDES DE MERCADEO	ENTREGA OPORTUNA Y EN MENOR TIEMPO	EFICIENTE DIFUSIÓN Y PUBLICIDAD	IMPLEMENTANDO PLANES DE CONTINGENCIA	PAGANDO PUNTUALMENTE	ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN Y COMPETENCIA
	Mejoramiento continuo como principio institucional.	INNOVACIÓN PERMANENTE	EJECUTANDO LOS PLANES Y PROGRAMAS	EFFECTUANDO PLANES DE INVERSIÓN	COPIANDO, HACIENDO Y MEJORANDO	EFFECTUANDO CAMPAÑAS DE PROMOCIÓN	CAPACITANDO A LOS LÍDERES DE GRUPO	ACORTANDO LOS TIEMPOS	DESARROLLANDO PLANES PARA DESVANECER ESTRATEGIAS DE LA COMPETENCIA	REDUCCIÓN AL MÍNIMO LAS PARALIZACIONES	VERIFICANDO EL PAGO PUNTUAL	INVESTIGANDO EL MERCADO ESPECÍFICO
	Personal calificado y con la experiencia necesaria.	PARTICIPA TODO EL EQUIPO GERENCIAL	CONSTRUYENDO REDES DE MERCADEO	FORTALECIENDO EL ÁREA DE CAPTACIONES	SUPERANDO LOS PROBLEMAS PRESENTADOS	REALIZANDO SEGUIMIENTOS Y EVALUACIONES	SIENDO AGRESIVOS CON LA COMPETENCIA	ESTABLECIENDO Y MEJORANDO METAS	CAMBIO DE ESTRATEGIAS MÁS COMPETITIVAS	SOLUCIÓN INMEDIATA DE NOVEDADES		ANALIZANDO EL MERCADO
	Rapidez y eficiencia en la solución de problemas.	SOCIALIZANDO CON TODO EL PERSONAL	EVALUANDO EL DESARROLLO DE LAS REDES DE MERCADEO	MONITOREANDO EL PORTAFOLIO DE CAPTACIONES	ACTUALIZANDO INFORMACIÓN DE LA COMPETENCIA	EVALUANDO EL COMPORTAMIENTO DE LOS PROVEEDORES	CAMBIANDO Y MEJORANDO ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS	IDENTIFICANDO PROBLEMAS EN EL SERVICIO BRINDADO	ESTANDO ATENTOS A LAS MANIOBRAS DE LA COMPETENCIA	IMPLEMENTANDO UN SERVIDOR AUXILIAR O DE RESPALDO	ADQUISICIÓN DE UN NUEVO SOFTWARE	CONOCIENDO MÁS A LOS NICHOS DE MERCADO
DEBILIDADES	Software adecuado a la nueva tecnología.	MANEJANDO TODOS LOS PRODUCTOS EN EL SISTEMA	CONTROLANDO A TRAVÉS DEL SOTWARE	OBTENIENDO INFORMACIÓN OPORTUNA Y EFICAZ	OFRECIENDO INFORMACIÓN POR INTERNET	TRANSPARENTANDO LA INFORMACIÓN	PERSONALIZACIÓN DEL SOTWARE DE ACUERDO A LOS PRODUCTOS	OFRECIENDO VARIAS ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN	COMPITIENDO CON TECNOLOGÍA DE PUNTA	ELIMINANDO LAS INTERRUPCIONES A UN 99%		
	Fidelización de los socios.	ELABORANDO PRODUCTOS ATRACTIVOS	ENTREGANDO MÁS QUE UNA TASA DE INTERÉS	ESTABLECIENDO ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN	COMPARTIENDO REGALIAS	CREANDO DEPENDENCIA	HACIENDO COSAS DIFERENTES QUE LA COMPETENCIA	OFRECIENDO LO QUE BUSCA EL PROVEEDOR	GENERANDO EN LOS AHORRADORES PERTENENCIA	OFRECIENDO OTRAS ALTERNATIVAS	COMPARTIENDO SUS VIVENCIAS	
	Actualización de datos de los socios.	LLAMANDO LA ATENCIÓN	CONOCIENDO INFORMACIÓN MÁS ACTUALIZADA	FOMENTANDO LA CULTURA DEL AHORRO	SABIENDO A TRAVÉS DE NUESTRO SOCIO	ENTREGANDO REGALOS, PREMIOS Y SORTEOS	IDENTIFICANDO NUEVOS NICHOS DE MERCADO	A MICROEMPRESARIOS, EMPLEADOS Y PROFESIONALES		CONEXIÓN EN LÍNEA TODAS LAS OFICINAS	OBTENIENDO MAYOR INFORMACIÓN	
	Conexión en línea con todos los puntos de atención.	MEJOR SERVICIO AL CLIENTE	MAYOR ATENCIÓN A LOS SOCIOS AHORRADORES	MAYOR INFORMACIÓN AL SOCIO	ELIMINANDO DIFERENCIAS DE INFORMACIÓN	MANEJO DE INFORMACIÓN POR LOS SOCIOS	GENERANDO NUEVAS IDEAS DE NEGOCIO	ENTREGANDO INFORMACIÓN OPORTUNA	DISMINUYENDO VENTAJAS DE LA COMPETENCIA			
Imagen corporativa (logotipo actual se confunde con otras Coacs).	GENERANDO CONFIANZA EN LOS SOCIOS Y CLIENTES	CON UNA NUEVA IMAGEN CORPORATIVA	CONSULTORÍA NUEVA IMAGEN CORPORATIVA	ENTREGANDO LO MISMO PEOR DE DIFERENTE FORMA	ENTREGANDO AL MERCADO UNA INSTITUCIÓN RENOVADA	MOSTRÁNDONOS DIFERENTES	ENTREGANDO MAYORES OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN					

ELABORADO: Autor

## **Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

El BCG desarrolló y popularizó un planteamiento que se conoce como matriz de crecimiento-participación. Esta matriz se divide en cuatro celdas y cada una indica un tipo distinto de negocio:

**Signos de Pregunta:** son negocios de empresas que operan en mercados de alto crecimiento, pero cuya participación relativa en el mercado es baja. Casi todos los negocios parten de una interrogante en la cual la empresa intenta penetrar en un mercado de gran crecimiento en el que ya existe un líder. Requiere mucho efectivo, puesto que la compañía tiene que continuar aumentando su planta, equipo y personal para mantenerse a la par del rápido crecimiento del mercado y porque además quiere superar a su líder. La empresa tiene que meditar con detenimiento si continúa invirtiendo dinero en este negocio. Quizá convendría a la empresa invertir más efectivo en sólo un o dos de esos negocios.

**Estrellas:** si el negocio que plantea interrogantes tiene éxito, se convierte en una estrella. Una estrella es el líder en un mercado de gran crecimiento. Esto no significa que la estrella produzca un flujo positivo de efectivo para la empresa, ya que debe gastar sumas considerables para mantenerse al parejo del crecimiento del mercado y repeler los ataques de la competencia. Habría razón para preocuparse si no hubiera ninguna.

**Vacas Lecheras, o Dadoras de efectivo:** cuando el crecimiento anual del mercado cae a menos del 10%, la estrella se convierte en una vaca de efectivo si aún tiene la mayor participación en el mercado. Una vaca de efectivo genera una gran cantidad de dinero para la compañía y ésta no tiene que financiar mucha de su capacidad de expansión porque el índice de crecimiento del mercado ha bajado y como el negocio es el líder, disfruta de economías de escala y márgenes de utilidad más altos. La empresa utiliza sus



vacas para pagar sus cuentas y dar apoyo a las interrogantes, estrellas y perros que están hambrientos de efectivo. Sin embargo, en la ilustración la empresa tiene sólo una vaca y, por consiguiente, es muy vulnerable. Si desvía su efectivo para apoyar sus otros negocios, la vaca puede transformarse en perro.

**Perros:** describen las empresas que tienen participaciones raquíticas en mercados de bajo crecimiento. Por lo regular generan pocas utilidades o pérdidas, aunque pueden generar algún dinero. La empresa debe considerar si está aferrándose al perro por una buena razón o por razones sentimentales. Con frecuencia los perros deben ser reestructurados o eliminados.

Una vez que ha delineado sus negocios en la matriz crecimiento-participación, la empresa determina si su cartera de negocios es saludable. Una cartera no equilibrada tendría demasiados perros o interrogantes o muy pocas estrellas y vacas.

Texto copiado del sitio <http://admindeempresas.blogspot.com>

Ilustración 4: Matriz Boston Consulting Group (BCG)



Imagen copiada del sitio: [img.chw.net](http://img.chw.net)

Para elaborar nuestra propia matriz BCG procedemos a calcular la participación en el mercado y la participación relativa de la siguiente manera:

Tabla 23: Tabla de participación del mercado de la COACs en Ibarra

COAC <sub>s</sub>	CAPTACIONES EN IBARRA		Participación en el mercado	COLOCACIONES EN IBARRA		Participación en el mercado
	2008 (1)	2009 (2)		2008	2009	
23 DE JULIO		0.00	0.00%	1	5	0.00%
29 DE OCTUBRE	2,922,725	3,434,079	10.08%	3,158,897	5,113,422	12.63%
ATUNTAQUI	14,535,007	17,690,124	51.95%	16,073,233	16,680,486	41.20%
CODESARROLLO	1,923,947	1,922,442	5.65%	4,466,496	4,189,381	10.35%
PABLO MUÑOZ VEGA	3,896,114	4,021,962	11.81%	5,254,658	7,666,096	18.93%
TULCÁN	1,149,603	2,262,400	6.64%	0	0	0.00%
ARTESANOS	1,600,650	2,454,834	7.21%	2,301,940	2,951,127	7.29%
CACMU	702,380	1,057,015	3.10%	1,382,850	1,969,488	4.86%
MAESTROS	1,049,750	1,211,069	3.56%	1,869,220	1,916,379	4.73%
<b>TOTAL</b>	<b>27,780,176</b>	<b>34,053,925</b>	<b>100.00%</b>	<b>34,507,296</b>	<b>40,486,384</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: SBS y UCACNOR  
Elaborado: Autor

$$TC = \frac{\text{Año 2} - \text{Año 1}}{\text{Año 1}} * 100 =$$

**CRECIMIENTO:**

22.58%	COACs	17.33%
53.36%	COAC ARTESANOS	28.21%

Tabla 24: Cálculo de la participación relativa de las Coacs en Ibarra

COAC <sub>s</sub>	CÁLCULO DE LA PARTICIPACIÓN RELATIVA	
	$PRM = \frac{\text{Ventas de la empresa y/o participación en el mercado}}{\text{Ventas del mayor participante y/o participación del mayor competidor}}$	
	CAPTACIONES	COLOCACIONES
23 DE JULIO	0.00	0.00
29 DE OCTUBRE	0.19	0.31
ATUNTAQUI	4.40	3.06
CODESARROLLO	0.11	0.25
PABLO MUÑOZ VEGA	0.23	0.46
TULCÁN	0.13	0.00
ARTESANOS	0.14	0.18
CACMU	0.06	0.12
MAESTROS	0.07	0.11

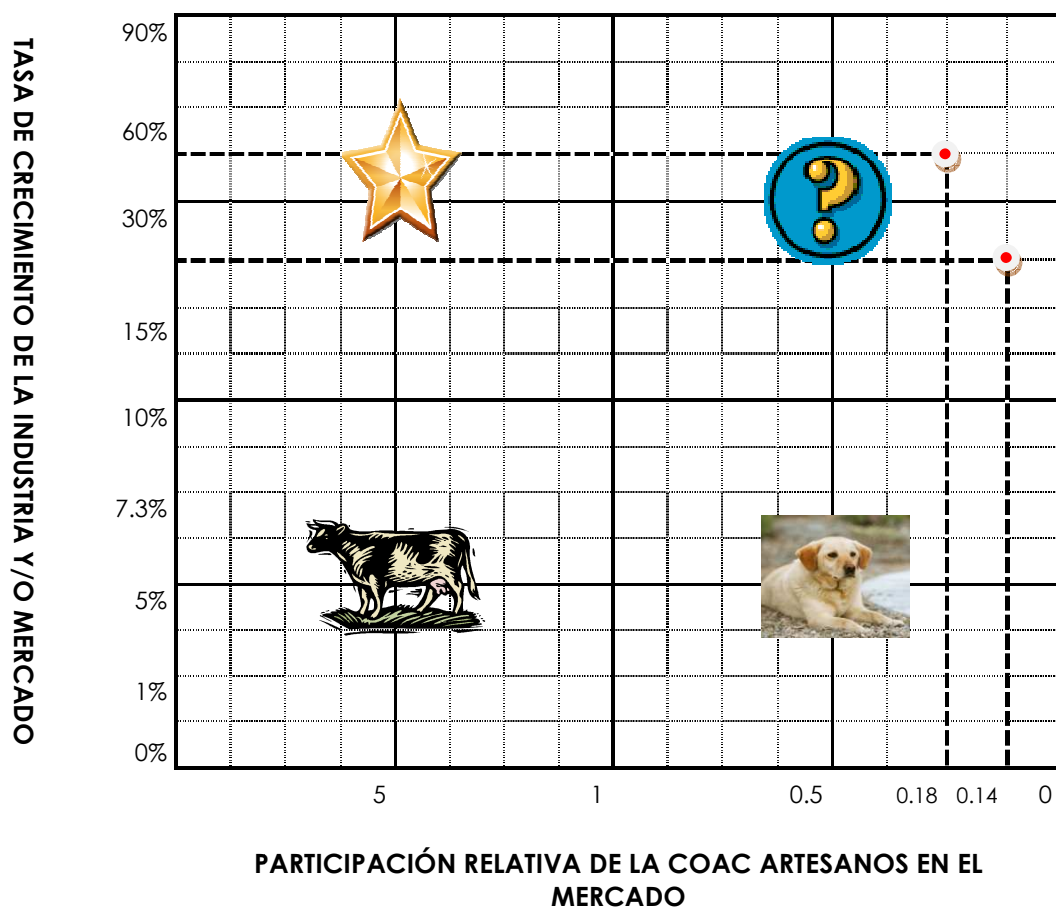
Fuente: SBS y UCACNOR  
Elaborado: Autor

Tabla 25: Método de diagnóstico BOSTON CONSULTING GROUP

PRODUCTOS DE LA COAC ARTESANOS	TASA DE CRECIMIENTO DE MERCADO	CUOTA DE MERCADO	CUOTA DEL MAYOR COMPETIDOR	CUOTA RELATIVA
Captaciones	53.36%	7.21%	51.95%	0.14
Colocaciones	28.20%	7.29%	41.20%	0.18

Fuente: SBS y UCACNOR  
Elaborado: Autor

Matriz 10: Matriz de diagnóstico: Boston Consulting Group



Fuente: SBS y UCACNOR  
Elaborado: Autor

Después de elaborar la matriz BCG, podemos concluir que la Coac Artesanos, tiene una participación baja en el mercado, es explicable porque la comparación está hecha con cooperativas de tamaño muy grande y de presencia en el mercado por más de 45 años, sin embargo podemos ver la tasa de crecimiento es el doble del mercado y de la Coac Atuntaqui como el competidor que tiene dominio en el mercado de Ibarra.

### Implicaciones estratégicas de la Matriz de General Electric

La situación del producto o Unidad de Negocio Estratégica (UEN) en uno u otro cuadrante de la matriz influirá en las decisiones y medidas que se vayan a tomar.

Ilustración 5: Matriz BCG 3 x 3



Fuente: <http://fundacioneconomiaglobal.es/herramientasinnovacion>  
 Elaborado: Autor

El gran exponente **Philip Kotler y Gary Armstrong**, nos cuentan en su exitoso y conocidísimo libro “Mercadotecnia” cómo y para qué G.E., que la Matriz se divide en tres zonas:

Los cuadros color verde en el extremo superior izquierdo incluyen las UEN (Unidades Estratégicas de Negocios) fuertes, aquellas en que la empresa debe invertir y desarrollar.

Los cuadros diagonales de color amarillo contienen las UEN que tienen regular atractivo general, aquí la empresa debe mantener los niveles de inversión.

Los tres cuadros representados en color verde claro del extremo inferior derecho señalan las UEN tienen poco atractivo general, aquí es donde debe reconsiderarse si se conservan o hay que deshacerse de ellas.

En este caso los círculos representan cuatro UEN de la empresa; la proporción de cada uno de ellos guarda relación con el tamaño relativo de las industrias en la que compiten.

**A** representa una UEN con grandes posibilidades de crecimiento y una industria muy atractiva.

**B** representa una UEN con medianas posibilidades de crecimiento cuya industria no resulta tan atractiva.

**C** y **D** representan a UEN de la empresa con baja posibilidad de participación en el mercado y que tienen poca fortaleza.

Las estrategias a seguir pueden ser:

- ✓ Aumentar **A**,
- ✓ Mantener y/o aumentar **B**,
- ✓ Tomar decisiones drásticas con **B** y **C**

La gerencia debería proyectar las posiciones de las unidades de negocios con diferentes alternativas de estrategias para comparar las posiciones presentes con las proyectadas e identificar de esta manera cuestiones estratégicas vitales como oportunidades.

## **Casillas estratégicas**

### Posibles medidas:

#### **Casilla 1:**

- ✓ Invertir para crecer.
- ✓ Proveer el máximo de inversiones.
- ✓ Consolidar la posición.
- ✓ Aceptar niveles de rentabilidad moderados.

#### **Casilla 2:**

- ✓ Invertir para crecer.
- ✓ Crecer selectivamente en función de las fortalezas de la empresa.
- ✓ Crecer en áreas definidas.
- ✓ Crecer aumentando la participación de mercado.
- ✓ Disminuir las debilidades.
- ✓ Analizar las implicaciones del desafío al liderazgo.

#### **Casilla 3:**

- ✓ Invertir selectivamente para:
  - Apoyar la diferenciación del producto.
  - Aumentar la rentabilidad.
- ✓ Identificar nichos de mercado.
- ✓ Procurar la especialización del producto.
- ✓ Identificar áreas para aumentar las fortalezas.

#### **Casilla 4:**

- ✓ Invertir para crecer.
- ✓ Invertir fuertemente en segmentos seleccionados.
- ✓ Disminuir progresivamente las inversiones para aumentar la rentabilidad.

- ✓ Identificar nuevos y atractivos segmentos que se correspondan con las fortalezas de la empresa.

**Casilla 5:**

- ✓ Invertir selectivamente para:
  - Apoyar la diferenciación del producto.
  - Aumentar la rentabilidad
- ✓ Procurar la segmentación del mercado.
- ✓ Establecer planes para las debilidades.

**Casilla 6:**

- ✓ Invertir para:
  - Reestructurar las operaciones del área, o
  - Eliminarlas por ser muy arriesgadas
- ✓ Prepararse para la desaparición del área.
- ✓ Tratar de preservar el flujo de recursos.
- ✓ Buscar nuevas oportunidades de ventas.
- ✓ Racionalizar para aumentar las fortalezas.

**Casilla 7:**

- ✓ Proteger y reenfocar el área.
- ✓ Reinvertir selectivamente para:
  - Apoyar la diferenciación del producto.
  - Aumentar la rentabilidad.
- ✓ Defender las fortalezas.

- ✓ Reenfocar la actividad hacia nuevos segmentos.
- ✓ Evaluar una posible revitalización del sector,
- ✓ Controlar cuidadosamente para identificar el momento de la salida o reconversión del área.

**Casilla 8:**

- ✓ Reestructurar.
- ✓ Invertir para:
  - Reestructurar las operaciones del área, o
  - Eliminarlas.
- ✓ Cambiar a segmentos más atractivos.
- ✓ Prepararse para la desaparición del área.

**Casilla 9:**

- ✓ Prepararse para:
  - Diversificación.
  - Salida del mercado, o
  - Liquidación de la actividad.
- ✓ Invertir moderadamente para evitar mayores riesgos,
- ✓ Retirar o exprimir la línea de productos.
- ✓ Identificar el tiempo preciso de la salida para maximizar el valor actual.

Cabe recordar, que estas medidas o decisiones estratégicas son a modo de ejemplo, la compañía tendrá que estudiar cuál llevar a cabo según la situación económico-financiera existente en el momento del análisis.



**Tabla 26: Método Diagnóstico GENERAL ELECTRIC**

**MATRIZ GENERAL ELECTRIC**

**FACTORES INTERNOS**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>IMPORTANCIA RELATIVA</b>	<b>TOTAL</b>
Flexibilidad y adaptación a los productos y servicios que requiere el cliente.	4	0.08	0.314
Implementar planes y programas de fidelización.	1	0.02	0.020
Incrementar el portafolio de captaciones y el plazo de permanencia.	1	0.02	0.020
Calidad de productos y servicios que brinda la competencia	2	0.04	0.078
Desarrollar productos para fidelizar al mayor número de proveedores.	4	0.08	0.314
Contacto directo y personalizado con el socio (proveedor y cliente)	4	0.08	0.314
Mercadeo eficiente de los productos de captación y colocación.	1	0.02	0.020
Mejoramiento continuo como principio institucional.	4	0.08	0.314
Personal calificado y con la experiencia necesaria.	4	0.08	0.314
Rapidez y eficiencia en la solución de problemas.	4	0.08	0.314
<b>DEBILIDADES</b>			
Ventaja competitiva frente a la competencia.	4	0.08	0.314
Mayores oportunidades para efectuar una intermediación financiera con los actores del comercio, artesanía, empleados dependientes, etc.	4	0.08	0.314
Software adecuado a la nueva tecnología.	2	0.04	0.078
Fidelización de los socios.	4	0.08	0.314
Actualización de datos de los socios.	4	0.08	0.314
Conexión en línea con todos los puntos de atención.	2	0.04	0.078
Imagen corporativa (logotipo actual se confunde con otras Coacs).	2	0.04	0.078
<b>SUMAN</b>	<b>51</b>	<b>1.00</b>	<b>3.510</b>

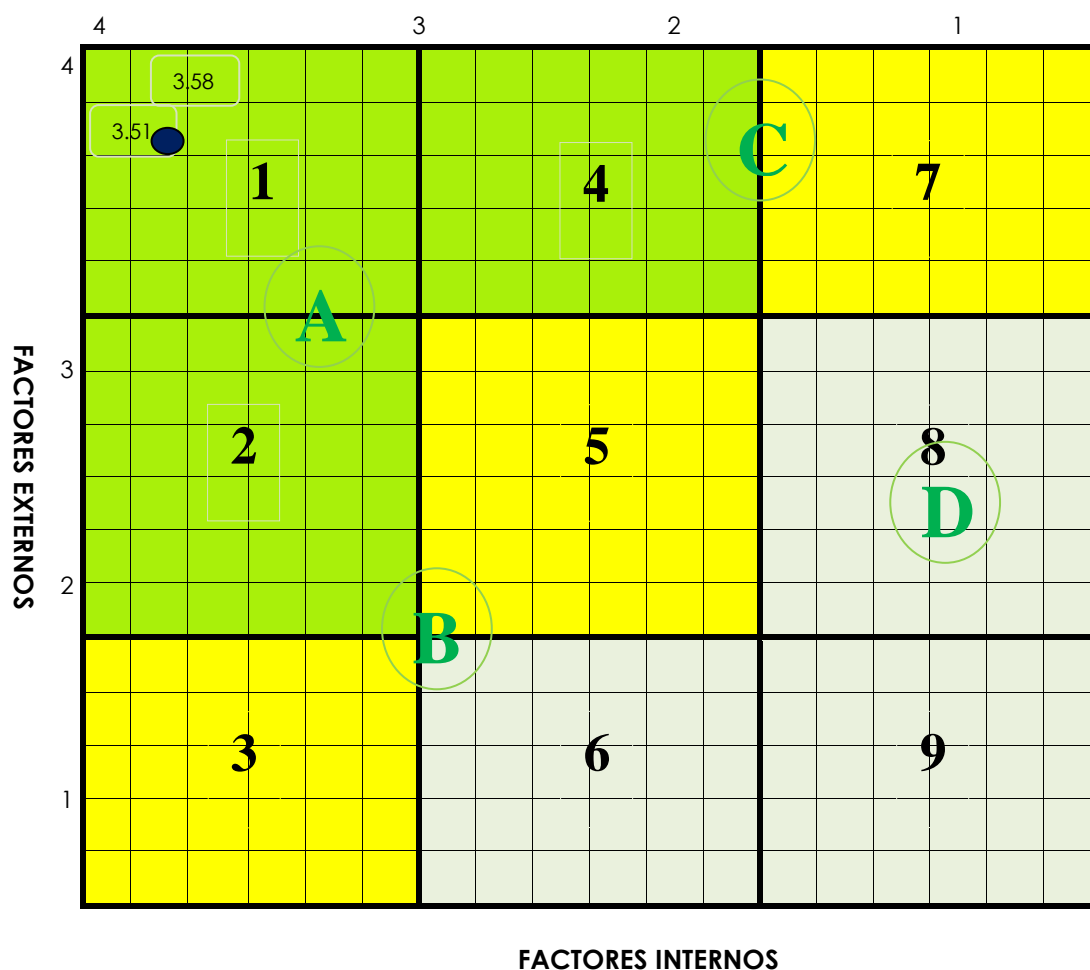
FUENTE: Investigación Directa  
ELABORADO: Autor

## FACTORES EXTERNOS

FORTALEZAS	CALIFICACIÓN	IMPORTANCI A RELATIVA	TOTAL
Contacto directo y personalizado con el socio (proveedor y cliente)	4	0.09	0.356
Mejoramiento continuo como principio institucional.	4	0.09	0.356
Mercadeo eficiente de los productos de captación y colocación.	1	0.02	0.022
Rapidez y eficiencia en la solución de problemas.	4	0.09	0.356
Personal calificado y con la experiencia necesaria.	4	0.09	0.356
<b>DEBILIDADES</b>			
Suspensión de servicio por falta de pago de mantenimiento.	4	0.09	0.356
Paralización de las operaciones cuando se va el sistema.	4	0.09	0.356
La competencia por colocar y captar recursos establece estrategias desleales.	4	0.09	0.356
Desconocimiento de las tendencias y necesidades de los clientes.	4	0.09	0.356
Actualización de datos de los socios.	2	0.04	0.089
Fidelización de los socios.	4	0.09	0.356
Software adecuado a la nueva tecnología.	2	0.04	0.089
Imagen corporativa (logotipo actual se confunde con otras Coacs).	2	0.04	0.089
Conexión en línea con todos los puntos de atención.	2	0.04	0.089
<b>SUMAN</b>	<b>45</b>	<b>1.00</b>	<b>3.578</b>

FUENTE: Investigación Directa  
ELABORADO: Autor

Gráfico 29: MATRIZ GENERAL ELECTRIC



FUENTE: Investigación Directa  
ELABORADO: Autor

Las oportunidades y fortalezas encontradas mediante el uso de la matriz GE se convierten en directrices para el establecimiento de objetivos de crecimiento y para el desarrollo de las respectivas estrategias que permitirán posicionarse y alcanzar una cuota de participación relativa en el mercado más cerca de 1.

Podemos interpretar que las condiciones de su entorno tanto internas como externas favorecen el crecimiento y de la Coac Artesanos y son propicios para establecer estrategias competitivas y diferenciadoras.

## CAPÍTULO 3

### INVESTIGACIÓN E INTELIGENCIA DE MERCADO

#### **Marco Referencial**

Michael Porter en su modelo de las Fuerzas del Mercado, indica la necesidad de recopilar y analizar información sobre el entorno de la empresa, como medida imprescindible para el desarrollo de estrategias exitosas. En un esquema integrador entendemos como Inteligencia de Mercado aquella disciplina propia de la gestión estratégica de las empresas que permite, mediante un flujo permanente de información, conocer en forma más profunda el mercado y el desempeño de la empresa dentro de éste. Cuando hablamos de conocer el mercado, asumimos que nos interesa informarnos tanto de los clientes como de los competidores.

Dado lo anterior, podemos definir conceptos tales como Inteligencia de Negocios e Inteligencia Competitiva, ambos formando parte de un sistema integrado de Inteligencia de Mercado, cada uno con roles propios y diferentes.

Por Inteligencia de Negocios nos referiremos al conjunto de herramientas que permite extraer conocimiento de nuestro negocio. Aquí ocuparemos sistemas informáticos que nos ayudarán a delinear dinámicas en nuestra base de clientes. Tendencias de ventas, nichos de valor, fuga de clientes, rentabilidad de segmentos, etc., temas que podemos detectar mediante la Inteligencia de Negocios.

Por otra parte, diremos que la Inteligencia Competitiva es un proceso sistemático de recopilación y análisis de información sobre las actividades de los competidores, para apoyar el logro de las metas de la empresa. Se trata de un flujo permanente de información que permite conocer lo que están haciendo nuestros competidores, tanto en aspectos comerciales, financieros, organizacionales u otros.

En la ilustración que presentamos a continuación podemos identificar claramente el rol que juegan cada una de estas disciplinas.

**Ilustración 6: Diagrama integrador de la inteligencia de mercados**



FUENTE: Investigación Directa  
ELABORADO: Autor

La inteligencia de Mercado es un núcleo de información resultante de 3 fuentes de información (Negocio, Competencia y Consumidor) que alimentan, mediante un flujo permanente de datos. Cual paraguas, que incluye al menos tres disciplinas:

1. La disciplina que se encarga de alimentar nuestro sistema de Inteligencia de Mercado con información proveniente de nuestro propio negocio, la llamaremos Inteligencia de negocios.
2. Entenderemos Inteligencia Competitiva como la disciplina que aporta información y análisis de la competencia, pieza clave en un sistema de Inteligencia de Mercado integral.
3. La mirada del consumidor la aportará la Investigación de Mercado, disciplina que también formará parte de nuestro sistema de Inteligencia de Mercado.

### ***Segmentación***

La segmentación de mercados consiste en fraccionar o dividir el mercado total que existe para un producto en diferentes mercados homogéneos (compuestos por

consumidores con características similares), y luego, seleccionar de entre dichos mercados resultantes, el mercado o los submercados que sean más atractivos para incursionar.

La razón de segmentar, es que el mercado total que existe para un producto es tan amplio y variado, que no es rentable adaptar nuestro producto para cada tipo de consumidor que pueda existir en dicho mercado, lo más razonable es identificar tipos de consumidores con características similares, seleccionar el grupo más atractivo para nuestro negocio, enfocarnos, especializarnos y dirigir nuestro producto o servicio sólo hacia este nuevo mercado seleccionado, logrando así una mayor efectividad.

Veamos a continuación cuáles son los pasos o etapas para realizar una segmentación:

#### 1. *Segmentar el mercado total*

En primer lugar identificamos el mercado total que existe para nuestro producto y lo segmentamos o dividimos en diferentes mercados homogéneos (compuestos por consumidores con características similares) con el fin de poder realizar un mejor análisis.

Para hacer esta segmentación podemos usar muchas variables, por ejemplo, la ubicación (de dónde son los consumidores), rango de edad (si son niños, adolescentes, adultos), género (hombres o mujeres), nivel socioeconómico, estilo de vida, comportamientos de compra, gustos, preferencias, etc.

#### 2. *Seleccionar nuestro mercado objetivo*

Una vez que hemos segmentado el mercado total que existe para nuestro producto, pasamos a seleccionar uno o varios mercados más pequeños resultantes de dicha segmentación, que sean los más atractivos para incursionar, basándonos en nuestra capacidad, en nuestros conocimientos y en nuestra experiencia; y teniendo también en cuenta, que sea lo suficientemente amplio y cuente con suficiente capacidad económica.

Dicho mercado seleccionado pasa a convertirse en nuestro mercado objetivo, mercado meta, nicho de mercado o público objetivo; pasa a ser el mercado al cual nos vamos a dirigir, y en base al cual vamos a diseñar nuestras estrategias de marketing.

### *3. Definir el perfil del consumidor de nuestro mercado objetivo*

Una vez seleccionado nuestro mercado meta, para un mejor análisis de éste, pasamos a definir el perfil del consumidor que lo conforma, es decir, describimos o señalamos cuáles son sus principales características (basándonos principalmente en las variables que hemos usado previamente para segmentar el mercado), por ejemplo, señalamos dónde se ubica, cuál es su rango de edad, cuáles son sus gustos, cuáles sus preferencias, cuáles son sus hábitos de consumo, cuáles son sus comportamientos de compra, cuáles son sus actitudes, etc.

### *4. Diseñar las estrategias de marketing*

Una vez que hemos definido el perfil del consumidor que conforma nuestro mercado objetivo, pasamos a diseñar nuestras estrategias de marketing, de acuerdo a dicho perfil, por ejemplo, diseñamos productos que busquen satisfacer sus gustos o necesidades, establecemos precios de acuerdo a su capacidad económica, establecemos canales de venta o distribución que se encarguen de distribuir o vender nuestros productos en los lugares donde suele frecuentar, establecemos mensajes publicitarios que impacten, mercadeo boca a boca, personalización, fidelización, etc.

### *5. Buscar nuevos mercados*

Al iniciar un nuevo negocio, lo recomendable es buscar pequeños, pero atractivos mercados, pero a medida que aumentan nuestras ventas y experiencia, podemos optar por hacer nuevas segmentaciones y seleccionar nuevos nichos de mercado a los cuales incursionar, y, de ese modo, poder lanzar nuevos productos, crear nuevas

marcas, establecer nuevos canales de ventas, diseñar nuevos medios publicitarios, abrir nuevos locales, etc., en resumen, hacer crecer nuestro negocio, aprovechar las experiencias aprendidas y ponerlas en práctica.

### **Definición del Problema**

El proveedor natural de las Coacs son sus propios socios, de la confianza lograda con el público depende en su mayor parte la estabilidad y crecimiento de los depósitos.

Es importante entonces conocerle más a nuestro proveedor, el mismo que se convierte en un momento determinado en usuario de los productos y servicios que tenemos, a su vez es accionista o copropietario. Todas las fases o roles que asume en sus diferentes momentos se vuelven interesantes y es aquí donde inicia un tema muy importante para investigar, las estrategias tradicionales sin duda contribuyen a la maximización de resultados, pero ¿qué de la fidelización?, cómo construir una relación fuerte entre el socio y la cooperativa, cómo lograr recomendadores eficientes y a bajo costo, cómo lograr lealtad de nuestros socios, cómo mantener clientes satisfechos, cómo captar, convencer y conservar socios activos.

Construir un portafolio de captaciones menos volátiles y de mayor largo plazo a través de la fidelización al socio ahorrista, es el objetivo principal de este estudio.

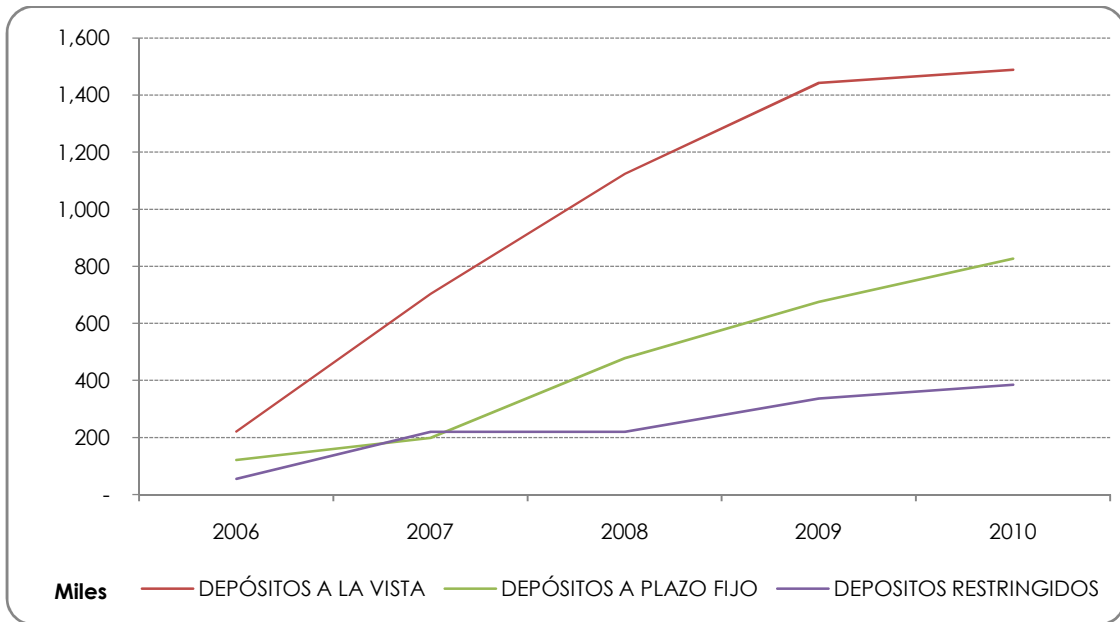
### *Justificación*

Las Coacs nos hemos vendido muy bien como instituciones de crédito antes que de ahorro, su naturaleza es Ahorro y Crédito, pero las captaciones han pasado a segundo plano, el trato al socio ahorrista no es el adecuado, las tasas de interés para los ahorros no son atractivas, pese a ello muchos socios están contribuyendo con sus pequeños capitales sin recompensa adicional alguna, porque no hay otra institución que les trate mejor y porque no les ofrecen algo novedoso.

Demos un vistazo de lo que le sucede con las captaciones de la Coac Artesanos.

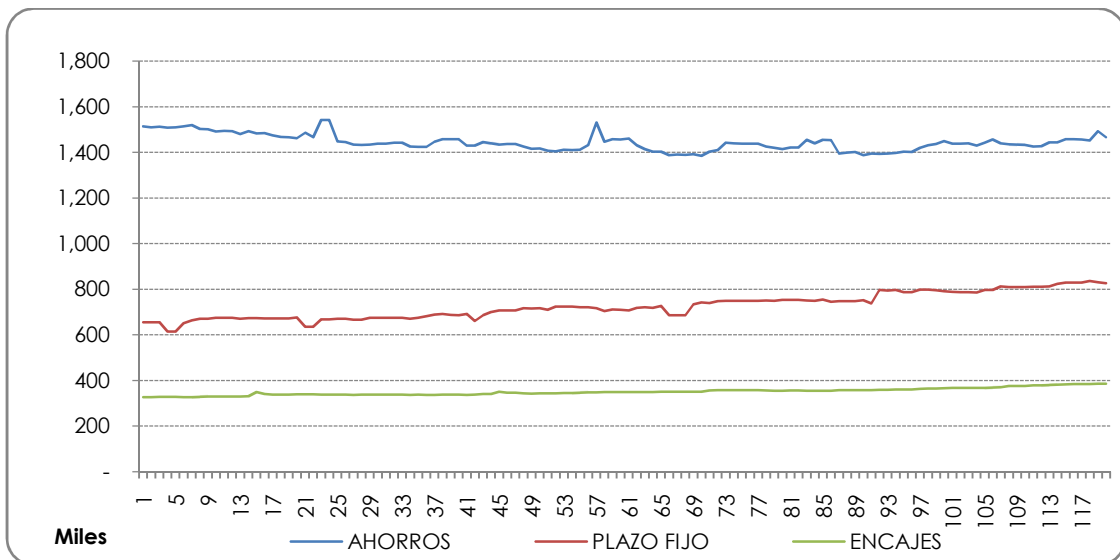


**Gráfico 30: Evolución de las captaciones 2006 – Marzo 2010**



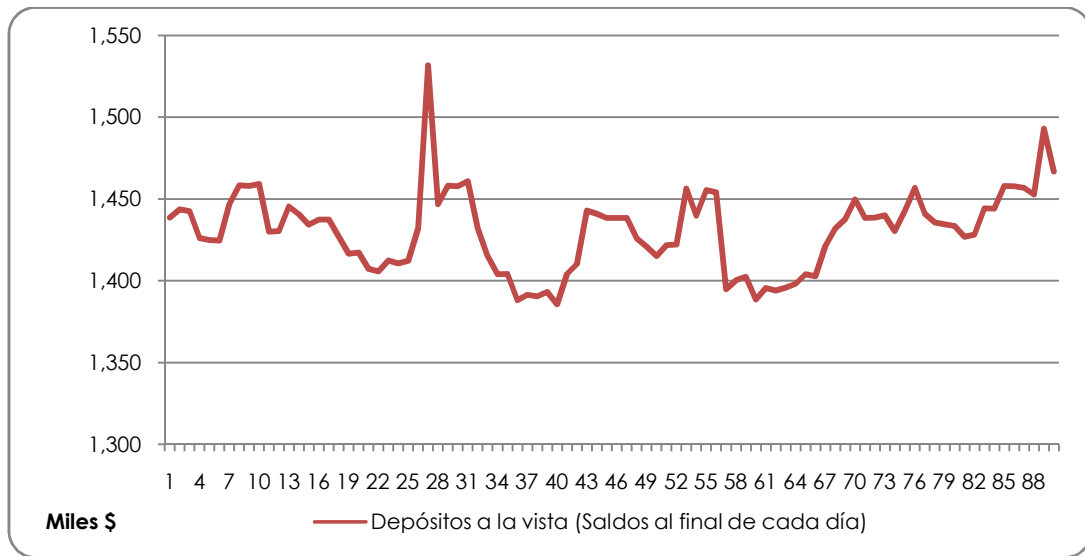
FUENTE: Coac Artesanos.  
ELABORADO: Autor

**Gráfico 31: Evolución de las captaciones de Dic - 2009 a Marzo -2010**



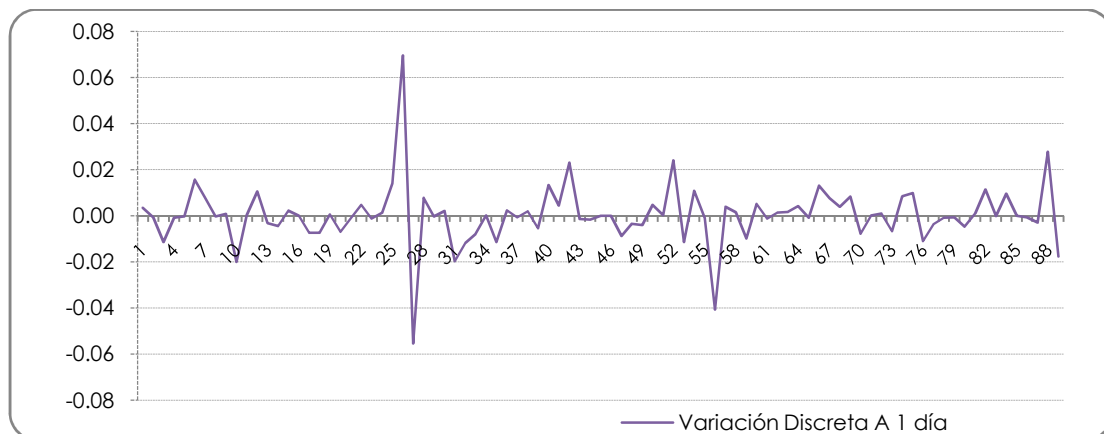
FUENTE: Coac Artesanos.  
ELABORADO: Autor

**Gráfico 32: Movimiento de los saldos diarios durante el último trimestre 2010**



FUENTE: Coac Artesanos.  
ELABORADO: Autor

**Gráfico 33: Volatilidad de los depósitos a la vista de enero a marzo 2010**

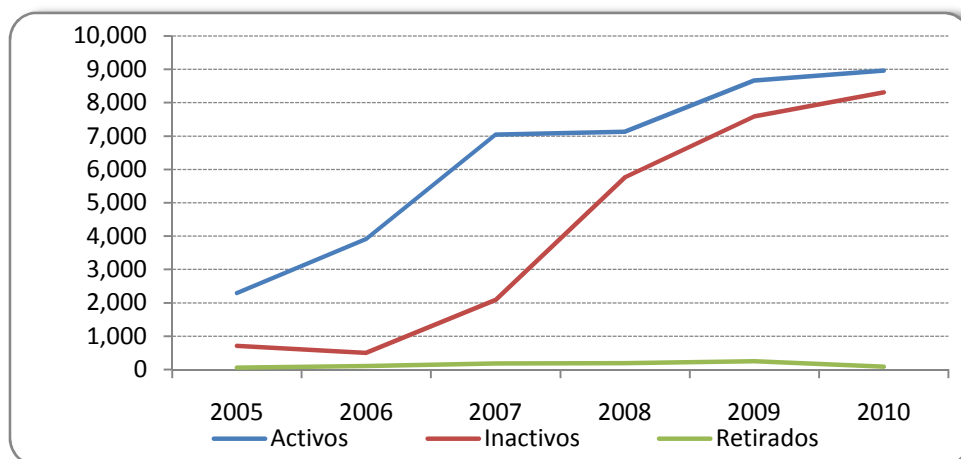


FUENTE: Coac Artesanos.  
ELABORADO: Autor

Vemos un portafolio de captaciones con tendencia creciente durante los últimos tres años, sin embargo el comportamiento de gran parte del 2009 y lo que va del 2010 es un tanto desalentador, los picos de los saldos de los depósitos no tienen una tendencia uniforme, más bien se nota un ligero descenso, la volatilidad de igual manera nos indica picos muy alejados de la media.

De igual manera al respecto del problema, es importante indicar la evolución del estado de los socios en la institución en sus calidades de activos e inactivos y los que se retiran de la cooperativa.

**Gráfico 34: Evolución de socios Activos, Inactivos y Retirados a Marzo 2010**



FUENTE: Coac Artesanos.  
ELABORADO: Autor

La tendencia creciente de los socios inactivos a partir del 2007 es muy evidente, sin embargo hay que resaltar que gran parte de este problema son los beneficiarios del bono, que su único afán es recibir el subsidio y los créditos que el gobierno les otorga, es de entender que son personas que no les alcanza para ahorrar o no tienen cultura de ahorro.

Los socios que se retiran son muy pocos y por lo general se ha evidenciado que son aquellos que compensan sus obligaciones con sus haberes y dejan de ser socios.

Los argumentos presentados son el sustento de la investigación con el fin de solucionar o mitigar en parte la alta volatilidad de las captaciones, la inactividad de los socios a través de una adecuada y efectiva fidelización al recurso más importante, el ser humano como tal.

Con el proceso de investigación de mercados se pretende analizar y sistematizar los resultados que se obtenga de los clientes actuales, potenciales e inactivos en la ciudad de Ibarra, utilizando herramientas de recolección de datos sobre el tamaño de la muestra establecida.

## ***Objetivo de la Investigación***

### ***Objetivo General***

Identificar las necesidades y oportunidades de los socios ahorristas y potenciales clientes de la Cooperativa de ahorro y crédito “Artesanos” Ltda., con la finalidad de establecer estrategias de fidelización.

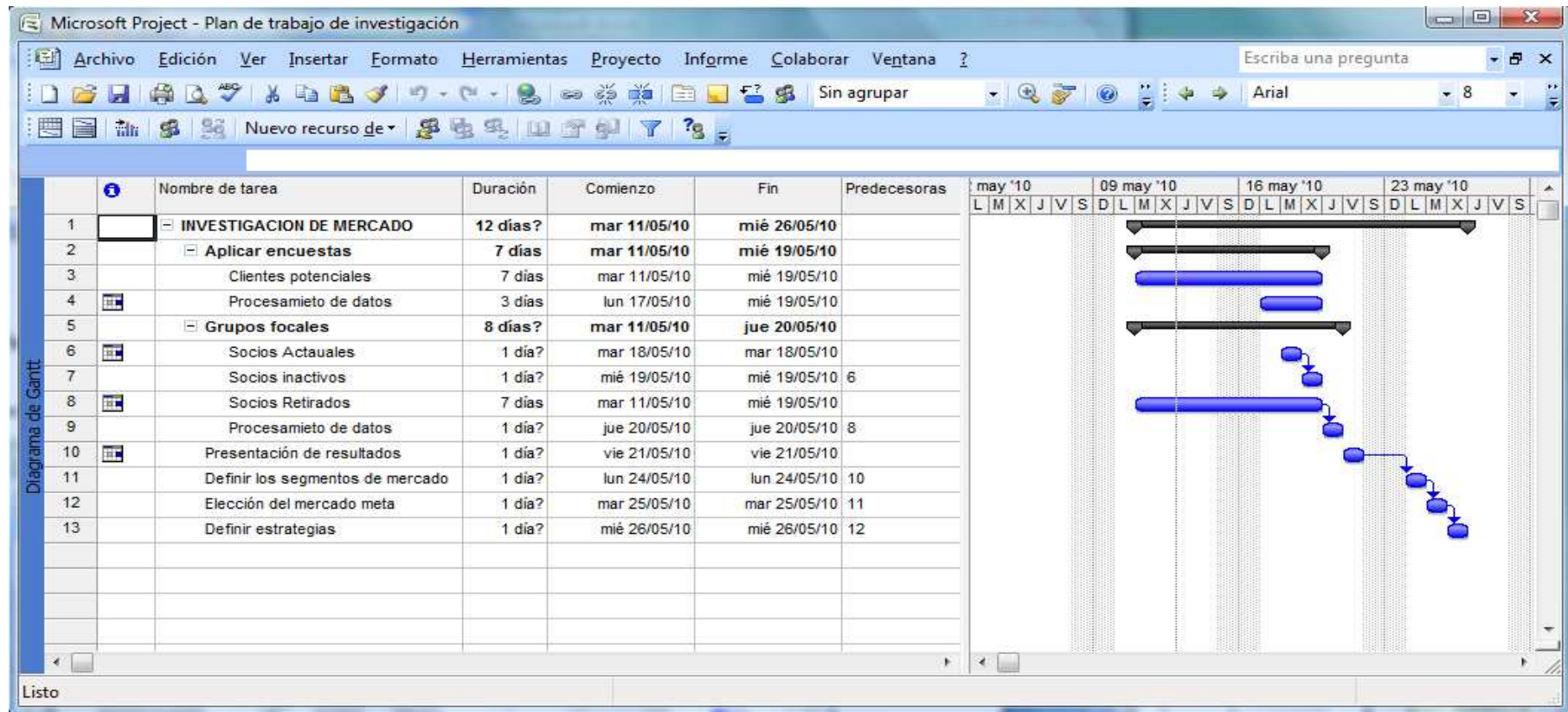
### ***Objetivo Específicos***

**Tabla 27: Objetivos específicos de la investigación**

<b>VARIABLES</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>
CARACTERÍSTICAS	Conocer el perfil, las particularidades o composición de los clientes actuales y potenciales de la Coac Artesanos.
GUSTOS Y PREFERENCIAS	Determinar los criterios de selección, motivos y prioridades que delimitan la actitud de un cliente a la hora de trabajar con una IF.
PRODUCTOS	Establecer los motivos por los cuales una persona estaría dispuesta a ahorrar con la finalidad de establecer estrategias de fidelización.
POSICIONAMIENTO	Establecer el posicionamiento de la competencia y su participación en el mercado para definir estrategias competitivas.
OFERTA Y DEMANDA	Establecer la capacidad de ahorro, el flujo de ingresos y gastos para la innovación o desarrollo de nuevos productos de captación.
PROMOCIÓN	Definir los canales adecuados de comunicación para llegar al socio ahorrista y futuro cliente.

## Plan de trabajo de Campo

Ilustración 7: Plan de trabajo de la investigación de mercado



FUENTE: Coac Artesanos.  
ELABORADO: Autor

## Cálculo de la Muestra

Para el presente trabajo de investigación tomaremos la población económicamente activa (PEA) del cantón Ibarra proporcionada por el INEC.

Gráfico 35: Población económicamente activa por grupos ocupacionales y actividad

**CANTÓN IBARRA**

**POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE 15 AÑOS Y MÁS, POR SEXO  
SEGÚN GRUPOS OCUPACIONALES**

GRUPOS DE OCUPACIÓN	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
<b>TOTAL</b>	<b>60,082</b>	<b>39,205</b>	<b>20,877</b>
MIEMBROS, PROFESIONALES TÉCNICOS	7,142	4,009	3,133
EMPLEADOS DE OFICINA	3,422	1,690	1,732
TRABAJADORES DE LOS SERVICIOS	10,796	5,046	5,750
AGRICULTORES	5,421	4,398	1,023
OPERARIOS Y OPERADORES DE MAQUINARIA	16,665	13,623	3,042
TRABAJADORES NO CALIFICADOS	11,829	7,252	4,577
OTROS	4,807	3,187	1,620

**SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD**

RAMAS DE ACTIVIDAD	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
<b>TOTAL</b>	<b>60,082</b>	<b>39,205</b>	<b>20,877</b>
AGRICULTURA, GANADERÍA, CASA PESCA, SILVICULTURA	9,940	8,457	1,483
MANUFACTURA	8,250	5,304	2,946
CONSTRUCCIÓN	4412	4,312	100
COMERCIO	12 074	6,869	5,205
ENSEÑANZA	3,608	1,572	2036
OTRAS ACTIVIDADES	21,798	12,691	9,107

FUENTE: INEC

El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación comercial y determina el grado de credibilidad que concederemos a los resultados obtenidos.

Para el caso de nuestra investigación adoptaremos la probabilidad de ocurrencia o fracaso del 0.50, sobreentendiendo que los potenciales clientes sí o no desearían utilizar los servicios de la Coac Artesanos en la ciudad de Ibarra.

Una fórmula muy extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

**Tabla 28: Descripción de los términos de la fórmula del tamaño la muestra**

<b>N =</b>	Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados);
<b>n =</b>	Es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer);
<b>Z =</b>	Es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un <b>95%</b> de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del <b>5%</b> ;
<b>p =</b>	Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que <b>p = q = 0.5</b> que es la opción más segura;
<b>q =</b>	Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es <b>1-p</b> ;
<b>e =</b>	Es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella. Ejemplo: Si los resultados de una encuesta dicen que 100 personas comprarían un producto y tenemos un error muestral del <b>5%</b> comprarán entre <b>95</b> y <b>105</b> personas. <b>(100% +/- 5%)</b>

FUENTE: [www.feedbacknetworks.com](http://www.feedbacknetworks.com)  
ELABORADO: Autor

Tomando como referencia la PEA del cantón Ibarra 60,082 habitantes, a través de un tipo de muestro probabilístico aleatorio simple y aplicando la fórmula para población finita, obtenemos el tamaño de la muestra de la siguiente manera:

Datos:

<b>N</b> = Población	60,082
<b>n</b> = Tamaño de la muestra;	¿?
<b>Z</b> = Nivel de confianza 95%;	1.96
<b>p</b> = Probabilidad de ocurrencia;	0.50
<b>q</b> = Probabilidad de fracaso;	0.50
<b>e</b> = Precisión o error muestral	5%

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 60,082}{0.05^2(60,082 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{3.842 * 0.5 * 0.5 * 60,082}{0.003(60,081) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{57,709}{150.69} = 382.96 \text{ encuestas}$$

La investigación se efectuará a través de 383 encuestas, distribuidas de la siguiente manera:

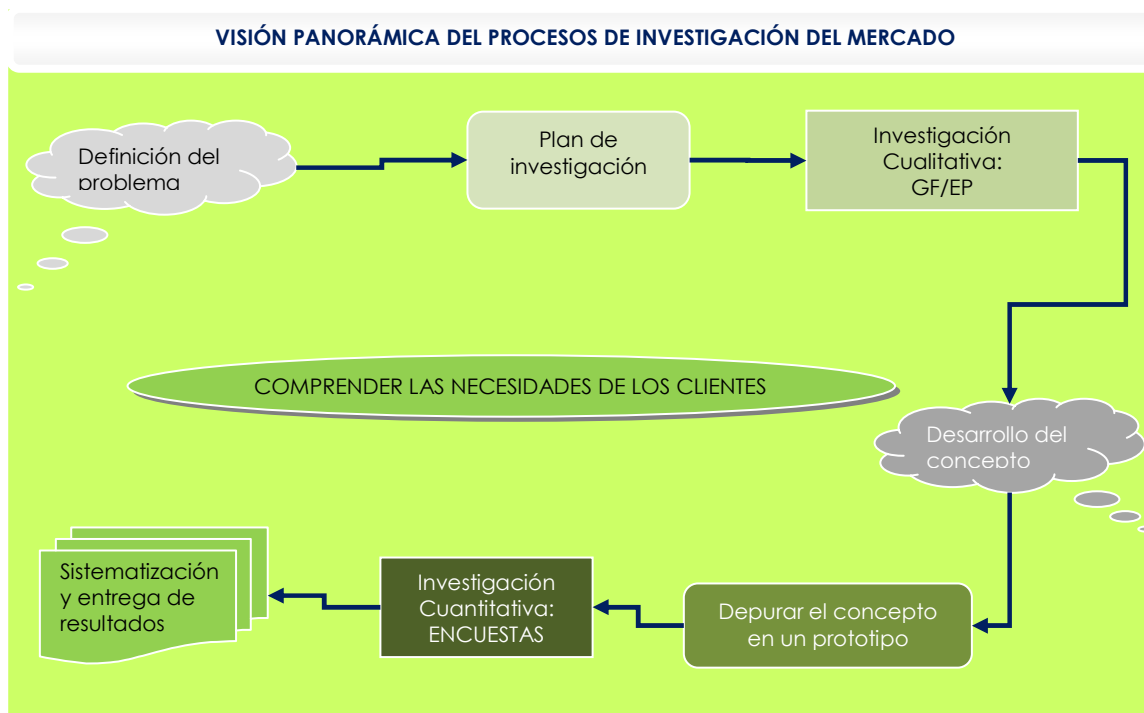
**Tabla 29: Distribución de encuestas según los grupos ocupacionales**

GRUPOS DE OCUPACIÓN	POBLACIÓN			ENCUESTAS		
	TOTAL	H	M	TOTAL	H	M
Miembros, Profesionales técnicos	7,142	4,009	3,133	46	26	20
Empleados de oficina	3,422	1,690	1,732	22	11	11
Trabajadores de los servicios	10,796	5,046	5,750	69	32	37
Agricultores	5,421	4,398	1,023	35	28	7
Operarios y Operadores de maquinaria	16,665	13,623	3,042	106	87	19
Trabajadores no calificados	11,829	7,252	4,577	75	46	29
Otros	4,807	3,187	1,620	31	20	10
<b>TOTAL</b>	<b>60,082</b>	<b>39,205</b>	<b>20,877</b>	<b>383</b>	<b>250</b>	<b>133</b>

FUENTE: INEC  
ELABORADO: Autor

### Metodología de la Investigación del Mercado

**Gráfico 36: Visión Panorámica del proceso de la Investigación de Mercado**



FUENTE: MicroSave -África Versión: 0104  
ELABORADO: Autor



El proceso de investigación del mercado tiene como fin el de definir la metodología a ser utilizada para obtener los datos en la forma más objetiva y útil. En una investigación típica de los problemas del mercado existen básicamente dos técnicas primarias que se pueden emplear, éstas incluyen las metodologías cualitativas y cuantitativas. (Cada una de ellas se discute en mayor detalle a continuación, comenzando por un contraste entre ambas).

La técnica seleccionada depende del problema y los objetivos de la investigación y se emplea para encontrar la solución que se está buscando.

### *Investigación Cualitativa*

Originalmente derivada de la ciencia del comportamiento, la investigación cualitativa se usa primordialmente para examinar y comprender la complejidad del comportamiento humano, y es más descriptiva que definitiva. No está interesada en medir y por consiguiente no muestra proporciones, sino comportamiento.

La información cualitativa facilita la identificación de características culturales específicamente relevantes entre las poblaciones objetivo, que a su vez ayudan a diseñar cuestionarios apropiados y efectivos.

Los datos cualitativos constituyen una luz que ilumina en lugar de un poste de luz sobre el cuál uno se puede apoyar. Proporcionan una comprensión más profunda de un tema en particular e identifica las diversas razones que provocan ciertos comportamientos, etc.

### *Investigación Cuantitativa*

Las encuestas cuantitativas que generalmente se llevan a cabo empleando cuestionarios que fueron probados previamente y administrados a una muestra de la población objetivo facilitan y agilizan el procesamiento de datos así como la formulación de declaraciones.

Es importante apreciar que el tipo de datos que se produce depende no solamente del enfoque que ha decidido utilizar, sino también del método empleado para recolectar los datos. Diferentes métodos producirán datos de diversa profundidad, alcance, cantidad y contenido así como diferentes niveles de exactitud, rapidez y costo. Para el usuario de la investigación, es importante tener una idea de lo que cada método puede lograr, para poder seleccionar el o los métodos apropiados y que se adecuen a las necesidades de un problema en particular.

### *Las Diferencias Entre la Investigación Cualitativa y la Investigación Cuantitativa*

**Tabla 30: Diferencias entre Investigación Cualitativa y Cuantitativa**

<b>DIFERENCIAS</b>	
<b>INVESTIGACIÓN CUALITATIVA</b>	<b>INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas no estructuradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de un cuestionario estructurado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para comprender a fondo el comportamiento y los motivos del consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadísticamente representativa de la población. Se usa para medir el comportamiento y las actitudes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto: palabras y descripciones del consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados estadísticos</li> <li>• Análisis computarizado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderador profesional altamente capacitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los encuestadores están capacitados para mantener consistencia y exactitud al formular las preguntas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El moderador debe estar familiarizado con la información solicitada (los objetivos de la investigación, la guía de la discusión, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los encuestadores no tienen que entender ni interpretar la información</li> </ul>

FUENTE: MicroSave -África Versión: 0104 "Promoción de servicios financieros de alta calidad para la gente pobre"  
ELABORADO: Autor

## **Las Diferencias entre la Investigación Cualitativa y la Investigación Cuantitativa<sup>22</sup>**

Las diferencias entre las dos técnicas de investigación radican principalmente en el propósito, el proceso de formulación de preguntas y el producto. El propósito de la investigación cualitativa es comprender más a fondo el comportamiento del consumidor. En la investigación cuantitativa la idea es medir el comportamiento y las actitudes.

Las preguntas de una investigación cualitativa son “abiertas”, ágiles y flexibles, de modo que se pueden cambiar cuando sea necesario en respuesta a la información obtenida previamente. En la investigación cuantitativa, las preguntas son rígidas y estructuradas.

En la investigación cualitativa el producto se expresa en palabras y a través de descripciones, en lugar de cifras como en el caso de la investigación cuantitativa.

## **Métodos de Investigación Cualitativa versus Investigación Cuantitativa<sup>23</sup>**

Según esta línea de argumentación el método científico *Cuantitativo* falla porque ignora la complejidad, diversidad y contingencia de ganarse la vida; reduce la causalidad a simples cadenas unidireccionales, en lugar de tramas complejas; mide lo irrelevante o trata de medir lo que no es susceptible de medición; y faculta a los profesionales, responsables de formular políticas y a los grupos de elite, reforzando así el status quo y retardando directamente el logro de las metas del programa. En esencia, los que fomentan la teoría del AAP *Aprendizaje y Acción Participativa* no están de acuerdo en que al final hay una realidad objetiva que debe ser entendida. Por el contrario hay múltiples realidades, y antes de proceder con cualquier análisis o adoptar una acción los

---

<sup>22</sup> Julio Martínez , Director del Centro de Aprendizaje en Microfinanzas Catholic Relief Services, [jmartinez@crs.org.sy](mailto:jmartinez@crs.org.sy) “Investigación del Mercado de Microfinanzas” - Un curso desarrollado por *MicroSave-Africa* Versión:0104

<sup>23</sup> Hulme, David, “Impact Assessment Methodologies For MicroFinance: A Review” [Metodologías para la Evaluación del Impacto de las Microfinanzas: Un Estudio] trabajo preparado para el grupo de trabajo de CGAP sobre la Evaluación de Impacto, del Instituto para el Desarrollo y Administración de Políticas de la Universidad de Manchester, 1997.

individuos se deben preguntar, ¿qué realidad es la que cuenta? La respuesta debe ser que la realidad percibida de los pobres debe ocupar el primer lugar.

### **Las Diferencias Entre la Investigación Cualitativa y la Investigación Cuantitativa<sup>24</sup>**

En la investigación cuantitativa las preguntas y la gama de respuestas posibles se determinan con antelación, lo cual no es el caso con la investigación cualitativa. En la investigación cualitativa, una pregunta y sus respuestas conducen a otra serie de preguntas.

La muestra utilizada en la investigación cualitativa está compuesta por personas con las mismas características demográficas en tanto que la muestra utilizada en la investigación cuantitativa es representativa de la población.

#### *Análisis y Reportaje*

El último paso del proceso de investigación es el análisis y el reportaje de los hallazgos de la investigación. El análisis incluye la disección de los datos recopilados y su colocación dentro del contexto que dará respuesta al problema que está siendo investigado. La información analizada es posteriormente enviada a la persona y/o entidad que refirió el problema en conjunción con las recomendaciones y conclusiones. El análisis y el reportaje para las dos técnicas requieren de diferentes enfoques y formatos.

En la investigación cualitativa, las transcripciones y las cuadrículas/matrices se usan para comparar los resultados de los grupos o individuos y facilitar el proceso de sacar conclusiones.

Se emplean tablas de datos y análisis estadísticos para el análisis cuantitativo, y se elaboran gráficas para mostrar las tendencias y variaciones.

---

<sup>24</sup> Concepción Maravilla , Coordinador del Centro de Aprendizaje en Microfinanzas Catholic Relief Services, [cmaravilla@crs.org.sv](mailto:cmaravilla@crs.org.sv) "Investigación del Mercado de Microfinanzas" - Un curso desarrollado por *MicroSave-Africa* Versión:0104

Pero ¡Es de confiar en los Números!

Es posible que con la investigación cuantitativa no capte la idea porque

- ✓ Las preguntas del cuestionario podrían ser inapropiadas;
- ✓ La redacción podría estar mal;
- ✓ Es difícil usarla para captar aspectos complejos.

Desarrollar el Cuestionario Cuantitativo utilizando la información y los datos obtenidos durante la investigación cualitativa, actúa como un amortiguador porque:

- ✓ Garantiza que las preguntas sean apropiadas y que puedan ser comprendidas por el grupo objetivo;
- ✓ Es posible que las preguntas utilizadas en un cuestionario sean ambiguas o sesgadas de modo que las respuesta no serán objetivas;
- ✓ Las emociones, los sentimientos y otros aspectos del comportamiento humano (consumidor) no son susceptibles de medición y no son fáciles de expresar en un cuestionario.

Por ejemplo:

<b>POSIBLES PREGUNTAS</b>	<b>POSIBLES RESPUESTAS</b>
<b>ENCUESTADOR</b>	<b>ENCUESTADO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Por qué le gusta ahorrar?</li><li>• ¿Por qué es importante?</li><li>• ¿Por qué es tan importante para usted?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es muy conveniente</li><li>• Puedo lograr más</li><li>• Me voy a sentir mejor conmigo mismo</li></ul>

Esto muestra el elemento intangible de la autoestima

FUENTE: MicroSave -África Versión: 0104 "Promoción de servicios financieros de alta calidad para la gente pobre"  
ELABORADO: Autor

## *Fuentes de Investigación y Continuidad de la Investigación*

La investigación del mercado se divide en primaria y secundaria, y ambas cubren una serie de usos y necesidades continuas.

**Gráfico 37: Fuentes de Investigación**



FUENTE: Coac Artesanos  
ELABORADO: Autor

**La Investigación Primaria** consiste en recopilar datos de primera mano y dicha información se recolecta para un propósito específico, y solamente para dicha intención. Por otra parte, la Investigación Secundaria examina y recopila datos a partir de documentos y fuentes existentes.

Es aconsejable comenzar con los datos secundarios, lo que a su vez le permite definir con mayor precisión los instrumentos para recolectar datos primarios:

- ✓ Investigación Basada en la Observación – observar a los clientes en los escenarios relevantes. Es más adecuada para una investigación exploratoria;
- ✓ Investigación a Nivel de Grupos Focales – se usa como un paso exploratorio antes de diseñar una encuesta de gran escala. Es más adecuada para una investigación exploratoria;
- ✓ Investigación Basada en Encuestas – para aprender acerca de las creencias, preferencias, grado de satisfacción de la gente, etc. Es más adecuada para una investigación descriptiva y para medir esas magnitudes a nivel de la población en general;
- ✓ Investigación experimental – es la más válida desde el punto de vista científico, requiere que se seleccionen grupos de sujetos similares, los que son sometidos a diferentes tratamientos, controlando las variables exógenas y verificando si las diferencias en las respuestas son estadísticamente significativas.

**La Investigación Secundaria** consiste de datos sobre los cuales la información ya existe en algún lugar, y que ha sido recopilada para otro propósito. Es un buen punto de partida para la investigación y puede ayudar a definir los problemas y objetivos planteados.

Hay varias fuentes de datos secundarios, tanto internas como externas. Los datos secundarios se pueden obtener generalmente con mayor rapidez y a un costo más bajo que los datos primarios.

Las fuentes de datos secundarios incluyen fuentes internas, como los expedientes de los préstamos, las solicitudes de préstamo, las libretas de ahorros de los clientes, los formularios de retiro, etc.

Por ejemplo, la información sobre los hábitos de ahorro de los clientes se puede derivar examinando la historia de dos años de diversas cuentas de ahorros con información derivada de las libretas de ahorros de los clientes o de los estados de cuenta que reposan en la Cooperativa.

**Una Encuesta** es una técnica de investigación que contiene un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de una población determinada, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación y, sobre todo, considerando el nivel de educación de las personas que se van a responder el cuestionario.

Esta técnica nos permite recolectar datos para de esta manera conocer las motivaciones, gustos, preferencias, actitudes y opiniones de las personas con relación al objeto de la investigación.

En nuestro caso la encuesta está dirigida a los clientes potenciales de la Coac Artesanos, asistida por el personal de la institución bajo la supervisión del responsable del área de marketing, para su aplicación se empleará el cuestionario construido por una serie de preguntas concernientes al problema identificado y basado en el objetivo general y específicos respectivamente.

Su aplicación será directa, contiene preguntas cerradas y de selección múltiple, se utilizará tres escalas de evaluación: nominal, ordinal y de intervalo.

Nominales: Clasificación progresiva de categorías, no poseen propiedades cuantitativas y sirven únicamente para identificar las clases.

Ordinales: Jerarquización que guardan conjuntamente las categorías entre sí.

De intervalo: Distancia que guardan conjuntamente las categorías entre sí.



# COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ARTESANOS" LTDA.

## ENCUESTA

*Esta encuesta está dirigida a la población económicamente activa de la ciudad de Ibarra mayor a 18 años, con el fin de identificar nichos de mercado con capacidad de ahorro.*

**INDICACIONES:** Por favor, ponga una X en el casillero más adecuado.

### 1. Datos generales

a. **Género:** Masculino  Femenino

b. **Edad:**

20 a 29 años  30 a 39 años  40 a 49 años   
50 a 59 años  60 en adelante

c. **Educación**

Primaria  Secundaria  Superior

d. **Actividad Económica**

Micro Empresario  Empleado dependiente  Profesional

e. **Estado Civil**

Soltero  Casado  Unión Libre  Divorciado  Separado

### 2. ¿En qué rango de ingresos su ubica Ud.?

\$ 1 a 150  \$ 150 a 300  \$ 300 a 450   
\$ 450 en adelante

### 3. ¿En qué tipo de institución Financiera (IF) prefiere depositar su dinero?

Bancos  Cooperativas de A/C  Mutualistas   
Pirámides  Otros  ¿Cuáles?: \_\_\_\_\_

**4. ¿De las siguientes Cooperativas de Ahorro y Crédito, cuáles utiliza Ud.?**

- 29 de Octubre  Amazonas
- Artisanos  Atuntaqui
- Cacmu  Pablo Muñoz Vega
- Pilahuín  Tulcán
- Otras  ¿Cuáles?: \_\_\_\_\_

**5. ¿Enumere en orden ascendente los motivos por los cuales elegiría una (IF)?**

- Confianza  Seguridad  Tradición Familiar
- Ahorro  Créditos  Otros
- ¿Cuáles?: \_\_\_\_\_

**6. ¿De las siguientes opciones, señale lo más conveniente para Ud., de una IF?**

CARACTERÍSTICAS	MUY Importante	MEDIANAMENTE Importante	POCO Importante	NO LO NECESITO
Agilidad en el servicio				
Amabilidad				
Cajero automático				
Excelente atención				
Mayor información de los servicios				
Mayor tasa de interés en el ahorro				
Personal capacitado				
Regalos				
Rifas				
Seguros de salud				
Seguros de Vida y Accidentes				
Servicio a domicilio				
Tarjetas de débito				
Trato cortés				

**7. ¿Cuánto dinero destina al ahorro mensualmente?**

- \$ 10 a 50  \$51 a 100  \$101 a 200  \$201 a 300
- \$ 301 a 400  \$ 401 a 500  \$ 501 en adelante

**8. ¿Quién toma la decisión de ahorrar en su hogar?**

Esposa  Esposo  Ambos por igual  Padres  Hijos

**9. ¿Cuáles son los meses de mayor ingreso en el año? Marque solo 3.**

MESES      1   2   3   4   5   6   7   8   9   10   11   12

Mayor Ingreso

**10. ¿Cuáles son los meses de mayor gasto en el año? Marque solo 3.**

MESES      1   2   3   4   5   6   7   8   9   10   11   12

Mayor Gasto

**11. ¿Cuáles son sus motivaciones de ahorro más importantes? Escoja máximo 3.**

Desempleo  Educación  Imprevistos   
Línea Blanca  Negocios  Reposición de Maquinaria y Equipo   
Salud  Recreación  Vehículo   
Vivienda  Jubilación  Otros  ¿Cuáles?: \_\_\_\_\_

---

**12. ¿Cuál sería su proyección en el tiempo para ahorrar?**

3 meses  6 meses  9 meses  12 meses   
18 meses  24 meses  30 meses  36 meses

**13. ¿Cuál producto de captación prefiere más?**

Ahorro a la vista  Ahorro programado   
Depósitos a Plazo Fijo  Ahorro con Recaudación   
Otros  ¿Cuáles?: \_\_\_\_\_

**14. ¿Cómo conoció la(s) Institución Financiera con la(s) que trabaja?**

Por la radio  Por la prensa  Por Televisión   
Por Referidos  Por Gremios  Otros  ¿Cuáles?: \_\_\_\_\_

---

**15. Respecto a redes de mercadeo o marketing directo**

Las practica

Ha escuchado

No conoce

**16. ¿Estaría dispuesto a formar grupos asociativos de ahorro?**

Sí

No

**17. ¿Indique qué medios de comunicación prefiere? Seleccione máximo 3.**

Radio

Prensa

Televisión

Internet

Otros

¿Cuáles?: \_\_\_\_\_

**18. ¿Estaría dispuesto(a) a utilizar los servicios de la Cooperativa Artesanos?**

Sí

No

Firma del Encuestador

**Matriz 11: Planteamiento y codificación del cuestionario**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE GENERAL	VARIABLE ESPECIFICA	PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	CÓDIGO	TIPO	ESCALA	NOMBRE	PROPÓSITO
Identificar el perfil, particularidades o composición de los clientes actuales y potenciales	Características del cliente potencial	Datos demográficos	Datos generales:	Masculino	1.1.1	Cerrada	Nominal	Selección múltiple	Relacionar con las diferentes variables
			a. Género:	Femenino	1.1.2				
			b. Edad:	20 a 29 años	1.2.1				
				30 a 39 años	1.2.2				
				40 a 49 años	1.2.3				
		50 a 59 años		1.2.4					
		60 en adelante		1.2.5					
		c. Educación	Primaria	1.3.1					
			Secundaria	1.3.2					
			Superior	1.3.3					
d. Actividad Económica	Micro Empresario	1.4.1							
	Empleado dependiente	1.4.2							
	Profesional	1.4.3							
e. Estado Civil	Soltero	1.5.1							
	Casado	1.5.2							
	Unión Libre	1.5.3							
	Divorciado	1.5.4							
	Separado	1.5.5							
Nivel de ingresos	¿En qué rango de ingresos su ubica Ud.?	\$ 240 a 500	2.1						
		\$ 501 a 750	2.2						
\$ 750 a 1,000		2.3							
\$ 1,001 a 2,000		2.4							
\$ 2,001 a 3,000		2.5							
\$ 3,001 en adelante		2.6							
Determinar los criterios de selección, motivos y prioridades	Gustos y Preferencias	Preferencias	¿En qué tipo de institución Financiera (IF) prefiere depositar su dinero?	Bancos	3.1	Cerrada	Nominal	Selección múltiple	Saber que IF prefieren los clientes
				Cooperativas de A/C	3.2				
				Mutualistas	3.3				
				Pirámides	3.4				
				Otros, Cuáles	3.5				
Elección	¿Enumere en orden ascendente los motivos por los cuales elegiría una (IF)?	Ahorro	5.1	Cerrada	Ordinal	Selección múltiple	Saber lo que más busca el cliente en una IF		
		Confianza	5.2						
		Créditos	5.3						
		Seguridad	5.4						
		Tradición Familiar	5.5						
		Otras, Cuáles	5.6						

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE GENERAL	VARIABLE ESPECIFICA	PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	CÓDIGO	TIPO	ESCALA	NOMBRE	PROPÓSITO
Determinar los criterios de selección, motivos y prioridades	Gustos y Preferencias	Conveniencias	¿De las siguientes opciones, señale lo más conveniente para Ud., de una IF?	Agilidad en el servicio	6.1	Cerrada	Intervalo	Selección múltiple	Determinar lo que más prefiere el futuro cliente
				Amabilidad	6.2				
				Cajero automático	6.3				
				Excelente atención	6.4				
				Mayor información de los servicios	6.5				
				Mayor tasa de interés en el ahorro	6.6				
				Personal capacitado	6.7				
				Regalos	6.8				
				Rifas	6.9				
				Seguros de salud	6.10				
				Seguros de Vida y Accidentes	6.11				
				Servicio a domicilio	6.12				
				Tarjetas de débito	6.13				
				Trato cortés	6.14				
Establecer los motivos y preferencias de ahorro para fidelizar al cliente	Producto	Motivaciones para ahorrar	¿Cuáles son sus motivaciones de ahorro más importantes? Escoja máximo 3.	Desempleo	11.1	Cerrada	Nominal	Selección múltiple	Averiguar los motivos más fuertes para ahorrar
				Educación	11.2				
				Imprevistos	11.3				
				Jubilación	11.4				
				Línea Blanca	11.5				
				Negocios	11.6				
				Recreación	11.7				
				Reposición de Maquinaria y Equipo	11.8				
				Salud	11.9				
				Vehículo	11.10				
				Vivienda	11.11				
				Otros , Cuáles	11.12				
		Preferencia por productos	¿Cuál producto de captación prefiere más?	Ahorro a la vista	13.1	Cerrada	Nominal	Selección múltiple	Diseño o innovación
				Ahorro programado	13.2				
				Depósitos a Plazo Fijo	13.3				
	Ahorro con Recaudación	13.4							
	Otros , Cuáles	13.5							

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE GENERAL	VARIABLE ESPECIFICA	PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	CÓDIGO	TIPO	ESCALA	NOMBRE	PROPÓSITO
			¿Estaría dispuesto(a) a utilizar los servicios de la Cooperativa Artesanos?	Sí No	18.1 18.2	Cerrada	Nominal	Dicotómica	Establecer p y q
Identificar el posicionamiento de la competencia	Elección	Plaza	¿De las siguientes Cooperativas de Ahorro y Crédito, cuáles utiliza Ud.?	29 de Octubre Amazonas Artesanos Atuntaqui Cacmu Pablo Muñoz Vega Pilahuín Tulcán Otras, Cuales	4.1 4.2 4.3 4.4 4.5 4.6 4.7 4.8 4.9	Cerrada	Ordinal	Selección múltiple	Saber cuáles son las IF que están liderando en el mercado
Establecer la capacidad de Ahorro y el flujo de Ingresos/Gastos para innovar o desarrollar productos de captación	Oferta y Demanda	Rango y capacidad de ahorros	¿Cuánto dinero destina al ahorro mensualmente?	\$ 10 a 50 \$51 a 100 \$101 a 200 \$201 a 300 \$ 301 a 400 \$ 401 a 500 \$ 501 en adelante	7.1 7.2 7.3 7.4 7.5 7.6 7.7	Cerrada	Intervalo	Selección múltiple	Determinar la capacidad de ahorro
		Decisión de ahorro	¿Quién toma la decisión de ahorrar en su hogar?	Esposa Esposo Ambos por igual Padres Hijos	8.1 8.2 8.3 8.4 8.5	Cerrada	Nominal	Selección múltiple	Saber quién influye más
		Flujo de ingresos	¿Cuáles son los meses de mayor ingreso en el año? Marque solo 3.	Mayor Ingreso	MESES: ENE FEB MAR ABR MAY JUN JUL AGO SEP OCT NOV DIC	9 9.1 9.2 9.3 9.4 9.5 9.6 9.7 9.8 9.9 9.10 9.11 9.12	Cerrada	Ordinal	Selección múltiple

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE GENERAL	VARIABLE ESPECIFICA	PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	CÓDIGO	TIPO	ESCALA	NOMBRE	PROPÓSITO
Establecer la capacidad de Ahorro y el flujo de Ingresos/Gastos para innovar o desarrollar productos de captación	Oferta y Demanda	Flujo de gastos	¿Cuáles son los meses de mayor gasto en el año? Marque solo 3.	Mayor Gasto	MESES: ENE 10.1 FEB 10.2 MAR 10.3 ABR 10.4 MAY 10.5 JUN 10.6 JUL 10.7 AGO 10.8 SEP 10.9 OCT 10.10 NOV 10.11 DIC 10.12	Cerrada	Ordinal	Selección múltiple	Saber en qué meses del año gastan más
		Demanda futura	¿Cuál sería su proyección en el tiempo para ahorrar?	3 meses 6 meses 9 meses 12 meses 18 meses 24 meses 30 meses 36 meses	12.1 12.2 12.3 12.4 12.5 12.6 12.7 12.8	Cerrada	Intervalo	Selección múltiple	Saber las temporalidades de ahorro
Determinar la demanda de medios de comunicación	Promoción	Medios de comunicación	¿Cómo conoció la(s) Institución Financiera con la(s) que trabaja?	Por la radio Por Referidos Por la prensa Por Gremios Por Televisión Otros , Cuáles	14.1 14.2 14.3 14.4 14.5 14.6	Cerrada	Nominal	Selección múltiple	Conocer los vínculos entre una IF y los medios
		Conocimiento	Respecto a redes de mercadeo o marketing directo	Las practica Ha escuchado No conoce	15.1 15.2 15.3	Cerrada	Nominal	Selección múltiple	Identificar si las redes de mercadeo están presentes en el mercado
		Liderazgo	¿Estaría dispuesto a formar grupos asociativos de ahorro?	Sí No	16.1 16.2	Cerrada	Nominal	Dicotómica	Saber si hay interés en formar grupos de ahorro



OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE GENERAL	VARIABLE ESPECIFICA	PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	CÓDIGO	TIPO	ESCALA	NOMBRE	PROPÓSITO
Identificar los canales adecuados de comunicación	Promoción	Medios de comunicación	¿Indique qué medios de comunicación prefiere? Seleccione máximo 3.	Radio Prensa Televisión Internet Otros , Cuáles	17.1 17.2 17.3 17.4 17.5	Cerrada	Nominal	Selección múltiple	Saber a través de que medio o medios debo hacer la publicidad

## ***Identificación de las Necesidades y Oportunidades de los Clientes, Utilizando Debates a Nivel de Grupos Focales<sup>25</sup>***

¿Qué es un Debate a Nivel de Un Grupo Focal?

- ✓ Es una técnica relativamente nueva de recolección de datos.
- ✓ Se usa para recolectar datos cualitativos - proporciona información descriptiva, no incluye números ni cifras.
- ✓ De 6 a 8 participantes homogéneos debaten un tema en particular dirigidos por un moderador.
- ✓ Se debe sondear (no instar) y ayudar al grupo a explorar el tema con mayor profundidad.
- ✓ El debate se graba.

¿Cuándo son Útiles/Aplicables las Discusiones a Nivel de Grupos Focales (DGF)?

Las DGF permiten recolectar una gran cantidad de datos complejos en un período de tiempo relativamente corto. Además permiten realizar un examen más exhaustivo de diversos temas a través de la dinámica de una discusión a nivel de un grupo de pares. Las DGF son útiles para la recolección de datos cualitativos/descriptivos y/o cuando se requiere información detallada en un período de tiempo corto.

Cómo Prepararse para la Discusión?

- ✓ Seleccione las Técnicas que utilizará;
- ✓ Familiarícese con el Tema de la Discusión;
- ✓ Identifique una Estrategia de Muestreo;
- ✓ Seleccione a los Encuestados/Participantes;
- ✓ Haga las Preparaciones Logísticas;
- ✓ Prepare la Guía de la Discusión;

---

<sup>25</sup> Concepción Maravilla , Coordinador del Centro de Aprendizaje en Microfinanzas Catholic Relief Services, [cmaravilla@crs.org.sv](mailto:cmaravilla@crs.org.sv) "Investigación del Mercado de Microfinanzas" - Un curso desarrollado por *MicroSave-Africa* Versión:0104

- ✓ Realice una Prueba Preliminar de la Guía de Discusión;
- ✓ Realice la Discusión a Nivel del Grupo Focal;
- ✓ Prepare un Informe y una Presentación;

**Gráfico 38: Proceso de debate a nivel de un Grupo Focal**



FUENTE: Coac Artesanos  
ELABORADO: Autor

Para el caso particular de la Coac Artesanos, utilizaremos las DGF con socios actuales de acuerdo al siguiente detalle:

- ✓ Un grupo con socios activos, y
- ✓ Un grupo con socios inactivos.

## Procesamiento de Datos

El procesamiento de las encuestas se realizó en SPSS y Excel, programas para procesamiento de datos que permiten realizar el análisis a través de cruce de variables.

## Presentación de Resultados Globales de Investigación

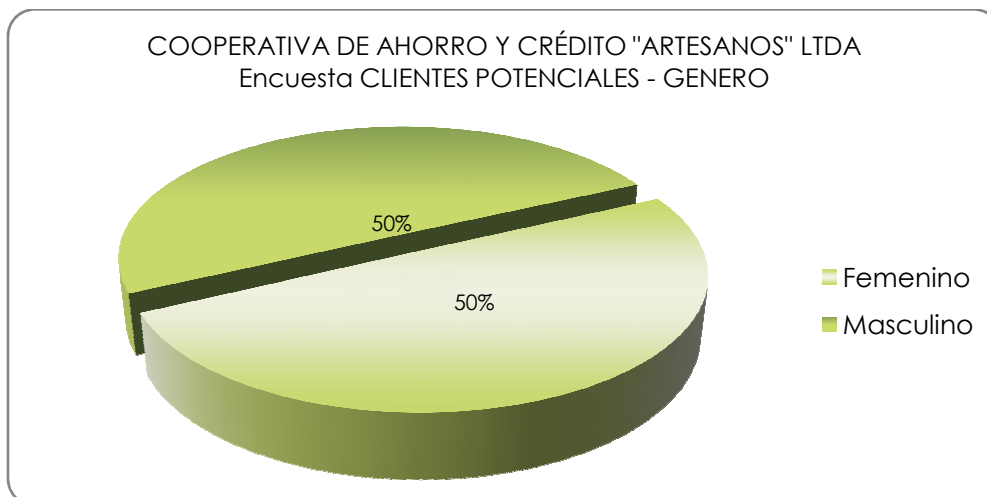
### GÉNERO

Tabla 31: Género de los Clientes Potenciales

GÉNERO			
	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Femenino	191	49.9	49.9
Masculino	192	50.1	100.0
Total	379	100.0	

FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

Gráfico 39: Género de los Clientes Potenciales



FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

## Análisis

Equidad en el género 50% para hombres y 50% para mujeres. Su participación en la encuesta efectuada, obedece y es coherente con la conformación que tiene la población en la provincia y especialmente en el cantón Ibarra.

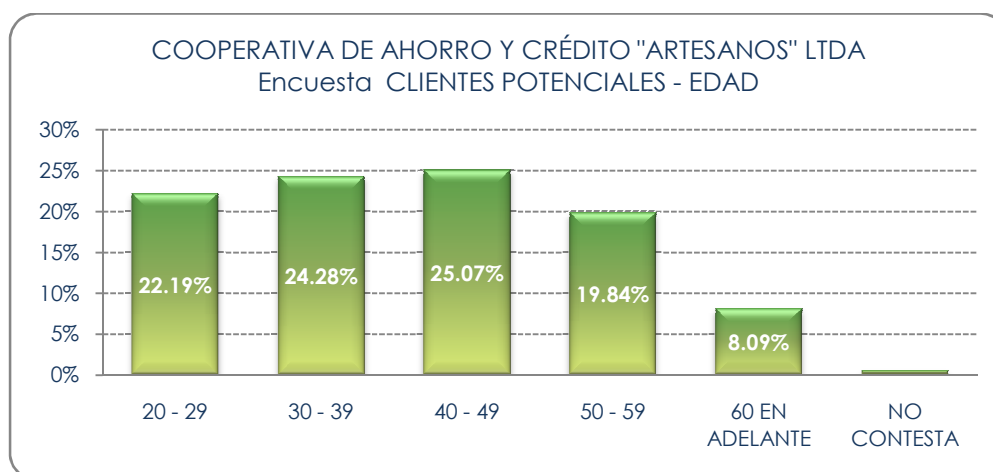
## EDAD

Tabla 32: Edad de los Clientes Potenciales

EDAD			
	Frequency	Percent	Cumulative Percent
20 - 29	85	22.2	22.2
30 - 39	93	24.3	46.5
40 - 49	96	25.1	71.5
50 - 59	76	19.8	91.4
60 EN ADELANTE	31	8.1	99.5
NO CONTESTA	2	0.5	100.0
Total	383	100.0	

FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

Gráfico 40: Edad de los Clientes Potenciales



FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

## **Análisis**

El 71.5% de las personas encuestadas tienen edades comprendidas entre 20 a 49 años. Relativamente corresponde a un grupo de personas en edad joven, que con su trabajo están generando ingresos y en los cuales podríamos encontrar nichos importantes para los objetivos de esta investigación.

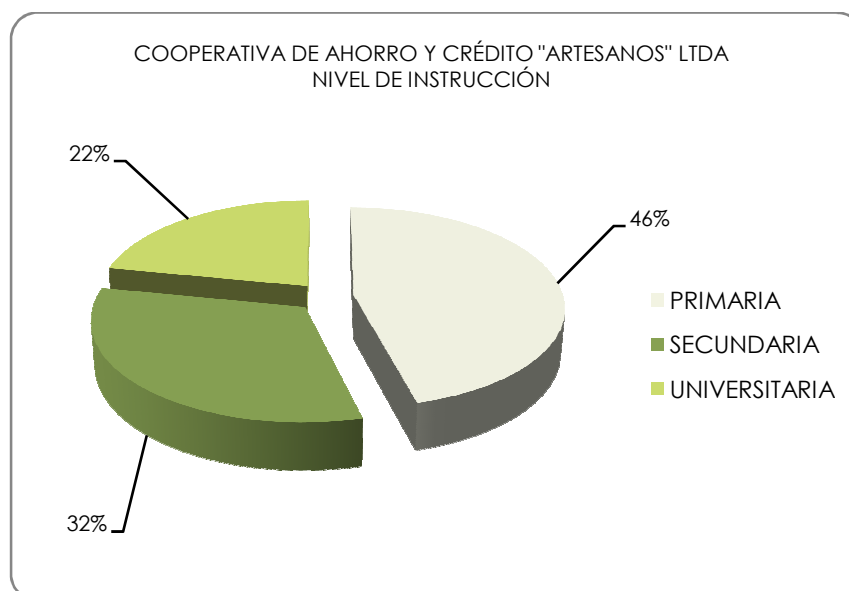
## **EDUCACIÓN**

**Tabla 33: Nivel de Instrucción de los Clientes Potenciales**

<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>			
	Frequency	Percent	Cumulative Percent
PRIMARIA	176	46.0	46.0
SECUNDARIA	123	32.1	78.1
UNIVERSITARIA	84	21.9	100.0
Total	383	100.0	

FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

**Gráfico 41: Nivel de instrucción de los Clientes Potenciales**



FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

## Análisis

El 78% de las personas encuestadas tiene educación primaria y secundaria. El 22% tiene Educación Superior.

Nuestros productos y servicios deben estar orientados a personas que están en capacidad de analizar, interpretar y diferenciar claramente las ventajas y desventajas, así como las decisiones estarán sujetas a las mejores conveniencias del cliente.

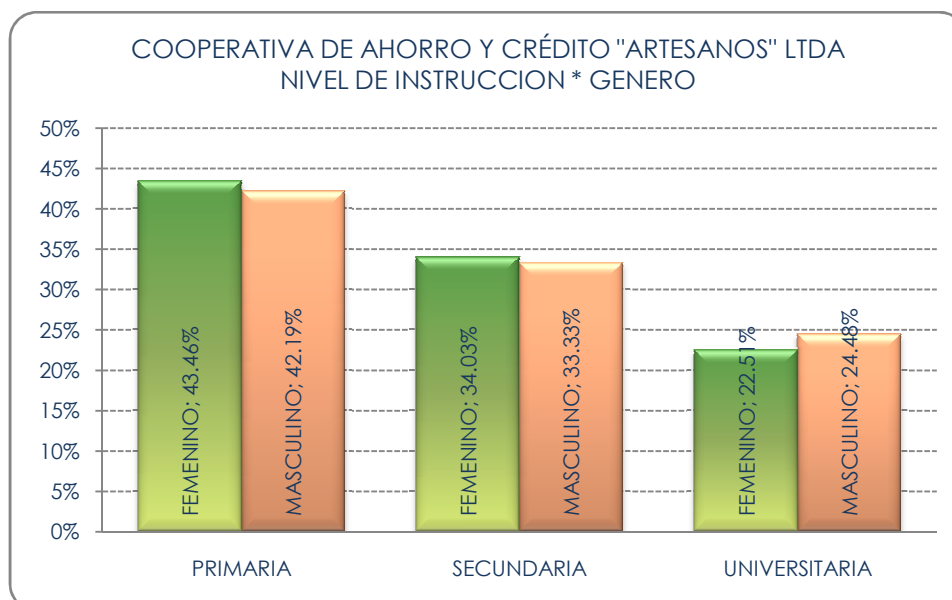
## NIVEL DE INSTRUCCIÓN / GÉNERO

Tabla 34: Nivel de Instrucción / Género

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	GENERO				Total
	FEMENINO	%	MASCULINO	%	
PRIMARIA	83	43.46%	81	42.19%	164
SECUNDARIA	65	34.03%	64	33.33%	129
UNIVERSITARIA	43	22.51%	47	24.48%	90
TOTAL	191	100.00%	192	100.00%	383

FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

Gráfico 42: Nivel de instrucción / Género



FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

## Análisis

Como puede observarse, los resultados de la encuesta nos indican que no existen mayores brechas educacionales entre hombres y mujeres, es bastante parejo en cada nivel de instrucción.

Es muy importante para generalizar las cualidades de los productos y poder tratar por igual los mensajes hacia intelectualidades con capacidad de recepción muy significativa cuando de fidelizar se trate o de impartir instrucciones para construir redes de mercadeo.

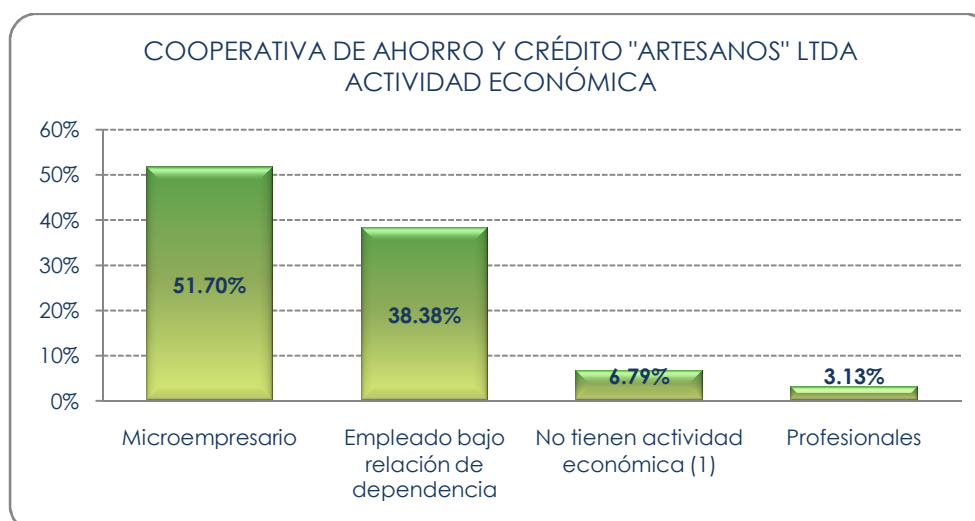
## ACTIVIDAD ECONÓMICA

Tabla 35: Actividad Económica de Clientes Potenciales

ACTIVIDAD ECONÓMICA			
(1) Se refiere a personas que se dedican quehaceres domésticos	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Microempresario	198	51.7	51.7
Empleado bajo relación de dependencia	147	38.4	90.1
No tienen actividad económica (1)	26	6.8	45.2
Profesionales	12	3.1	9.9
Total	383	100.0	

FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

Gráfico 43: Actividad Económica de Clientes Potenciales



FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor



## **Análisis**

El 52% de encuestados se dedica a actividades micro empresariales, el 38% corresponde a quienes trabajan en instituciones públicas y privadas como empleados, se registra un 6.6% de encuestados que explican no tener una actividad económica, se refiere principalmente a las personas que se dedican a quehaceres domésticos en sus hogares, jubilados y estudiantes. Se registra un 2.9% de personas que son profesionales independientes.

El porcentaje más representativo de todos los encuestados corresponde a los microempresarios, este nicho se perfila como un potencial generador de recursos para el pasivo de la Coac Artesanos, especialmente por el manejo a diario de disponible con que cuentan estas unidades productivas. En cambio los empleados dependientes máximo generan liquidez cada quince días y por lo regular son hijos.

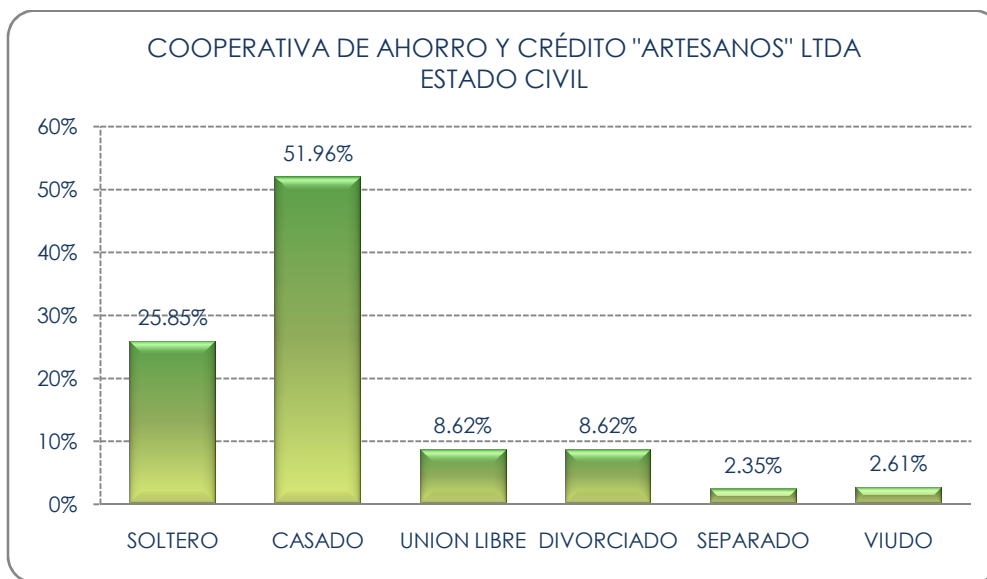
## **ESTADO CIVIL**

**Tabla 36: Estado Civil de Clientes Potenciales**

<b>ESTADO CIVIL</b>			
	Frequency	Percent	Cumulative Percent
SOLTERO	99	25.85%	25.85%
CASADO	199	51.96%	77.81%
UNIÓN LIBRE	33	8.62%	86.42%
DIVORCIADO	33	8.62%	95.04%
SEPARADO	9	2.35%	97.39%
VIUDO	10	2.61%	100.00%
Total	383	100.00%	

FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

**Gráfico 44: Estado Civil de Clientes Potenciales**



FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

### **Análisis**

El porcentaje más representativo es el de personas casadas (52%), seguido por el número de personas solteras (26%) y las restantes 4 categorías en su orden (Unión libre, Divorciados, Separados y Viudos) participan con el 22%.

El 78% de la población corresponde a formalidades establecidas como normales, lo que garantiza de una u otra manera que en el mismo porcentaje las captaciones no se verán afectadas por la variación que podría darse con en el resto de categorías por las consecuencias propias de su estado.

Con el 9% participan los que pertenecen a unión libre y divorciados, de igual manera con un porcentaje parejo del 2% los separados y viudos. Relativamente vemos que está muy disperso, sin embargo cuando se elaboren los productos o servicios se deberán considerar estas particularidades.

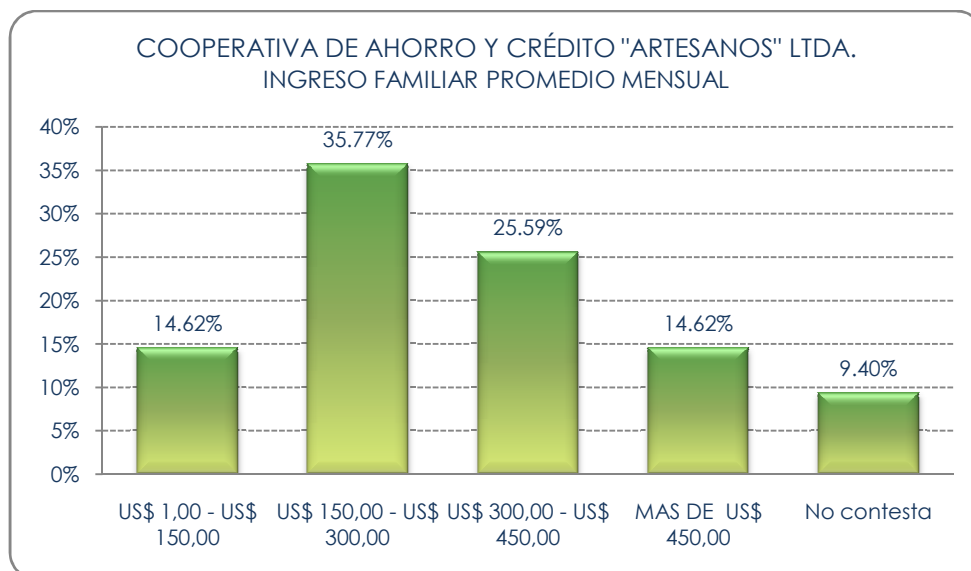
## INGRESOS FAMILIARES

Tabla 37: Ingreso Familiar promedio mensual

INGRESO FAMILIAR PROMEDIO MENSUAL TOTAL			
	Frequency	Percent	Cumulative Percent
US\$ 1,00 - US\$ 150,00	56	14.62%	14.62%
US\$ 150,00 - US\$ 300,00	137	35.77%	50.39%
US\$ 300,00 - US\$ 450,00	98	25.59%	75.98%
MAS DE US\$ 450,00	56	14.62%	90.60%
No contesta	36	9.40%	100.00%
Total	383	100.00%	

FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

Gráfico 45: Ingreso Familiar Promedio Mensual



FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

### Análisis

Más del 61% poseen ingresos mensuales actualmente entre \$150 y \$450, un 15% mayor a \$ 450, otro 15% obtiene ingresos menores a \$ 150 y un 9% que no contesta o se reserva el derecho a contar sobre sus ingresos.

Contamos con una gran mayoría (76%) de la población encuestada que tiene ingresos superiores a \$ 150, sin embargo estimo que hay mucha reserva sobre los ingresos verdaderos, considerando más aún que dentro de esta gran colectividad participan mayormente los micro empresarios.

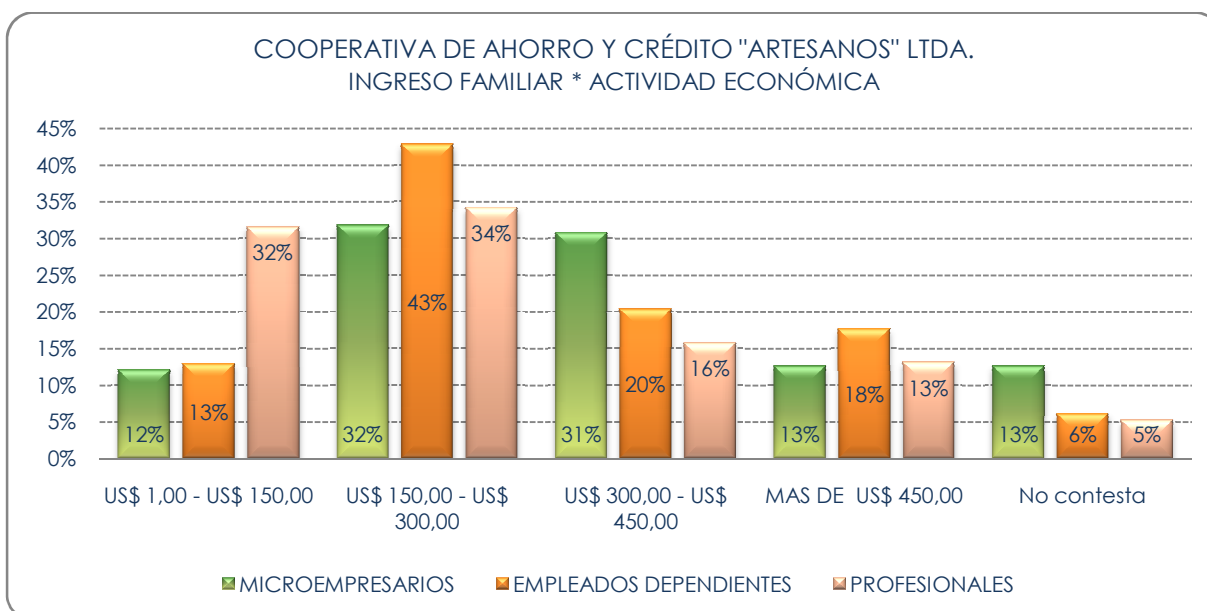
## INGRESOS / ACTIVIDAD ECONÓMICA

Tabla 38: Ingreso Mensual / Actividad Económica

INGRESO	ACTIVIDAD ECONÓMICA						Total
	MICRO EMPRESARIO	%	EMPLEADO DEPENDIENTE	%	PROFESIONAL	%	
US\$ 1,00 - US\$ 150,00	24	12.12%	19	12.93%	12	31.58%	55
US\$ 150,00 - US\$ 300,00	63	31.82%	63	42.86%	13	34.21%	139
US\$ 300,00 - US\$ 450,00	61	30.81%	30	20.41%	6	15.79%	97
MAS DE US\$ 450,00	25	12.63%	26	17.69%	5	13.16%	56
No contesta	25	12.63%	9	6.12%	2	5.26%	36
Total	198		147		38	25	383

FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

Gráfico 46: Ingreso Mensual / Actividad Económica



FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

### ***Análisis***

Los microempresarios participan con el 76% de los que generan ingresos superiores a \$ 150, el 81% de los empleados dependientes generan ingresos superiores a \$ 240 (Salario Mínimo que por ley deben ganar), el 63% de los profesionales tienen ingresos mayores a \$ 150.

Contamos con porcentajes importantes en cada uno de los segmentos por actividad económica, en los cuales deberíamos centrar nuestra atención y despertar su interés por afiliarse a la Coac.

Existe una buena predisposición de la mayoría de los encuestados de disponerse a recibir o utilizar los servicios de la Coac Artesanos, es interesante entonces, comprender que la personas siempre estamos buscando algo novedoso, donde nos sintamos o nos hagan sentir bien, entre otros elementos claves propios y adecuados que nos permitan ver con más claridad los objetivos de la fidelizar al socio ahorrista.

## ***TOMADORES DE DECISIÓN DE AHORRO VS. ESTADO CIVIL***

### ***Análisis***

En la tabla 39 y gráfico 47, el 52% de los solteros toman decisión de ahorro por si solos pero un 35% son influenciados por sus padres; 50% de los casados toman decisión en conjunto, el 18% el esposo y el 20% la esposa; en el resto de estados (Unión libre, Divorciados, Separados y Viudos) toman la decisión de ahorrar solos mayormente.

La información obtenida nos permite visualizar varios nichos de mercado a los cuales debemos llegar con productos y servicios que expresen características y cualidades acordes a su estado y encontrar de esta manera la estrategia más adecuada para fidelizarlos.

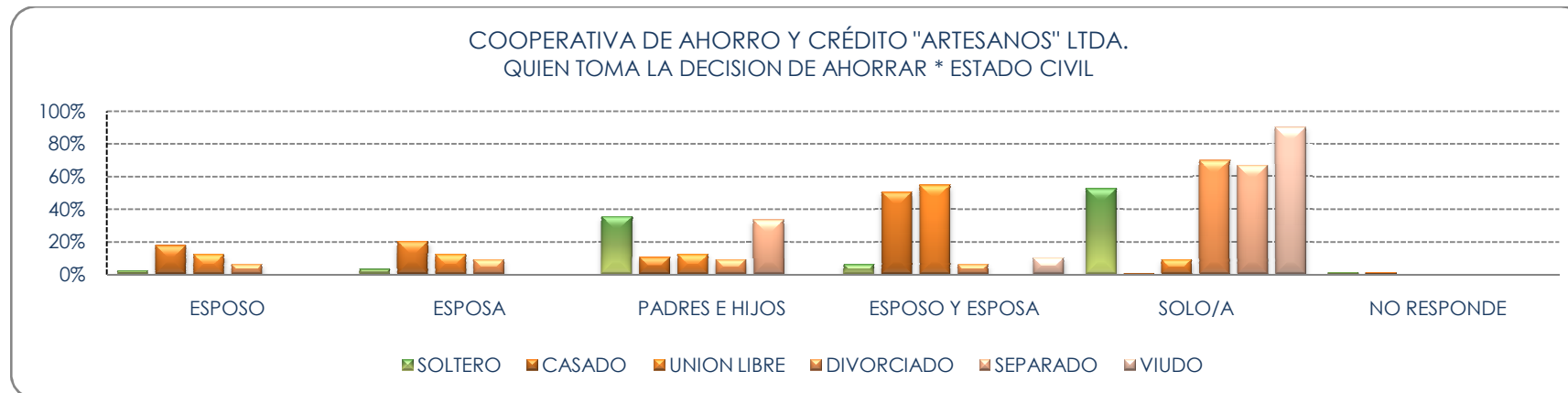
## TOMADORES DE DECISIÓN DE AHORRO VS. ESTADO CIVIL

Tabla 39: Tomadores de Decisión para Ahorrar con Estado Civil

QUIEN (ES) TOMAN LAS DECISIONES	ESTADO CIVIL												Total
	SOLTERO	%	CASADO	%	UNIÓN LIBRE	%	DIVORCIADO	%	SEPARADO	%	VIUDO	%	
ESPOSO	2	2.02%	35	17.59%	4	12.12%	2	6.06%	0	0.00%	0	0.00%	43
ESPOSA	3	3.03%	40	20.10%	4	12.12%	3	9.09%	0	0.00%	0	0.00%	50
PADRES E HIJOS	35	35.35%	21	10.55%	4	12.12%	3	9.09%	3	33.33%	0	0.00%	66
ESPOSO Y ESPOSA	6	6.06%	100	50.25%	18	54.55%	2	6.06%	0	0.00%	1	10.00%	127
SOLO(A)	52	52.53%	1	0.50%	3	9.09%	23	69.70%	6	66.67%	9	90.00%	94
NO RESPONDE	1	1.01%	2	1.01%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	3
Total	99		199		33		33		9		10		383

FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

Gráfico 47: Tomadores de Decisión para ahorrar / Estado Civil



FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

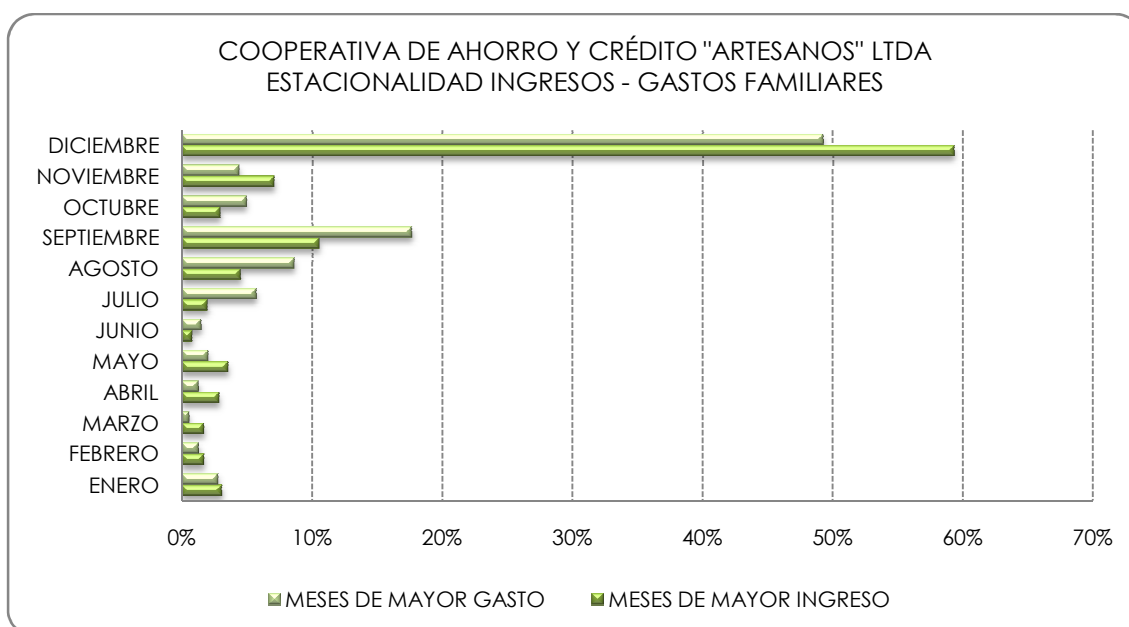
## ESTACIONALIDAD DE LOS INGRESOS Y GASTOS

Tabla 40: Estacionalidad de Ingresos y Gastos

MESES DE MAYOR INGRESO	MESES DE MAYOR INGRESO		MESES DE MAYOR GASTO	
	MESES	Frequency	Percent	Frequency
ENERO	31	3.05%	15	2.76%
FEBRERO	17	1.67%	7	1.29%
MARZO	17	1.67%	3	0.55%
ABRIL	29	2.85%	7	1.29%
MAYO	36	3.54%	11	2.02%
JUNIO	8	0.79%	8	1.47%
JULIO	20	1.97%	31	5.70%
AGOSTO	46	4.53%	47	8.64%
SEPTIEMBRE	107	10.53%	96	17.65%
OCTUBRE	30	2.95%	27	4.96%
NOVIEMBRE	72	7.09%	24	4.41%
DICIEMBRE	603	59.35%	268	49.26%
Total	1,016	100.00%	544	100.00%

FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

Gráfico 48: Estacionalidad de Ingresos y gastos



FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

## **Análisis**

En la tabla 40 y gráfico 48, podemos observar que el 59% asocia la idea de que el mes de mayor ingreso es diciembre, el 10% expresa que es septiembre su mejor mes de ingresos y muy por debajo del 4% sobresalen los meses de agosto, mayo y enero respectivamente; el 49% asocia la idea que el mes de mayor gasto es diciembre, el 18% que es septiembre, un 9% agosto y por debajo del 5% están en su orden julio, octubre y noviembre como más sobresalientes.

Visualizamos una tendencia de crecimiento en los gastos a partir del mes de julio a septiembre y lo podemos asociar con el inicio de clases, de octubre a diciembre nuevamente nace otra tendencia y obviamente estamos frente a los preparativos y festejos navideños que puede ser traducido en los microempresarios como inversión para obtener sus ingresos esperados en la época. Los porcentajes de ingreso son mayores y guardan relación coherente en los distintos meses, lo que nos permite concebir ideas sobre la formación de redes de mercadeo con propósitos en el tiempo de mayor necesidad de recursos a través de la fidelización y la adopción de una cultura de ahorro con propósito.

## **INSTITUCIONES FINANCIERAS PREFERIDAS POR EL CLIENTE POTENCIAL**

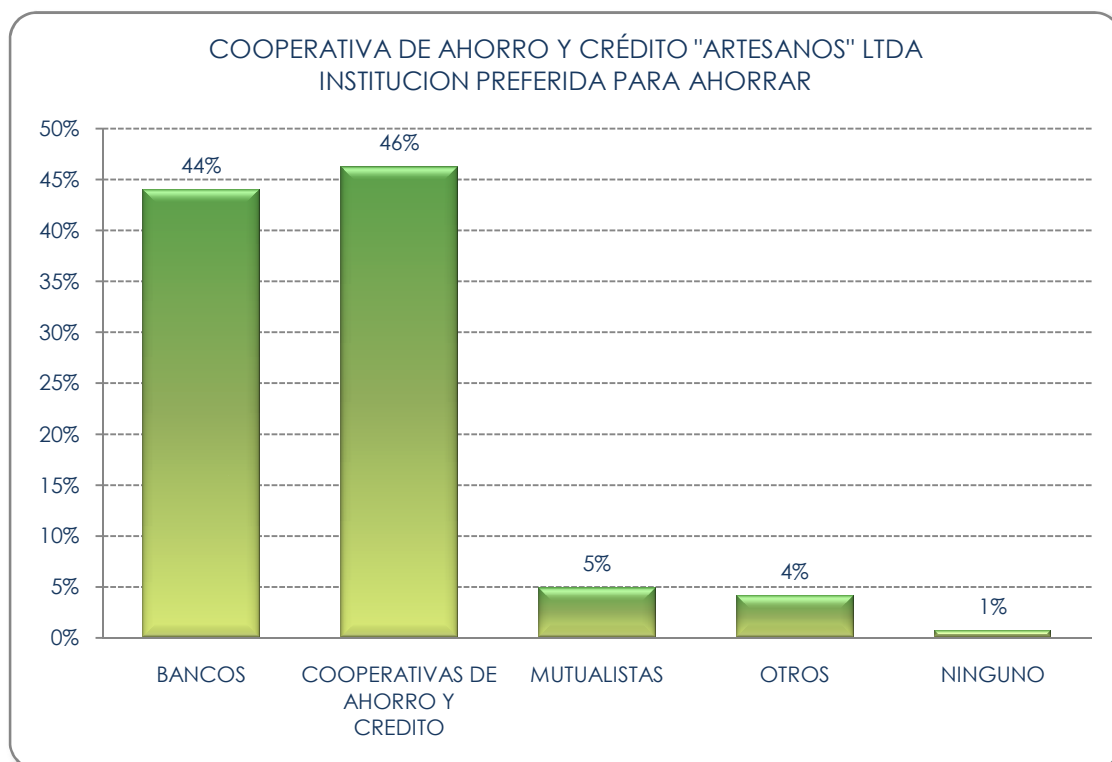
**Tabla 41: Institución Financiera Preferida por el Cliente Potencial**

<b>INSTITUCIÓN FINANCIERA PREFERIDA PARA DEPOSITAR</b>			
Razones	Frequency	Percent	Cumulative Percent
BANCOS	180	44%	0.4
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	189	46%	0.9
MUTUALISTAS	20	5%	1.0
OTROS	17	4%	1.0
NINGUNO	3	1%	1.0
TOTAL	409	100%	

FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor



**Gráfico 49: Institución Financiera Preferida por el Cliente Potencial**



FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

### **Análisis**

El 46% prefiere las Coacs, el 44% prefieren los bancos y el resto un 5%. Vemos que la credibilidad de las Coacs esta acentuada en el mercado y obviamente los bancos tienen su participación por cobertura, estructura y capacidad de respuesta.

Es interesante también diferenciar lo que le atrae al cliente de estos dos grupos de instituciones y objetivamente tomar en cuenta para los propósitos de nuestra investigación.

## ACTIVIDAD ECONÓMICA / INSTITUCIONES FINANCIERAS PREFERIDAS

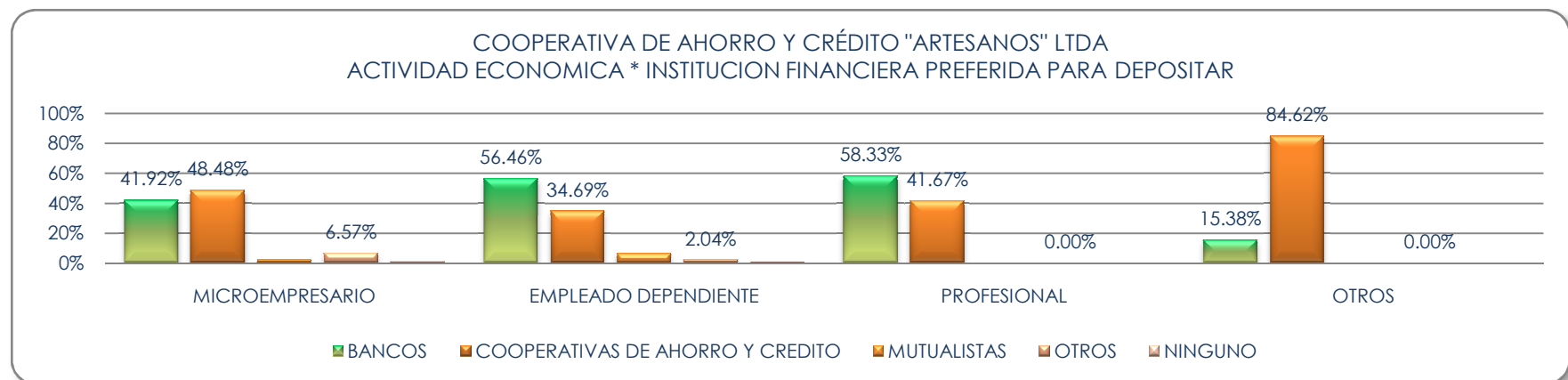
**Tabla 42: Actividad Económica / Institución Financiera Preferida**

ACTIVIDAD ECONÓMICA	Tabla de contingencia ACTIVIDAD ECONÓMICA * INSTITUCIÓN FINANCIERA PREFERIDA PARA DEPOSITAR										Total
	BANCOS	%	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	%	MUTUALISTAS	%	OTROS	%	NINGUNO	%	
MICROEMPRESARIO	83	46.89%	96	55.17%	4	30.77%	13	81.25%	2	66.67%	198
EMPLEADO DEPENDIENTE	83	46.89%	51	29.31%	9	69.23%	3	18.75%	1	33.33%	147
PROFESIONAL	7	3.95%	5	2.87%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	12
OTROS	4	2.26%	22	12.64%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	26
Total	177		174		13		16		3		383

FUENTE: Investigación de mercados

ELABORADO: Autor

**Gráfico 50: Actividad Económica / Institución Financiera Preferida**



FUENTE: Investigación de mercados

ELABORADO: Autor

## **Análisis**

La tabla 42 y gráfico 50 nos demuestran que el 48% de micro empresarios prefieren las Coacs y un 42% los bancos, el empleado dependiente (56%) así como los profesionales (58%) prefieren más los bancos, en cambio un 35% de empleados dependientes y un 42% de profesionales prefieren las Coacs, el grupo de amas de casa en un 85% prefieren a las Coacs y a los bancos un 15%.

Los microempresarios y amas de casa siguen demostrando ser un nicho importante para las Coacs, sin embargo la tendencia de empleados y profesionales hacia las Coacs no es despreciable, más bien podríamos decir que son nichos potenciales para emprender acciones tendientes a fidelizar y captar más recursos para la Coac Artesanos.

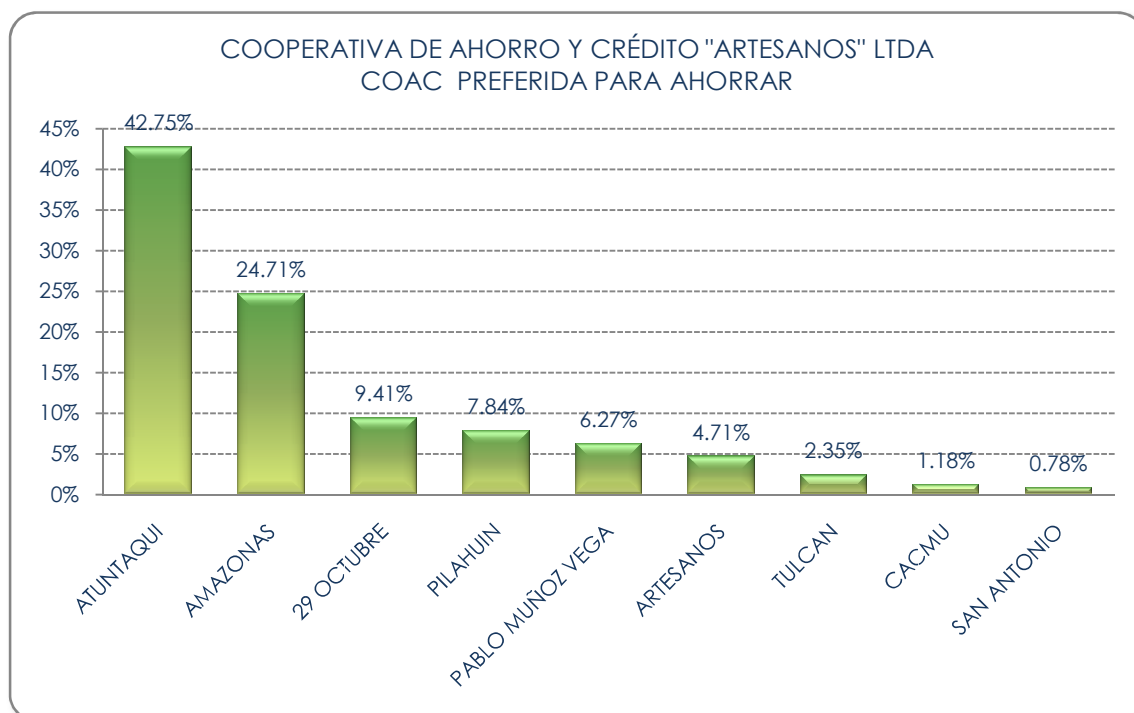
## **QUÉ COOPERATIVA ESTÁ UTILIZANDO LOS CLIENTES POTENCIALES**

**Tabla 43: Cooperativa que está utilizando el cliente potencial al momento**

<b>QUÉ COOPERATIVAS UTILIZA</b>		
Razones	Frequency	Percent
ATUNTAQUI	109	42.75%
AMAZONAS	63	24.71%
29 OCTUBRE	24	9.41%
PILAHUÍN	20	7.84%
PABLO MUÑOZ VEGA	16	6.27%
ARTESANOS	12	4.71%
TULCÁN	6	2.35%
CACMU	3	1.18%
SAN ANTONIO	2	0.78%
Total	255	100.00%

FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

**Gráfico 51: Cooperativas que están utilizando al momento los clientes potenciales**



FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

### **Análisis**

El 43% de los encuestados trabajan con la Coac Atuntaqui, el 25% con la Coac Amazonas, el 9% con la Coac 29 de Octubre y el 23% restante el resto de Cooperativas.

Se establece que en la ciudad de Ibarra, las Coacs que lideran el mercado son la Coac Atuntaqui y Amazonas, el resto de Coacs tienen una participación muy por debajo del 10%.

Nuestra presencia en la ciudad de Ibarra aprovechará la fortaleza de ser una institución local, nacida y fundada por Ibarreños, la imagen corporativa de un sólido crecimiento, seriedad y respeto alcanzados durante los últimos 18 años.

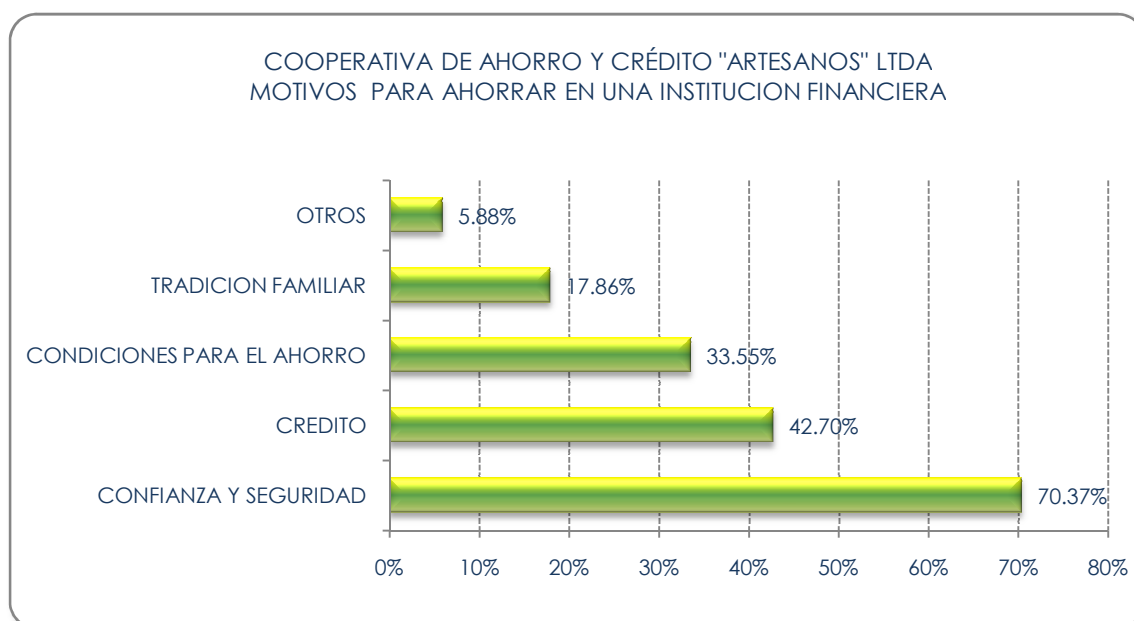
## MOTIVOS POR LOS QUE DEPOSITAN EN UNA IF

**Tabla 44: Motivos por los cuales ahorrar en una IF**

CUALES SON LOS MOTIVOS PARA AHORRAR EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA		
Razones	Frequency	Percent
CONFIANZA Y SEGURIDAD	323	70.37%
CREDITO	196	42.70%
CONDICIONES PARA EL AHORRO	154	33.55%
TRADICIÓN FAMILIAR	82	17.86%
OTROS	27	5.88%
Total	459	100.00%

FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

**Gráfico 52: Motivos por los que ahorran los clientes potenciales en una IF**



FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

### Análisis

El 70% coincide que los motivos por los cuales depositan su dinero en una IF son por confianza y seguridad, el 43% lo hacen por obtener un crédito, el 34% por los productos

y condiciones de ahorro, la tradición familiar alcanzó un 18% y el 5% indica otras razones no especificadas.

La seguridad del dinero es sinónimo de confianza y es la que marca la diferencia, especialmente en las instituciones financieras es muy sensible este tema, la transparencia e información financiera hacia el público debe ser tomada muy en cuenta a la hora de establecer las estrategias de captación y fidelización. Se debe administrar adecuadamente el riesgo de liquidez, de mercado, operativa y de crédito básicamente.

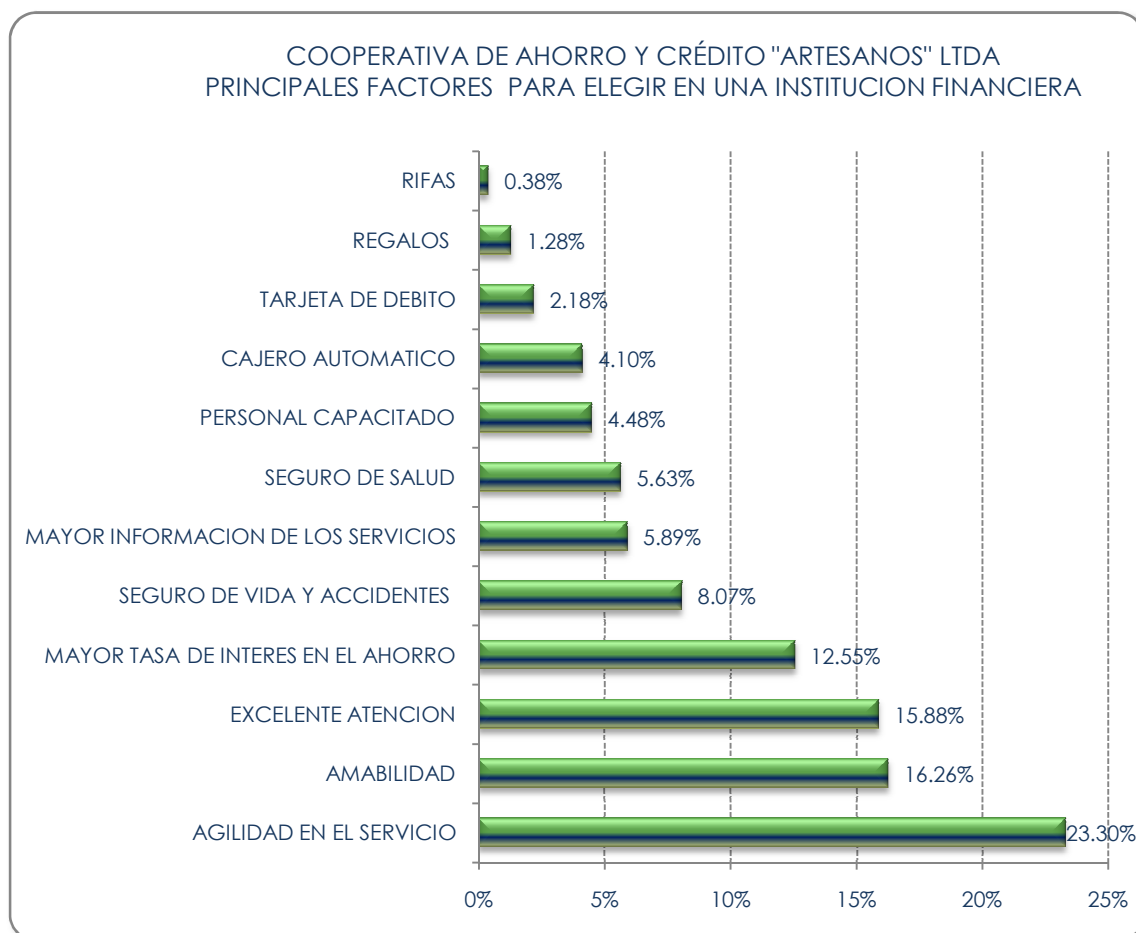
***FACTORES RELEVANTES POR LO QUE LOS CLIENTES POTENCIALES ELIGEN UNA IF.***

**Tabla 45: Factores relevantes por los cuales ahorrar en una IF**

FACTORES RELEVANTES PARA ELEGIR UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA		
Razones	Frequency	Percent
AGILIDAD EN EL SERVICIO	182	44.17%
AMABILIDAD	127	30.83%
EXCELENTE ATENCIÓN	124	30.10%
MAYOR TASA DE INTERÉS EN EL AHORRO	98	23.79%
SEGURO DE VIDA Y ACCIDENTES	63	15.29%
MAYOR INFORMACIÓN DE LOS SERVICIOS	46	11.17%
SEGURO DE SALUD	44	10.68%
PERSONAL CAPACITADO	35	8.50%
CAJERO AUTOMÁTICO	32	7.77%
TARJETA DE DEBITO	17	4.13%
REGALOS	10	2.43%
RIFAS	3	0.73%
Total	412	100.00%

FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

**Gráfico 53: Factores Relevantes por los cuales ahorran en una IF**



FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

### **Análisis**

Los factores como: agilidad en el servicio, amabilidad, excelente atención, una mayor tasa de ahorro y los seguros de vida y accidentes personales abarcan un 76% de mayor relevancia a la hora de elegir una IF, el resto de factores no inciden mucho en este tema de elección.

Sin lugar a duda alguna, el trato al cliente es el que marcará la diferencia a la hora de establecer las estrategias, planes y acciones, sin subestimar otros factores como: la tasa, los seguros, conocimiento del personal, cajeros, tarjetas de débito, regalos y rifas.

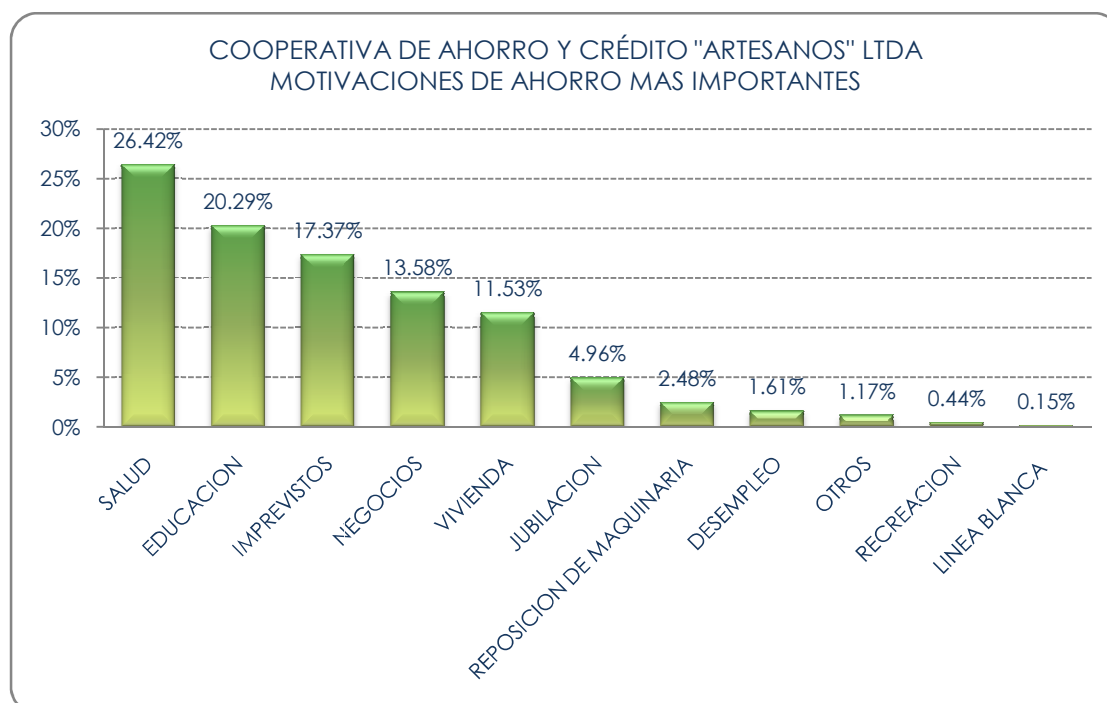
## MOTIVACIONES DE AHORRO MÁS IMPORTANTES

Tabla 46: Motivaciones de Ahorro más Importantes

MOTIVACIONES DE AHORRO MAS IMPORTANTES		
Razones	Frequency	Percent
SALUD	181	26.42%
EDUCACIÓN	139	20.29%
IMPREVISTOS	119	17.37%
NEGOCIOS	93	13.58%
VIVIENDA	79	11.53%
JUBILACIÓN	34	4.96%
REPOSICIÓN DE MAQUINARIA	17	2.48%
DESEMPLEO	11	1.61%
OTROS	8	1.17%
RECREACIÓN	3	0.44%
LÍNEA BLANCA	1	0.15%
Total	685	166.26%

FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

Gráfico 54: Motivaciones de Ahorro más importantes del cliente potencial



FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor



### **Análisis**

Según la tabla 46 y gráfico 54 la prioridad más importante para ahorrar es la salud (26%), la educación (20%) y los imprevistos (17%), luego están la inversión en negocios y la vivienda.

El ahorro para la jubilación (5%) así como el resto de motivaciones expuestas no tienen mayor importancia para el grupo de encuestados.

Las motivaciones expuestas por los encuestados para ahorrar nos indican cual es la tendencia de la población respecto a la priorización de sus necesidades, consecuentemente y respondiendo a esas expectativas las nuevas políticas y accionar de la Coac Artesanos serán en procura de cubrir las demandas expuestas a fin de obtener una mayor participación en el mercado.

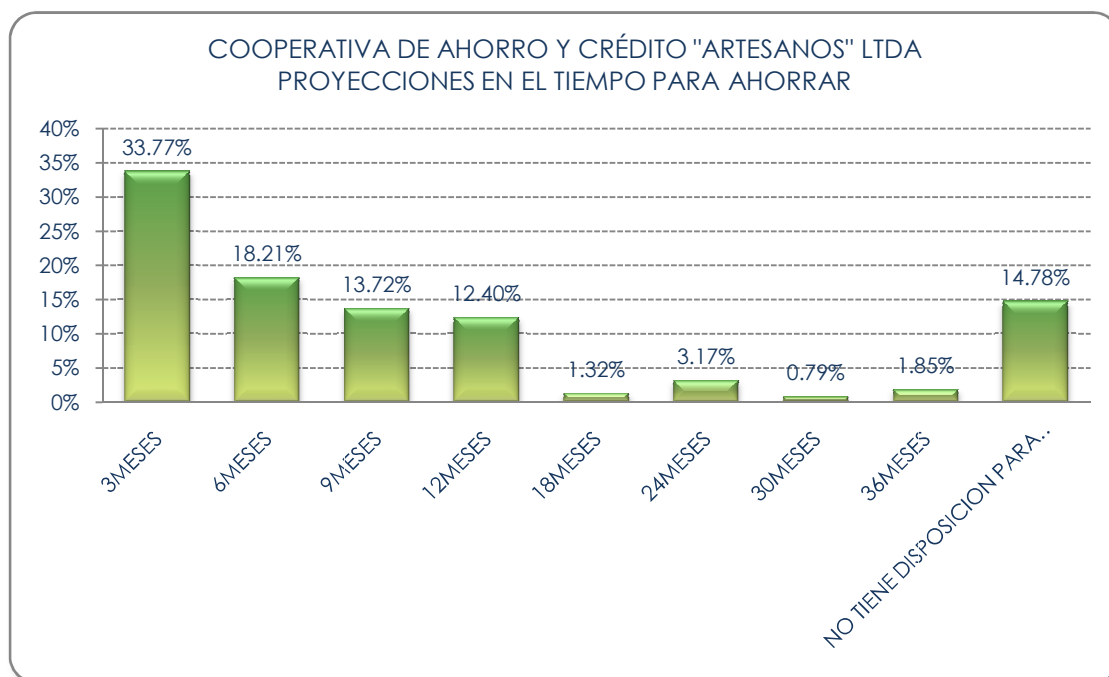
### **PREDISPOSICIÓN PARA AHORRAR EN EL TIEMPO**

**Tabla 47: Predisposición de ahorro según el tiempo**

PROYECCIÓN DEL TIEMPO PARA AHORRAR		
Razones	Frequency	Percent
3MESES	128	33.77%
6MESES	69	18.21%
9MESES	52	13.72%
12MESES	47	12.40%
18MESES	5	1.32%
24MESES	12	3.17%
30MESES	3	0.79%
36MESES	7	1.85%
NO TIENE DISPOSICIÓN PARA AHORRAR	56	14.78%
Total	379	100.00%

FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

**Gráfico 55: Predisposición para ahorrar según el tiempo o plazo**



FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

### **Análisis**

De los datos obtenidos en la tabla 46 y gráfico 55 se desprende que el 34% está dispuesto ahorrar a 3 meses, un 18% a 6 meses, el 14% a 9 meses y el 12% a 12 meses, es decir, esto nos indica que la tendencia de ahorro a largo plazo no existe por el momento.

El ahorro a corto plazo está presente en la población y a menos que no vea beneficios futuros en el largo plazo no cambiaría esta tendencia, razón por la cual deberíamos establecer estrategias adecuadas a fin de lograr ampliar el plazo y nutrir a la Coac de más depósitos estables.

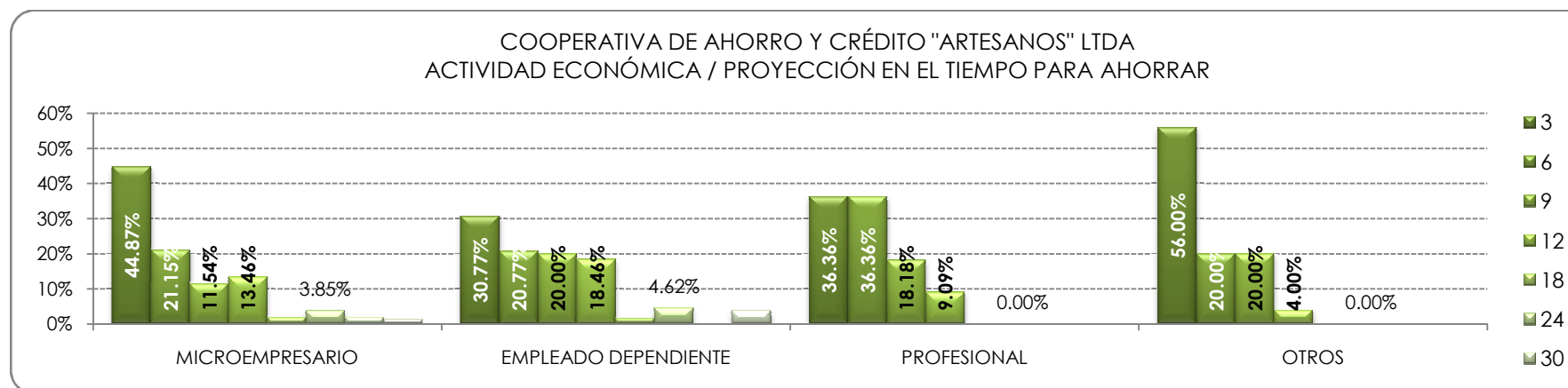
## ACTIVIDAD ECONÓMICA/PREDISPOSICIÓN PARA AHORRAR EN EL TIEMPO

Tabla 48: Actividad Económica / Predisposición de ahorro según el tiempo

ACTIVIDAD ECONÓMICA	PROYECCIÓN EN EL TIEMPO PARA AHORRAR																TOTAL
	3	%	6	%	9	%	12	%	18	%	24	%	30	%	36	%	
MICROEMPRESARIO	70	44.87%	33	21.15%	18	11.54%	21	13.46%	3	1.92%	6	3.85%	3	1.92%	2	1.28%	156
EMPLEADO DEPENDIENTE	40	30.77%	27	20.77%	26	20.00%	24	18.46%	2	1.54%	6	4.62%	0	0.00%	5	3.85%	130
PROFESIONAL	4	36.36%	4	36.36%	2	18.18%	1	9.09%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	11
OTROS	14	56.00%	5	20.00%	5	20.00%	1	4.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	25
TOTAL	128		69		51		47		5		12		3		7		322

FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

Gráfico 56: Actividad Económica / Predisposición para ahorrar según el tiempo o plazo



FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

## **Análisis**

El 45% de los microempresarios indican su predisposición a ahorrar hasta 3 meses, el 21% hasta 6 meses, el 12% hasta 9 meses y el 13% hasta 12 meses, en conjunto conforman el 91% de los microempresarios encuestados que no pasan del ahorro a corto plazo. Los empleados bajo relación de dependencia difiere un poco, el 31% indican su predisposición a ahorrar hasta 3 meses, el 21% hasta 6 meses, el 20% hasta 9 meses y el 18% hasta 12 meses, en conjunto conforman el 90% de las personas bajo relación de dependencia que de igual manera no pasan del corto plazo. Los profesionales indican que pueden ahorrar hasta 9 meses en el 91%. En “otros”, quienes ahorran con sus familiares, el 56% indica que lo hace hasta 6 meses y el 18% llega a 9 meses.

La predisposición de ahorro en todos los casos es cortoplacista, se evidencia una ausencia total de cultura para ahorrar, sin embargo la gente está dispuesta a guardar su dinero para salud, educación e imprevistos; todo esto lo traducen en el corto plazo y no lo visualizan para el largo plazo. Nuestras estrategias deben estar en caminadas a solucionar la ausencia de una cultura de guardar dinero para el futuro, el individualismo y el no puedo ahorrar, con la formación de redes de mercadeo que se vea reflejada la ayuda mutua, la solidaridad, el compañerismo y la corresponsabilidad.

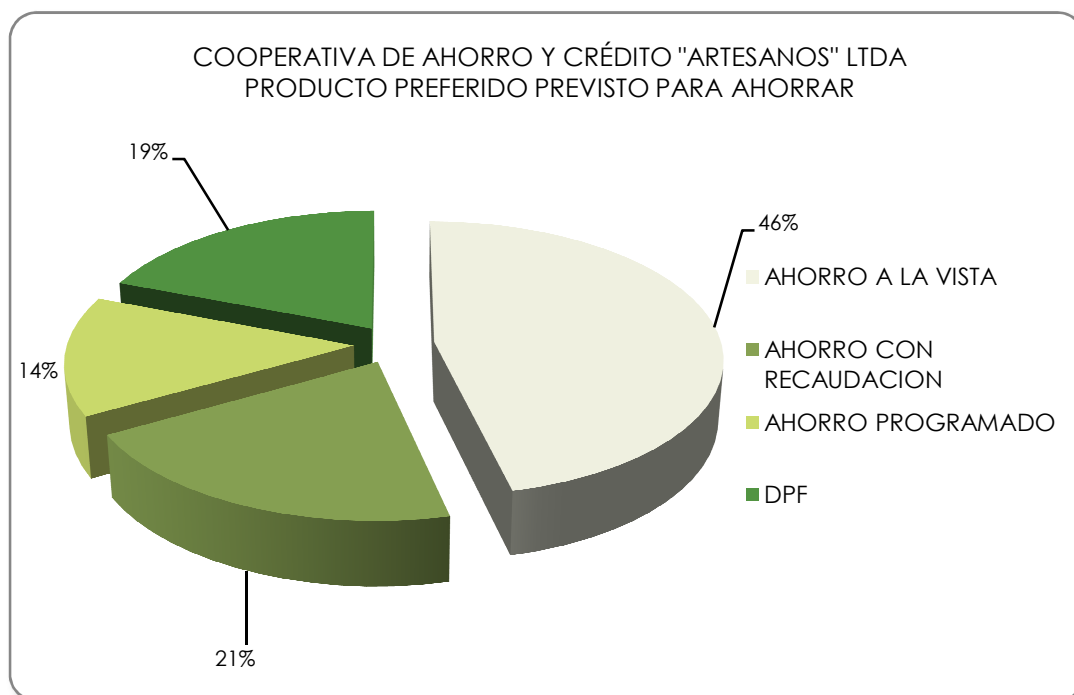
## **PRODUCTOS PREFERIDOS PARA AHORRAR**

**Tabla 49: Producto Preferido de ahorro**

PRODUCTO PREFERIDO PARA AHORRAR		
Razones	Frequency	Percent
AHORRO A LA VISTA	218	46.38%
AHORRO CON RECAUDACIÓN	96	20.43%
AHORRO PROGRAMADO	66	14.04%
DPF	90	19.15%
Total	470	100.00%

FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

**Gráfico 57: Producto Preferido de Ahorro**



FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

### **Análisis**

El producto preferido sigue siendo el ahorro a la vista (46%) por la facilidad de disponer inmediatamente, el 20% está dispuesto ahorrar siempre y cuando le vayan a recaudar en su lugar de trabajo y/o domicilio, el 14% está dispuesto a ahorrar sistemáticamente y depósitos a plazo fijo están dispuestos el 19%.

Nuevamente evidenciamos un porcentaje bastante alto de ahorro a cortísimo plazo, es novedoso que un buen número de personas desean ahorrar siempre y cuando le vayan a retirar sus ahorros a domicilio, el tercer grupo si está dispuesto ahorrar a más de 30 días y obviamente no pasara de los 12 meses. Estos tres nichos que se evidencian serán focos de atención para establecer estrategias de fidelización, capacitación, seguimiento y acompañamiento para cambiar ciertos esquemas del ahorro a corto plazo latente en la gente.

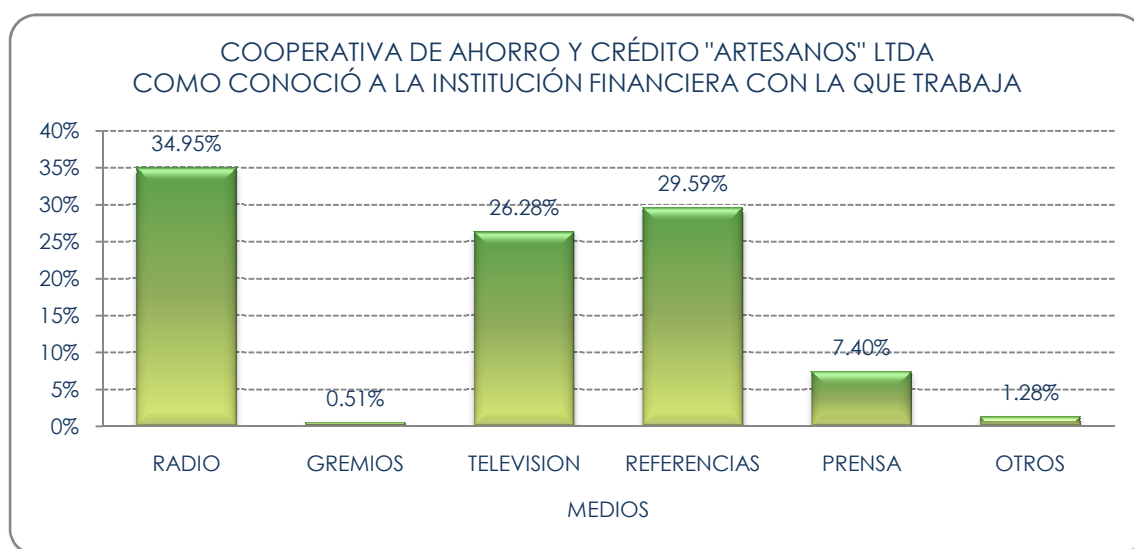
## COMO CONOCIÓ EL CLIENTE POTENCIAL A LA IF CON LA QUE TRABAJA

Tabla 50: A través de que medio de comunicación conoció a la IF con la que trabaja

COMO CONOCIÓ A LA INSTITUCIÓN FINANCIERA CON LA QUE TRABAJA		
Razones	Frequency	Percent
RADIO	137	34.95%
GREMIOS	2	0.51%
TELEVISIÓN	103	26.28%
REFERENCIAS	116	29.59%
PRENSA	29	7.40%
OTROS	5	1.28%
Total	392	100.00%

FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

Gráfico 58: A través de que medio de comunicación conoció a la IF con la que trabaja



FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

### Análisis

Según tabla 49 y gráfico 58, los clientes potenciales conocieron a su institución preferida y con la cual están trabajando actualmente a través de la radio (35%), referencias (30%), televisión (26%). Los medios más importantes a través de los cuales podemos llegar a los nichos de mercado que se va descubriendo serían la radio, el buen servicio para que nos refieran y la televisión. Vemos que dos canales son con costo y el

más importante y sin costo es el la buena atención al cliente, servicio oportuno y eficiente, la fidelización para incrementar más aún los narradores de nuestros servicios y que nos traigan más clientes.

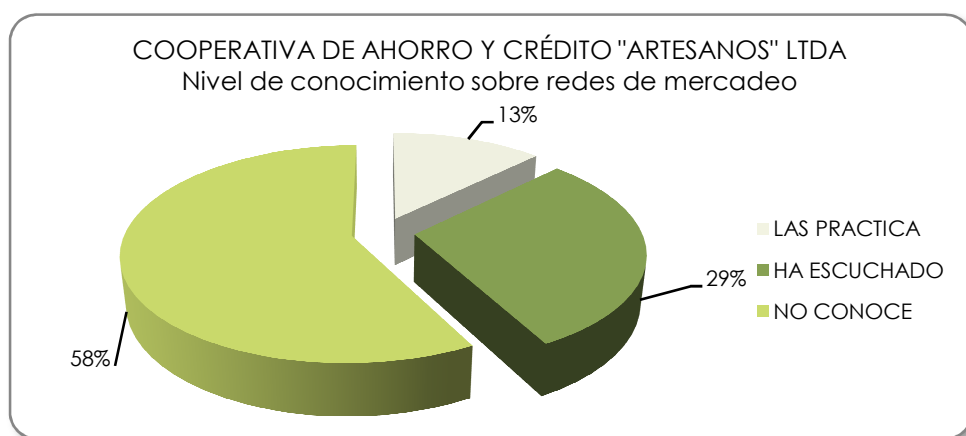
### **LA GENTE CONOCE LAS REDES DE MERCADEO**

**Tabla 51: Conocimiento Sobre Redes de Mercadeo**

<b>CONOCIMIENTO RESPECTO A REDES DE MERCADEO O MARKETING DIRECTO</b>		
Razones	Frequency	Percent
LAS PRACTICA	48	12.66%
HA ESCUCHADO	112	29.55%
NO CONOCE	219	57.78%
Total	379	100.00%

FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

**Gráfico 59: Conocimiento Sobre Redes de Mercadeo**



FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

### **Análisis**

El tema de redes de mercadeo o marketing directo para el 58% es desconocido, un 29% ha escuchado y apenas un 13% las practica o forma parte de una red.

Podemos evidenciar que las redes de mercadeo son desconocidas para muchos, otras han escuchado, pero muy pocos las practican. El tema al parecer es nuevo en la ciudad de Ibarra, tiene potencial para crecer, se requerirá de una guía para la formación de redes orientada al ahorro de largo plazo, el establecimiento de beneficios futuros y el cambio de mentalidad de un ahorro individual a un ahorro colectivo.

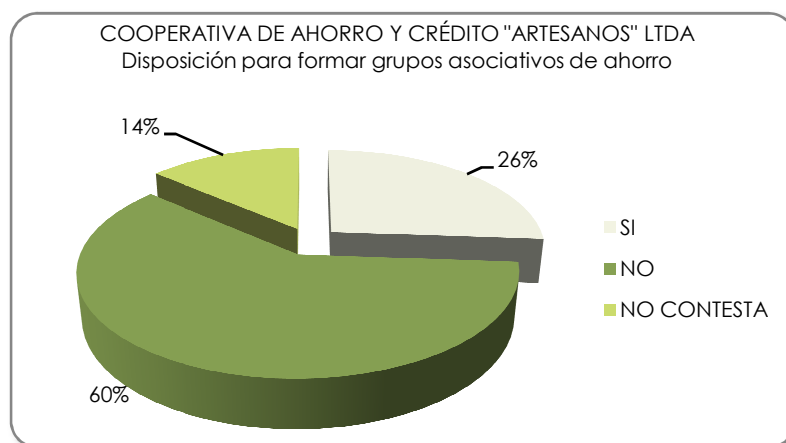
### **DISPOSICIÓN A FORMAR REDES DE AHORRO**

**Tabla 52: Predisposición del Cliente Potencial para Formar Redes de Ahorro**

DISPOSICIÓN PARA FORMAR GRUPOS ASOCIATIVOS DE AHORRO		
Razones	Frequency	Percent
SI	99	26.12%
NO	228	60.16%
NO CONTESTA	52	13.72%
Total	379	100.00%

FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

**Gráfico 60: Predisposición a Formar Redes de Mercadeo**



FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

### **Análisis**

Al preguntarles si están dispuestos a formar o liderar redes de mercadeo la gente que si está dispuesta es apenas el 26%, no está dispuesta (60%) y no saben que decir el 14%.



Al ser un tema desconocido se nota escepticismo, pero del 13% que las practica subió al 26% de estar dispuesto a liderar redes de mercadeo, este interés por conocer y saber más acerca del marketing directo debe ser aprovechado de buena manera para entablar una relación de largo plazo entre la Coac el socio y la comunidad.

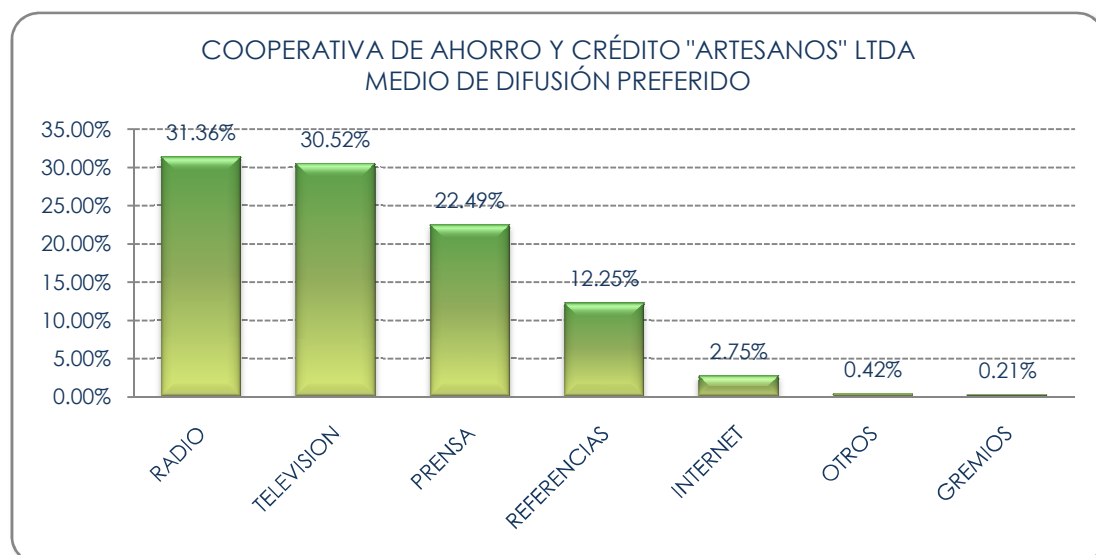
### ***MEDIOS DE DIFUSIÓN PREFERIDOS***

**Tabla 53: Medios de Difusión Preferidos**

<b>MEDIO DE DIFUSIÓN PREFERIDO</b>		
Razones	Frequency	Percent
RADIO	297	31.36%
TELEVISIÓN	289	30.52%
PRENSA	213	22.49%
REFERENCIAS	116	12.25%
INTERNET	26	2.75%
OTROS	4	0.42%
GREMIOS	2	0.21%
Total	947	100.00%

FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

**Gráfico 61: Medios de difusión preferidos**



FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

## Análisis

Los medios de difusión preferidos por los encuestados están en su orden la radio (31%), televisión (31%), prensa (22%) y las referencias apenas un 12%

Las estrategias de difusión están parejo entre la radio y la televisión, la prensa en segundo lugar, lo que nos indica que debemos utilizar estos tres medios a la hora de implementar el plan de promoción y difusión de nuestros servicios únicamente en forma corporativa y aprovechar el tema de los referidos o marketing boca a boca para consolidar cada uno de los productos de captación enfocados en la formación de las redes de mercadeo y la fidelización.

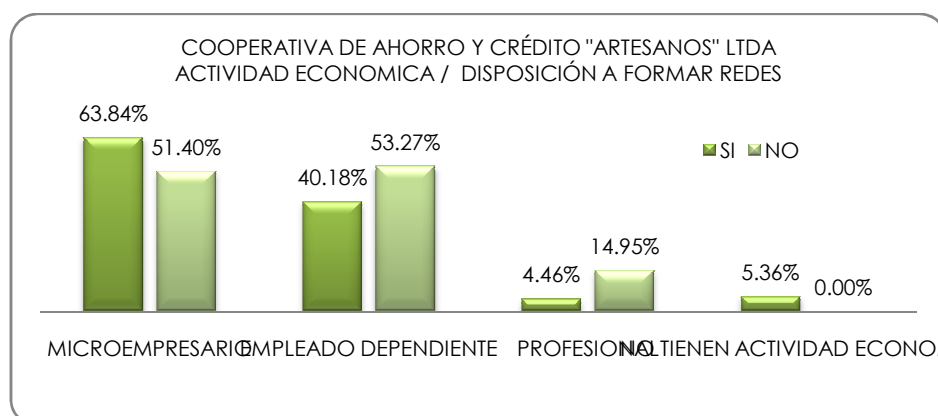
## ACTIVIDAD ECONÓMICA VS. DISPOSICIÓN A FORMAR REDES

**Tabla 54: Actividad Económica / Disposición a Formar Redes de Mercadeo**

ACTIVIDAD ECONÓMICA	DISPOSICIÓN				Total
	SI	%	NO	%	
MICROEMPRESARIO	143	63.84%	55	51.40%	198
EMPLEADO DEPENDIENTE	90	40.18%	57	53.27%	147
PROFESIONAL	10	4.46%	16	14.95%	26
NO TIENEN ACTIVIDAD ECONÓMICA	12	5.36%	0	0.00%	12
TOTAL	224	100.00%	107	100.00%	383

FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

**Gráfico 62: Actividad Económica / Disposición a Formar Redes**



FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

## **Análisis**

La información obtenida nos dice que la predisposición para formar redes de mercadeo en los microempresarios es del 64%, los empleados dependientes el 40% y los profesionales no se interesan por el tema.

Nuestras acciones tendientes a incentivar la formación de redes de mercadeo será trabajar con los microempresarios y empelados en relación de dependencia básicamente, con los cuales se aprovechara el tiempo de cada segmento disponible para reunirse periódicamente y difundir las bondades de las redes de mercadeo.

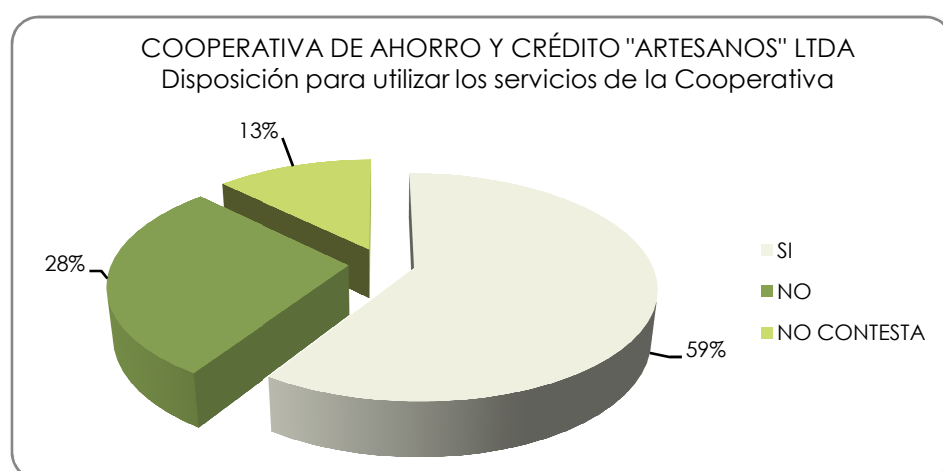
## **DISPOSICIÓN PARA UTILIZAR LOS SERVICIOS DE LA COAC ARTESANOS**

**Tabla 55: Disposición a utilizar los servicios de la Coac Artesanos**

<b>DISPOSICIÓN PARA UTILIZAR LOS SERVICIOS DE LA COOPERATIVA ARTESANOS</b>		
Razones	Frequency	Percent
SI	224	59.10%
NO	107	28.23%
NO CONTESTA	48	12.66%
Total	379	100.00%

FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

**Gráfico 63: Disposición a utilizar los servicios de la Coac Artesanos**



FUENTE: Investigación de mercados  
ELABORADO: Autor

## ***Análisis***

Un 59% de todos los encuestados manifestó su predisposición para utilizar los servicios de la Coac, un 28% expresó que no y un 15% no respondió.

Es importante que un gran número de la población encuestada manifieste y exprese su predisposición a utilizar los servicios de la Coac, podemos evidenciar que un gran porcentaje busca nuevas alternativas y aspiraciones insatisfechas con la IF que trabaja hoy, en cambio el 28% se encuentra satisfecho.

## ***DEBATES A NIVEL DE GRUPOS FOCALES***

Se conformaron 2 grupos focales, uno con socios y otro con clientes potenciales, el 79% son empleados dependientes, el 21% microempresarios, en promedio obtienen ingresos familiares por \$ 1,100.00 y ahorran desde un mínimo de \$ 30.00 hasta \$ 300.00. La decisión de guardar parte de sus ingresos los toman en un 50% la pareja, el 22% solo las mujeres, un 14% los padres e hijos y un 14% no responde.

Se evidencia experiencias con Bancos y Coacs, unas son buenas y otras desagradables; sobresalen en las buenas la gran oportunidad de guardar su dinero y no poder retirar hasta que se cumpla el plazo para el cual dejó, obtener créditos y aprender a ser disciplinadas; dentro de las desagradables están el cobro de mantenimiento de cuenta y que no les dieron el crédito que necesitaban.

La Coac ideal para los participantes debe reunir las siguientes características:

### ***Instalaciones/infraestructura***

- ✓ Bien ventilada
- ✓ Amplia
- ✓ Uno cuando va a pedir un crédito o depositar se necesita que el área en la que se espera sea amplia y cómoda, que haya una mejor organización en las filas, lugar exclusivo para captación, caja específica de captación.
- ✓ Señalizador de turnos

- ✓ Una buena experiencia es la Agencia del Banco de Guayaquil en el Supermaxi, se toma el ticket, va toma asiento y luego en la pantalla sale el número y se acerca en la caja.
- ✓ Los turnos deben clasificarse entre los socios y quienes no son socios, se da prioridad a las personas socias.
- ✓ La Cooperativa debe tener la Matriz y las Agencias en locales propios. Los Bancos y las cooperativas grandes tienen locales propios y todos los servicios, en cambio las cooperativas arriendan. Sería importante que hagan un esfuerzo por tener algo propio que da la imagen de que la COAC es sólida.

### *Atención al socio*

- ✓ Antes que las instalaciones, son las personas, debe existir una cadena en que más que la infraestructura el empleado se sienta parte de la institución, en las instituciones financieras pueden tener esquemas de tratamiento de las colas o sistemas de turnos pero de nada sirve si el servicio es pésimo, para mí es difícil aun tener una sonrisa permanente y mantener al socio enamorado de la institución.
- ✓ La atención debe ser indistinta, se trata de mirar a los socios por igual, tengo una experiencia previa, tuve un socio que olía mal, pero llegó y me entregó US\$ 10.000,00 que me servían para cumplir mi meta, no subestimar.
- ✓ Es necesario que la Cooperativa tenga personal quichua hablante, en la Cooperativa se paga el bono y muchas veces las personas vienen acompañadas por otras personas que son intérprete.
- ✓ La atención al público se basa en la voluntad de la persona que está sirviendo, si ella tiene problemas tiene que dejar los problemas en casa, si le maltrata a un socio no viene más y da malas referencias

### *Del servicio de ahorro/captaciones*

Para el segmento estudiado: *MUJERES EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA/MICROEMPRESARIAS* el cumplimiento de sus máximas

aspiraciones: *VIVIENDA PROPIA, VEHÍCULO, MICROEMPRESA PROPIA, EL FUTURO DE MIS HIJOS, VIAJES* se obtiene a través de una combinación entre endeudamiento y ahorro, con las siguientes características:

- A.** Para la adquisición de una vivienda y automóvil se ahorrará para la "entrada", lo demás se financiará con crédito.
- B.** La educación de los hijos, viajes y objetivos de que impliquen menor valor monetario se financia con los ahorros.
- C.** Las mujeres muestran confiar en agrupaciones o redes para realizar ahorro, existe la experiencia previa siendo free lancer de empresas de cosméticos, electrodomésticos.
- D.** Se generará una expectativa al ahorro si el incentivo se dirige al grupo.
- E.** La Cooperativa debe realizar publicidad y proveer de servicios en el sitio de trabajo de las personas que laboran en oficinas

Bajo estas condiciones la generación de un producto de ahorro que garantice la fidelización del segmento estudiado, de acuerdo a lo explicado por las participantes en el grupo focal, es la siguiente:

**PRODUCTO:** Ahorro para la entrada de la vivienda y/o vehículo

**OPERATIVIDAD:** *MIX:* depósitos a plazo fijo + ahorro programado con organización grupal

**PLAZO y OBJETIVO:** La apertura de la cuenta se realiza mediante la generación de un DPF, con un monto mínimo de US\$ 500,00 y ahorros parciales – bajo la modalidad de ahorro programado – de mínimo US\$ 30,00. Al menos se procederá a ahorrar por dos o tres años para alcanzar un monto atractivo para la entrada del objetivo de o propósito de ahorro.

**PRODUCTO:** Ahorro para otras aspiraciones – de menor valor monetario

**OPERATIVIDAD:** Ahorro programado con organización grupal

PLAZO y OBJETIVO: La apertura de la cuenta se realiza bajo la modalidad de ahorro programado – de mínimo US\$ 30,00. El plazo a pactar dependerá del objetivo o propósito.

INTERÉS: Mayor a la promedio del mercado

PLAZA: dirigido a PEA, no artesana.

PROMOCIÓN INCENTIVOS:

Generación de grupos de ahorro con una persona coordinadora/líder que pacten individualmente objetivos de ahorro, pero que al alcanzar una meta grupal reciban un incentivo, ligado con la vivienda, automóvil, viajes o “futuro de los hijos”, etc. Los incentivos pueden darse por cumplimiento de “PUNTOS”, por lo tanto se hace necesaria una publicación de los premios: si su grupo deposita xxx valor, recibe nnn puntos y el grupo puede beneficiarse individualmente de:

....PUNTOS	Una MOCHILA ESCOLAR
....PUNTOS	Un JUEGO DE MUEBLES

PERO.....ES REALMENTE UN INCENTIVO????

La promoción debe contener un íconos principales que giran alrededor de:

- CONFIANZA
- AHORRA PARA EL FUTURO DE TUS HIJO (CAMPAÑA DIRIGIDA A LOS PADRES)...no solo es un tema generacional...ahorra en la Artesanos, porque tus hijos ahora viven en Intag, pero estudiarán en Ibarra...

**F. IDEA RESUMEN DE VENTA:** “al corte de este trimestre Usted se compromete a ahorrar US\$ XXX y su grupo US\$ XXXX., la tasa de interés diferenciada será: ¿x?%, si cumple Usted recibirá ¿xx? y su Grupo US\$ ¿XXX?”.

## Definición del Mercado

Una empresa obligatoriamente debe identificar el mercado sobre el cual desea competir y en dicho mercado definir una estrategia de presencia, la elección de un mercado de referencia implica la partición del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y motivaciones de compra de tal forma que nos permita construir mercados potenciales distintos. Esta partición se realiza generalmente en dos etapas: Macrosegmentación y Microsegmentación.

### *MACROSEGMENTACIÓN:*

Nos da un parámetro general que nos ayuda a dividir el mercado.

- ✓ Definir el mercado de referencia.- para lo cual primero se debe puntualizar:

¿Cuál es nuestro ámbito de actividad?

¿En qué ámbito de actividad deberíamos estar?

¿En qué ámbito de actividad no deberíamos estar?

Ámbito de actividad:

¿Cuál es nuestro mercado y qué necesidades satisfacemos con nuestro producto?

Esto debe estar realizado de una manera estrecha (clara) y al mismo tiempo amplia (que deje funcionar la imaginación)

Nuestro mercado de referencia serán los cuenta ahorristas de la ciudad de Ibarra, de quienes obtendremos captaciones de ahorro a través de brindar confianza, seguridad y rentabilidad.

- ✓ ¿Conceptualizar nuestro mercado de referencia
  - a. Funciones: Determinar desde el punto de vista del comprador que necesidades llegamos a satisfacer.

El qué: ¿Cuáles son las necesidades funcionales o combinaciones de funciones a satisfacer?



b. Grupos de compradores: Quienes compran el producto.

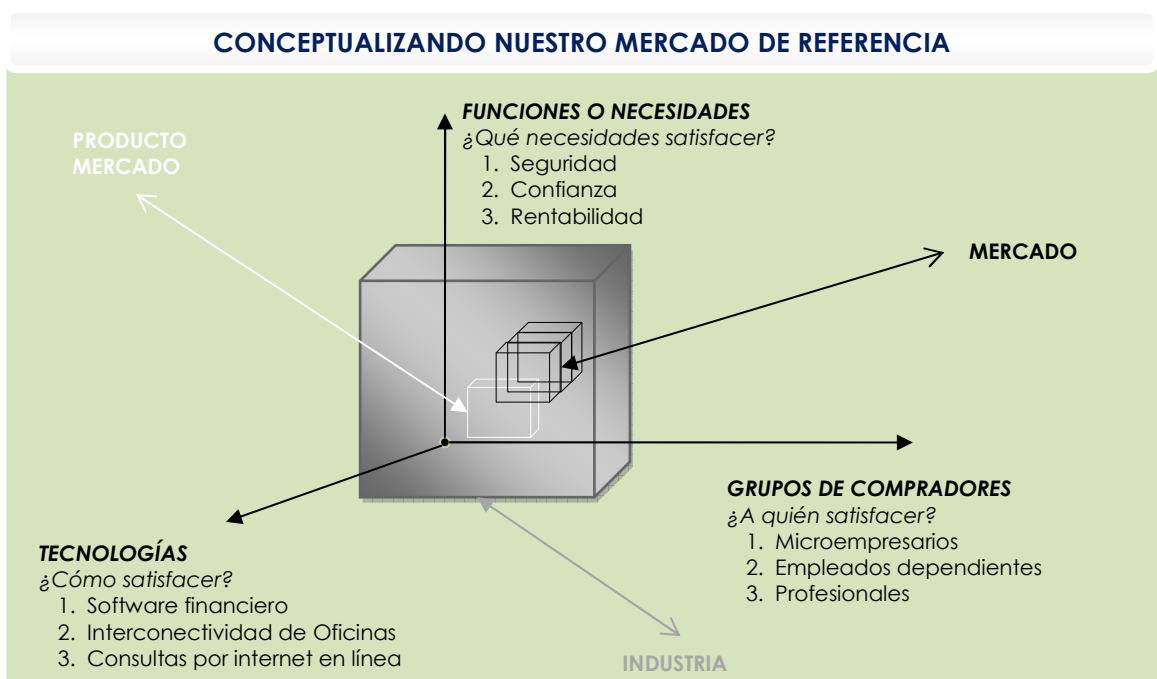
El quién: ¿Cuáles son los diferentes grupos de compradores potencialmente interesados en el producto?

c. Tecnologías: Todo aquello que hace posible la satisfacción de las funciones detectadas.

El cómo: ¿Cuáles son las tecnologías existentes o las materias susceptibles de producir estas funciones?

El siguiente paso es interceptar estos tres ejes y evaluar el potencial o atractivo de todos estos segmentos utilizados para nuestra empresa. ¿Cuál es la tasa de crecimiento en cada segmento? ¿Cuál es nuestra tasa de penetración en cada segmento? ¿Dónde se encuentran nuestros clientes más importantes? ¿Donde se encuentran nuestros competidores más importantes? ¿Cuáles son las expectativas en función del servicio, calidad, producto?

Ilustración 8: Las dimensiones del mercado de referencia



FUENTE: Marketing Estratégico - Jean Jacques Lambin  
ELABORADO: Autor

**Matriz 12: Matriz de Segmentación, Captaciones de Depósitos en Imbabura a marzo - 2010**

ACTIVIDADES/FUNCIONES	INDUSTRIA DE LAS CAPTACIONES DE DEPÓSITOS Y PESO						TOTAL
	COACS QUE OPERAN EN LA CIUDAD DE IBARRA						
	29 DE OCTUBRE	ATUNTAQUI	CODESA-RROLLO	PABLO MUÑOZ VEGA	TULCÁN	ARTESANOS	
<b>DEPÓSITOS A PLAZO FIJO</b>	<b>3.64%</b>	<b>23.01%</b>	<b>2.55%</b>	<b>5.22%</b>	<b>5.78%</b>	<b>2.53%</b>	<b>42.73%</b>
De 1 a 30 días	0.57%	6.42%	0.29%	2.56%	1.88%	0.37%	12.08%
De 31 a 90 días	1.32%	7.41%	0.51%	1.68%	2.72%	0.81%	14.44%
De 91 a 180 días	0.69%	6.00%	0.83%	0.55%	0.54%	0.59%	9.20%
De 181 a 360 días	0.58%	2.99%	0.38%	0.38%	0.64%	0.74%	5.71%
De más de 361 días	0.48%	0.19%	0.55%	0.06%	0.00%	0.02%	1.30%
<b>DEPÓSITOS A LA VISTA</b>	<b>5.69%</b>	<b>31.60%</b>	<b>3.10%</b>	<b>6.86%</b>	<b>1.49%</b>	<b>4.55%</b>	<b>53.29%</b>
Depósitos de ahorro	5.69%	31.60%	3.10%	6.86%	1.49%	4.55%	53.29%
<b>DEPÓSITOS RESTRINGIDOS</b>	<b>0.98%</b>	<b>0.61%</b>	<b>0.87%</b>	<b>0.18%</b>	<b>0.18%</b>	<b>1.18%</b>	<b>3.98%</b>
<b>TOTALES</b>	<b>10.31%</b>	<b>55.22%</b>	<b>6.52%</b>	<b>12.25%</b>	<b>7.45%</b>	<b>8.25%</b>	<b>100.00%</b>

FUENTE: SBS y UCACNOR  
ELABORADO: Autor

## Segmentación

Una vez identificado el macrosegmento se debe entrar a más detalle con una *MICROSEGMENTACIÓN*, para analizar la diversidad de las necesidades en el interior de los productos mercados identificados a través de 4 etapas:

- ✓ *Análisis de la Segmentación:* Dividir el producto mercado en segmentos homogéneos desde el punto de vista de las ventajas buscadas y diferentes de los otros segmentos.
- ✓ *Elección de Segmentos-Objetivo:* Seleccionar uno o varios segmentos objetivo teniendo en cuenta los objetivos de la empresa y sus cualidades distintivas.
- ✓ *Elección de un posicionamiento:* En cada uno de los segmentos-objetivo considerados, posicionarse sobre la base de las expectativas de los compradores, teniendo en cuenta las posiciones mantenidas por la competencia.
- ✓ *Programa de Marketing Objetivado:* Desarrollo de un programa de marketing adaptado a las características de los segmentos-objetivo.

Como ya hemos comentado, para la segmentación de un mercado se puede utilizar un gran número de variables, si bien lo habitual es utilizar un número reducido de ellas, veamos los grandes grupos de variables:

1. *Segmentación Geográfica*: subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles: ciudad, región, zonas, municipios, provincias
2. *Segmentación Socio-Demográfica o Descriptiva*: se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso, la escolaridad, ocupación, tamaño de familia, raza, religión, nacionalidad, etc.
3. *Segmentación Socio-Cultural o Psicográfica*: Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores: Clase social (alta, media, baja), estilos de vida (conservador, exitoso, extrovertido), características de la personalidad (impulsivo, ambicioso, autoritario, tímido)
4. *Segmentación por Comportamiento*: se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto. (Stanton, Etzel, & Walker, 2004)

¿Cómo determinar si un segmento es atractivo?

- ✓ Mensurabilidad: Grado en el cual puede medirse el tamaño adquisitivo de los segmentos.
- ✓ Accesibilidad: Grado en el cual puede ser alcanzado y servir a estos segmentos.
- ✓ Sustanciabilidad: Grado en el cual los segmentos sean lo bastante grandes y lucrativos.
- ✓ Accionabilidad: Grado en el cual se puede realizar acciones de mercadotecnia en los segmentos identificados.

Matriz 13: Matriz de Segmentación de mercados

MÉTODOS DE SEGMENTACIÓN	SEGMENTOS DE MERCADO				
	VARIABLES	MICRO EMPRESARIOS	EMPLEADOS DEPENDIENTES	PROFESIONALES	
GEOGRÁFICA	Provincia	Imbabura	Imbabura	Imbabura	
	Cantón	Ibarra	Ibarra	Ibarra	
	Ciudad	Ibarra	Ibarra	Ibarra	
SOCIO - DEMOGRÁFICA O DESCRIPTIVA	Edad	20 – 29	16.08%	31.29%	25.00%
		30 – 39	22.61%	27.89%	33.33%
		40 – 49	25.13%	25.17%	33.33%
		50 – 59	27.14%	10.88%	8.33%
	Género	Femenino	49.75%	49.66%	58.33%
		Masculino	50.25%	50.34%	41.67%
	Ingresos	\$ 1.00 a \$ 150	12.06%	12.93%	12.06%
\$ 150 a \$ 300		31.66%	42.86%	31.66%	
\$ 300 a \$ 450		30.65%	21.09%	30.65%	
\$ 450 a \$ Más		13.07%	13.01%	13.07%	
Escolaridad	Primaria	44.72%	23.13%	16.67%	
	Secundaria	30.15%	38.10%	41.67%	
	Universitaria	14.57%	31.97%	25.00%	
SOCIO – CULTURAL O PSICOGRÁFICA	Redes de Mercadeo	Las practica	0.70%	15.67%	45.45%
		Ha escuchado	27.33%	42.54%	36.36%
		No conoce	63.98%	40.30%	18.18%
	Producto preferido	Ahorro a la vista	55.90%	48.00%	50.00%
		Ahorro programado	9.32%	19.20%	25.00%
		Depósitos a plazo Fijo	15.53%	23.20%	16.67%
		Ahorro con recaudación	19.25%	8.00%	8.33%
	Decisión de Ahorrar	Esposo	22.16%	12.14%	8.33%
		Esposa	18.04%	21.43%	8.33%
		Padres e hijos	15.46%	20.00%	16.67%
		Esposa y Esposo	37.11%	39.29%	16.67%
		Solo (a)	7.22%	7.14%	50.00%
	Motivos de Ahorro	Educación	26.63%	37.67%	41.67%
Imprevistos		17.59%	25.34%	16.67%	
Salud		26.63%	17.81%	16.67%	
COMPORTAMIENTO	IF Preferida (Ahorrar)	Bancos	43.08%	56.16%	66.67%
		Cooperativas	47.18%	34.25%	33.33%
		Mutualistas	2.05%	6.16%	0.00%
	Coac Preferida para Ahorrar Amazonas	Artesanos	19.89%	19.59%	8.33%
		Atuntaqui	2.84%	4.12%	16.67%
		Otros	30.68%	32.99%	58.33%
			21.02%	14.48%	8.33%
	Proyección de Ahorro en el tiempo:	A 3 meses	44.94%	30.08%	41.67%
		A 6 meses	21.52%	20.30%	33.33%
		A 9 meses	11.39%	19.55%	16.67%
		A 12 meses	13.29%	18.80%	8.33%
	Medio de comunicación preferido	Radio	37.06%	29.45%	45.45%
		Prensa	22.34%	18.49%	9.09%
Televisión		35.03%	44.52%	27.27%	
Internet		4.57%	7.53%	18.18%	

FUENTE: SBS y UCACNOR  
ELABORADO: Autor

**Matriz 14: Resumen de Segmentación**

MÉTODOS DE SEGMENTACIÓN	SEGMENTOS DE MERCADO			
	VARIABLES	MICRO EMPRESARIOS	EMPLEADOS DEPENDIENTES	PROFESIONALES
<b>GEOGRÁFICA</b>	PROVINCIA, CANTÓN, CIUDAD	Imbabura, Ibarra, Ibarra	Imbabura, Ibarra, Ibarra	Imbabura, Ibarra, Ibarra
<b>SOCIO - DEMOGRÁFICA O DESCRIPTIVA</b>	EDAD (En años)	De 30 a 59	De 20 a 49	De 20 a 49
	GÉNERO	Masculino Femenino	Masculino Femenino	Femenino Masculino
	INGRESOS (En dólares)	De 300 a 450 De 150 a 300	De 150 a 300 De 300 a 450	De 150 a 450 De 300 a 450
	ESCOLARIDAD	Primaria y Secundaria	Secundaria, Universitaria y Primaria	Secundaria y Universitaria
<b>SOCIO - CULTURAL O PSICOGRÁFICA</b>	REDES DE MERCADEO	No conocen y han escuchado	Han escuchado y no conocen	Las practican y han escuchado
	PRODUCTO PREFERIDO	Ahorro a la Vista, con recaudación y DPF	Ahorros a la vista, DPF y programado.	Ahorros a la vista, programado y DPF.
	DECISIÓN DE AHORRAR	Esposo y esposa, Esposo, Esposa	Esposo y esposa, Padres e hijos, esposa	Solo (a), Esposa y esposa, padres e hijos
	MOTIVOS DE AHORRO	Educación, salud, imprevistos	Educación, salud, imprevistos	Educación, salud, imprevistos
<b>COMPORTAMIENTO</b>	IF PREFERIDA (AHORRAR)	Cooperativas, bancos	Bancos, cooperativas	Bancos, cooperativas
	COAC PREFERIDA PARA AHORRAR	Atuntaqui, Otros, Amazonas	Atuntaqui, Amazonas	Atuntaqui, Artesanos
	PROYECCIÓN DE AHORRO EN EL TIEMPO	A 3 y 6 meses	A 3, 6 y 9 meses	A 3, 6 y 9 meses
	MEDIO DE COMUNICACIÓN PREFERIDO	Tv, radio y prensa	Tv, radio y prensa	Radio, Tv, e internet

FUENTE: SBS y UCACNOR  
ELABORADO: Autor

*Microempresarios.-* Ubicado en Ibarra, con ingresos de 300 a 450 dólares, escolaridad primaria y secundaria, no conocen de redes de mercadeo, prefieren ahorros a la vista, deciden ahorrar ambos esposos, para educación, prefieren las Coacs, sus depósitos tienen en la Coac Atuntaqui, están dispuestos depositar a 3 meses y prefieren la Tv.

*Empleados Dependientes.-* Ubicado en Ibarra, con ingresos de 150 a 300 dólares, escolaridad secundaria y universitaria, han escuchado sobre redes de mercadeo, prefieren ahorros a la vista, deciden ahorrar ambos esposos, para educación, prefieren los Bancos, sus depósitos tienen en la Coac Atuntaqui, están dispuestos depositar a 3 y 6 meses y prefieren la Tv.

*Profesionales.-* Ubicado en Ibarra, con ingresos de 150 a 300 dólares, escolaridad secundaria y universitaria, las practican y han escuchado sobre de redes de mercadeo, prefieren ahorros a la vista, deciden ahorrar solos, para educación, prefieren los Bancos, sus depósitos tienen en la Coac Atuntaqui, están dispuestos depositar a 3, 6 y 9 meses y prefieren la radio.

### **Determinar Características del Mercado**

El mercado que se analiza para la Coac Artesanos tiene como finalidad buscar proveedores de recursos financieros, los mismos que deben estar dispuestos a efectuar depósitos sistemáticos en el largo plazo, con los cuales se desea entablar una relación de mutuo beneficio en el tiempo a través de una efectiva fidelización.

El 26% del mercado potencial está dispuesto a formar redes de mercadeo, tema que es nuevo verdaderamente en la ciudad de Ibarra, tener propósitos de ahorro y objetivos comunes, estar dispuestos liderar grupos y acciones tendientes a incrementar día tras día en número y en monto, plantearse alcanzar los objetivos propuestos e incentivos previamente diseñados.

Deben tener capacidad de ahorro, estar convencidos y con capacidad de convencer sobre las ventajas del ahorro sistemático, la cultura del ahorro – propósito, ahorro versus crédito, compras al contado y en efectivo versus compras a crédito y con intereses, endeudamiento de los estrictamente necesario, ahorro en efectivo y ahorro en especies o bienes, liquidez e insolvencia, planes de contingencias y alternativas de fondeo a bajo costo.

En el competidor dominante no se avizora agresividad en el tema captaciones y el resto de la competencia está adoptando estrategias de captación tradicionales, nuestro objetivo será adoptar estrategias de cobertura del mercado de referencia, las mismas que deben ser de concentración y diferenciación.

## **Elección de Mercado Meta**

La microsegmentación nos ha permitido identificar tres segmentos de mercado importantes para nuestra aspiración: los microempresarios, empleados dependientes y profesionales

## **Posicionamiento del Mercado**

Considerando que las captaciones de dinero forman parte productos intangibles y que por lo tanto los atributos y beneficios no son vistos a simple vista, el tipo de posicionamiento que utilicemos será la de *beneficio percibido*, puesto que la competencia en la actualidad no cuentan con redes de mercadeo cuyos integrantes trabajen en conjunto para lograr beneficios mutuos a través de la cooperación, ayuda mutua y solidaridad, sinónimos y símbolos de cooperativismo. Es decir todos ganamos (*Depositantes - Coac*).

Utilizaremos un tipo de marketing directo para ganar más clientes y fidelizar al socio, penetraremos a través de los líderes de grupo y sus propios integrantes efectuando reuniones previamente convocadas, se manejará los propios testimonios de la gente y los beneficios reales, medibles y alcanzables. El ahorro de costos por promoción, publicidad y propaganda en los productos de captación, será compartido con los integrantes de cada red.

## **Ventaja Diferencial**

Al efectuar una promoción directa mediante invitaciones especiales no seremos en un inicio visibles a la competencia, el iniciar primeros ya es una ventaja competitiva y será aprovechada al máximo con los socios leales a la institución desde hace muchos años. La cuota de mercado buscada a través de una estrategia de concentración en el desarrollo de redes de mercadeo para captar ahorros será prioridad y especialización del área de captaciones. Será una nueva forma de captar ahorros en el sector cooperativo y lugar donde funciona la institución.

## **CAPÍTULO 4**

### **PRONÓSTICO DE OFERTA Y DEMANDA**

El sistema de economía de mercado, para desarrollar sus funciones, descansa en el libre juego de la oferta y la demanda. Vamos ahora a centrarnos en el estudio de la oferta y la demanda en un mercado para la Coac Artesanos. Supongamos que los planes de cada comprador (socio depositante) y cada vendedor (Coacs) son totalmente independientes de los de cualquier comprador o vendedor. De esta forma nos aseguramos que cada uno de los planes de los compradores o vendedores dependa de las propiedades objetivas del mercado y no de conjeturas sobre posibles comportamientos. Con estas características tendremos un mercado perfecto, en el sentido de que hay un número muy grande de compradores y vendedores, de forma que cada uno realiza transacciones que son pequeñas en relación con el volumen total de las transacciones.

En nuestro caso el producto “captaciones” es un intangible que lo vendemos para obtener depósitos de ahorro a corto, mediano y largo plazo; dinero con el cual hacemos posible uno de los propósitos de la institución, dar créditos.

Nuestro propósito será encontrar la demanda insatisfecha en número de clientes dispuesto a utilizar los servicios de la cooperativa a través de determinar la oferta actual (número de clientes cuenta ahorristas) y la demanda potencial establecida por el crecimiento del PEA en la ciudad de Ibarra.

#### **Cálculo de Oferta**

Para el cálculo de la oferta hemos tomada información de toda la industria de las captaciones en la ciudad de Ibarra, especialmente el número de clientes que tienen cuentas en las Coacs que operan con el público.

Establecer la oferta implica analizar un conjunto de factores que determinan la acogida de un cliente individual. Estos son la seguridad, confianza, rentabilidad, buena atención, servicio personalizado, etc.



**Tabla 56: Cálculo de la Oferta (clientes actuales que tienen cuenta en la Coacs)**

OFERTA				
ORDEN	AÑOS	DEPÓSITOS	Nº DE CLIENTES	SALDO PROMEDIO DE DEPÓSITOS
1	2004	9,024,872	25,557	353.13
2	2005	11,840,704	31,569	375.07
3	2006	15,192,715	34,088	445.69
4	2007	19,549,256	36,607	534.03
5	2008	24,427,396	41,743	585.19
6	2009	56,832,520	44,777	1,269.23
7	2010	50,926,729	48,638	1,047.07
8	2011	62,317,655	51,825	1,202.47
9	2012	74,423,936	55,727	1,335.50
10	2013	86,293,421	59,524	1,449.74
11	2014	96,553,139	62,866	1,535.85
12	2015	102,905,512	66,593	1,545.28

FUENTE: SBS y UCACNOR  
ELABORADO: Autor

Para obtener las proyecciones a partir del año base utilizamos la función de Excel PRONOSTICO(x; conocido y; conocido x),  $x$  es el punto de datos cuyo valor se desea predecir. Conocido y es la matriz o rango de datos dependientes. Conocido x es la matriz o rango de datos independientes.

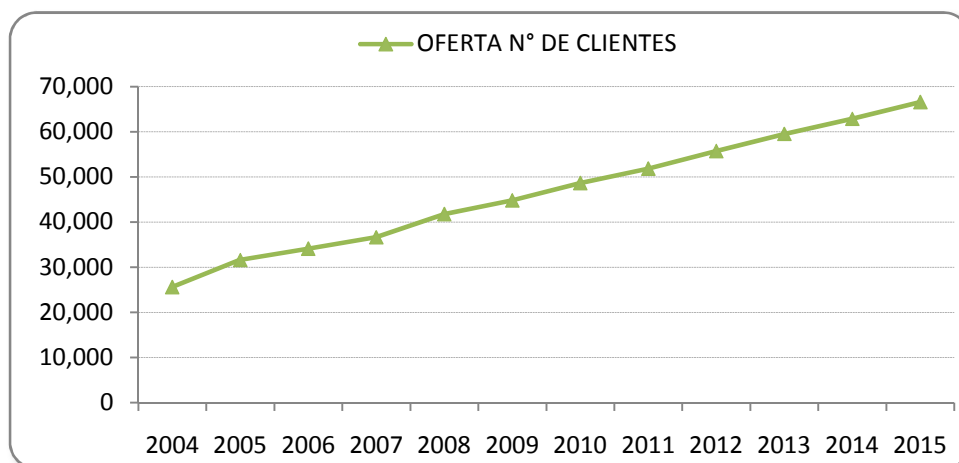
La ecuación de la función PRONÓSTICO es  $a + bx$ , donde:

$$a = \bar{y} - b\bar{x}, \text{ y}$$

$$b = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sum (x - \bar{x})^2}$$

Donde  $x$  e  $y$  son las medias de muestra PROMEDIO (conocido x) y PROMEDIO (conocido y).

**Gráfico 64: Tendencia de la oferta de clientes con cuenta de ahorros en las Coacs**



FUENTE: SBS y UCACNOR  
ELABORADO: Autor

### **Análisis**

Los clientes actuales e históricos y proyectados presentan una tendencia creciente promedio mes a mes del 9% hasta el 2015, lo propio sucede en el saldo promedio un crecimiento del % 17.7% y los depósitos se estima un crecimiento del 28%. Esto nos indica que la posibilidad de incrementar el portafolio de captaciones de la Coac Artesanos es alta. La oferta en el año base (2009) crece el 7% respecto del año anterior (2008).

### **Cálculo de Demanda**

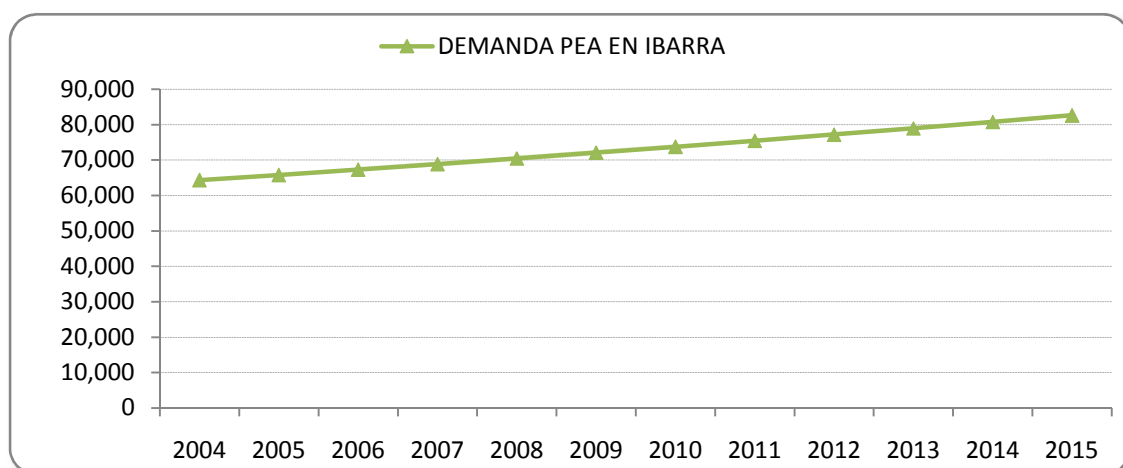
De igual manera existe una serie de factores determinantes de las cantidades que los consumidores desean adquirir de cada bien por unidad de tiempo, tales como las preferencias, la renta o ingresos en ese período, los precios de los demás bienes y, sobre todo, el precio del propio bien en cuestión. Si consideramos constantes todos los valores salvo el precio del bien, esto es, si aplicamos la condición de que toda la población económicamente activa cumple las condiciones de tener acceso a obtener una cuenta de ahorros en una Coac, obtenemos la siguiente demanda.

**Tabla 57: Cálculo de la Demanda (clientes potenciales que pueden tener una cuenta en la Coacs)**

DEMANDA				
ORDEN	AÑOS	PEA EN IBARRA	TCA	
1	2001	60,082	2.30%	
2	2002	61,464	2.30%	
3	2003	62,878	2.30%	
4	2004	64,324	2.30%	
5	2005	65,803	2.30%	
6	2006	67,317	2.30%	
7	2007	68,865	2.30%	
8	2008	70,449	2.30%	
9	2009	72,069	2.30%	
10	2010	73,727	2.30%	
11	2011	75,422	2.30%	
12	2012	77,157	2.30%	
13	2013	78,932	2.30%	
14	2014	80,747	2.30%	
15	2015	82,604	2.30%	

FUENTE: INEC  
ELABORADO: Autor

**Gráfico 65: Tendencia de la demanda de clientes potenciales para tener cuentas de ahorros en las Coacs**



FUENTE: INEC  
ELABORADO: Autor

### **Análisis**

Los clientes potenciales históricos y proyectados presentan una tendencia creciente promedio mes a mes del 2.3% hasta el 2015, esto nos permite establecer que el número de clientes durante los próximos 5 años se incrementarán en diez mil, de los cuales tomaremos nuestra cuota de mercado para alcanzar los propósitos, esto es, proveernos de recursos financieros más estables y de largo plazo. La demanda en el año base (2009) crece el 2.3% respecto del año anterior (2008).

## Demanda Insatisfecha

Demanda insatisfecha es aquella parte de la demanda planeada (en términos reales) en que éste excede a la oferta planeada y que, por lo tanto, existe la posibilidad de encontrar más compradores efectivos de bienes y servicios.

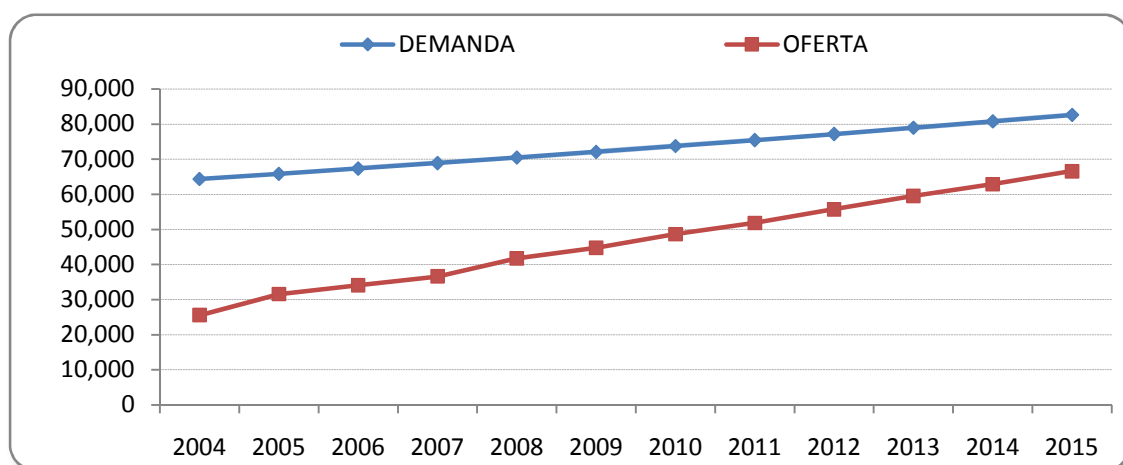
Una vez conocida la evolución y proyecciones de la oferta y demanda potencial, estimaremos la demanda insatisfecha existente en el mercado, la misma que obtenemos restándole a la demanda potencial la oferta actual y proyectada.

**Tabla 58: Cálculo de la Demanda (clientes potenciales que pueden tener una cuenta en la Coacs)**

AÑOS	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA	PORCENTAJE
2004	64,323.74	25,557	38,766.74	12.19%
2005	65,803.19	31,569	34,234.19	10.77%
2006	67,316.66	34,088	33,228.66	10.45%
2007	68,864.94	36,607	32,257.94	10.15%
2008	70,448.84	41,743	28,705.84	9.03%
2009	72,069.16	44,777	27,292.16	8.59%
2010	<b>73,726.75</b>	<b>48,638</b>	<b>25,089.15</b>	<b>7.89%</b>
2011	75,422.46	51,825	23,597.60	7.42%
2012	77,157.18	55,727	21,429.92	6.74%
2013	78,931.80	59,524	19,408.26	6.11%
2014	80,747.23	62,866	17,880.95	5.62%
2015	82,604.41	66,593	16,011.00	5.04%
TOTALES			317,902.39	100.00%

FUENTE: SBS, UCACNOR e INEC  
ELABORADO: Autor

**Gráfico 66: Tendencia de la demanda de clientes potenciales para tener cuentas de ahorros en las Coacs**



FUENTE: SBS, UCACNOR e INEC  
ELABORADO: Autor

## *Análisis*

Conforme se estrecha la oferta demanda y la demanda de clientes dispuestos aperturar una cuenta, la demanda insatisfecha se reduce a un ritmo del 8% por año, sin embargo hasta el 2015 no disminuye a cero, pasado el 2105 nos quedaría más de 14,000 potenciales clientes aún.

## *Mercado Potencial*

El 59% de los encuestados están dispuestos a trabajar con la cooperativa, porcentaje que tomamos del total de la demanda insatisfecha, una de las reglas en la venta de intangibles nos enseña que, de cada 10 prospectados 2 toman el producto, por lo tanto tomamos el 20% para nuestro propósito; si el saldo promedio de ahorros por socio es de \$ 139.00 en la Coac Artesanos obtenemos las captaciones anuales y el número de redes en las columnas D y E.

Las redes de mercadeo estarían conformadas por niveles: 1° nivel de 7 socios, 2° 49 socios (7 x 7), 3° nivel 343 socios (49 x7); en los 3 niveles obtendríamos un número total de 399 socios por red, la misma que puede irse incrementando. Esto representa el incremento de 11,600 socios e incrementar el pasivo a través de las captaciones en un millón seiscientos dólares más.

**Tabla 59: Cálculo del Mercado Potencial y número de redes por año**

MERCADO POTENCIAL					
AÑOS	DEMANDA INSATISFECHA (A)	59% DE PERSONAS DISPUESTAS A UTILIZAR LOS SERVICIOS DE LA COAC B = (A x 59%)	20% DE TODOS LOS PROSPECTADOS Y DISPUESTOS A TRABAJAR CON LA COAC C = (B x 20%)	\$ 139.00 SALDO PROMEDIO DE AHORROS POR SOCIOS EN LA COAC ARTESANOS D = (C x \$ 139)	N° DE REDES DE MERCADERO DE 399 SOCIOS POR AÑO E = (D/399)
2010	25,089	14,803	2,961	411,512.22	7
2011	23,598	13,923	2,785	387,047.80	7
2012	21,430	12,644	2,529	351,493.60	6
2013	19,408	11,451	2,290	318,334.28	6
2014	17,881	10,550	2,110	293,283.26	5
2015	16,011	9,446	1,889	262,612.35	5
<b>TOTALES</b>			<b>14,563</b>	<b>2'024,283.51</b>	

FUENTE: COAC ARTESANOS  
ELABORADO: Autor

### Pronóstico de Captaciones

El ritmo de crecimiento de las captaciones en Coac Artesanos hasta el 2009 ha sido muy bueno, a partir del 2010 el pronóstico de crecimiento promedio anual se proyecta al 18% con lo cual se obtendría un crecimiento del 166% del 2009 al 2015.

En la tabla 60 proyectamos el crecimiento de las captaciones sin redes de mercadeo y con redes de mercadeo y vemos que el crecimiento sin redes es del 18% y con redes el 67%, como promedio anual.

Es decir, que el crecimiento diferencial entre las captaciones normales que tiene la Coac y el proyecto con redes de mercadeo, genera un incremento adicional del 140% en los 5 años, de igual manera el promedio anual se incrementa adicionalmente un 49%.

**Tabla 60: Pronóstico de Captaciones de ahorro en la ciudad de Ibarra**

PRONÓSTICO DE CAPTACIONES DE AHORRO					
AÑOS	DEPÓSITOS A LA VISTA Coac Artesanos	CRECIMIENTO REAL Y PROYECTADO	DEPÓSITOS A LA VISTA CAPTADO CON REDES DE MERCADEO	MONTO PROYECTADO DE DEPÓSITOS A LA VISTA MÁS CAPTACIONES CON REDES DE MERCADEO	CRECIMIENTO PROYECTADO
2006	220,212				
2007	703,223	219.34%			
2008	1,123,527	59.77%			
2009	1,442,401	28.38%			
2010	1,894,058	31.31%	411,512	2,305,571	59.84%
2011	2,263,648	19.51%	387,048	3,062,208	61.67%
2012	2,648,913	17.02%	351,494	3,798,967	67.83%
2013	3,059,536	15.50%	318,334	4,527,924	70.94%
2014	3,436,964	12.34%	293,283	5,198,635	69.92%
2015	3,834,908	11.58%	262,612	5,859,192	70.48%
Del 2009 al 2015		165.87%	140.34%		306.21%
Crec. Promedio		17.88%	48.90%		66.78%

FUENTE: COAC ARTESANOS  
ELABORADO: Autor

### Análisis de la rentabilidad

Bajo el supuesto de que las nuevas captaciones obtenidas mediante redes de mercadeo, las mismas que a través de un programa y plan de fidelización se pretende alargar el

plazo de la estabilidad de los ahorros en la Coac, adicionamos a los datos anteriores, los costos fijos, precio de venta y precio de costo unitarios.

**Pvu** = Precio de Venta Unitario = Tasa Activa = 23.11%  
**CF** = Costos Fijos = Costos Fijos = 59,850.90  
**Cvu** = Costo Variable Unitario = Tasa Pasiva = 6.00%

DETALLE DE LOS COSTOS POR REMUNERACIONES Y BENEFICIOS DE LEY						TOTAL POR AÑO
Sueldo de 3 Asesor de captaciones a \$ 350.00	Movilizaciones y refrigerios	Aporte Patronal al IESS	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Fondos de Reserva	
1,050.00	750.00	127.58	87.50	60.00	87.50	25,950.90

FUENTE: COAC ARTESANOS  
 ELABORADO: Autor

DETALLE DE OTROS COSTOS FIJOS	VALOR MENSUAL	TOTAL POR AÑO
Promoción, Agua, Luz y Teléfono	2,200.00	26,400.00
Amortización del software	625.00	7,500.00
<b>TOTAL</b>		<b>33,900.00</b>

FUENTE: COAC ARTESANOS  
 ELABORADO: Autor

Aplicando las siguientes fórmulas de punto de equilibrio tenemos:

$$\text{Para unidades. } Q = \frac{CF}{(Pvu - Cvu)}$$

$$\text{Para dinero o valor monetario. } Q = \frac{CF}{\left(1 - \frac{Cvu}{Pvu}\right)}$$

Con las cuales obtenemos los siguientes resultados:

$$Q = \frac{CF}{(Pvu - Cvu)} = \frac{59,850.90}{(0.2311 - 0.06)} = 349,800.70$$

Lo que nos indica que captando \$349,800.70 ya alcanzamos el punto de equilibrio con los gastos requeridos.

En cambio con,

$$Q = \frac{CF}{\left(1 - \frac{Cvu}{Pvu}\right)} = \frac{59,850.90}{\left(1 - \frac{0.06}{0.2311}\right)} = \frac{59,850.90}{(1 - 0.952628)} = \frac{59,850.90}{0.7404} = 80,838.94$$

Nos indica que con ingresos (intereses cobrados) obtenidos por encima de \$ 80,838.94 ya encontramos el punto de equilibrio.

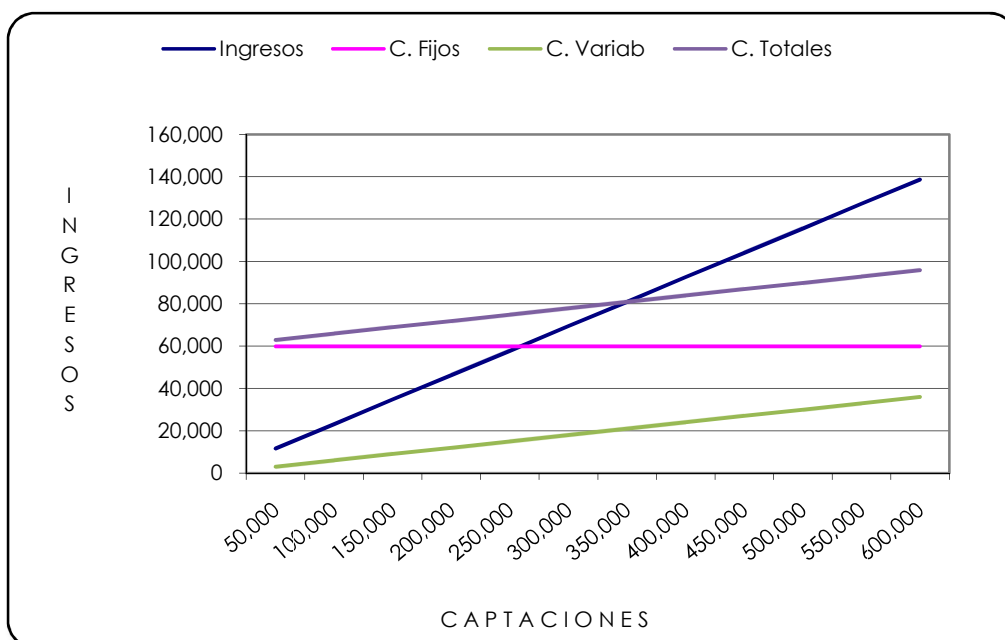
Con la información obtenida respecto de las captaciones, los ingresos por concepto de cobro de intereses de dichas captaciones colocadas en créditos, los costos fijos más los costos variables obtendremos rentabilidad o excedente a partir del segundo año del proyecto (2011).

**Tabla 61: Análisis de la rentabilidad y punto de equilibrio**

AÑOS	CAPTACIONES	INGRESOS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES	PUNTO DE EQUILIBRIO
2010	411,512	95,100.42	59,850.90	24,690.72	84,104.22	10,558.80
2011	798,560	184,547.22	59,850.90	47,913.60	107,327.10	76,782.72
2012	1,150,054	265,777.48	59,850.90	69,003.24	128,416.74	136,923.34
2013	1,468,388	339,344.47	59,850.90	88,103.28	147,516.78	191,390.29
2014	1,761,671	407,122.17	59,850.90	105,700.26	165,113.76	241,571.01
2015	2,024,284	467,812.03	59,850.90	121,457.04	180,870.54	286,504.09

FUENTE: COAC ARTESANOS  
ELABORADO: Autor

**Gráfico 67: Análisis de la rentabilidad y punto de equilibrio en las captaciones proyectadas**



FUENTE: COAC ARTESANOS  
ELABORADO: Autor



## CAPÍTULO 5

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Artesanos” Ltda., al amparo de lo que promulga la doctrina del cooperativismo, practica un sistema socioeconómico, propugnando la asociación de personas superavitarias y deficitarias de recursos económicos, para que mutuamente interactúen a través del intercambio del dinero y solventen sus necesidades.

**Tabla 62: Definición del negocio**

NEGOCIO	CRITERIOS	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO
REAL	Capta depósitos de ahorro de los socios y los canaliza mediante operaciones de créditos a aquellos que lo necesitan.	Asesorar al socio en la administración del excedente de sus ingresos y en la obtención prudente de créditos, contribuyendo de esta manera al desarrollo socioeconómico del asociado y su familia. Brindar servicios financieros y no financieros de manera oportuna, eficiente y responsable. Contar con redes de mercadeo y planes de fidelización. Compromiso con la comunidad.
	Alta volatilidad de la captaciones y permanencia de los depósitos a corto plazo	
	Cobertura geográfica y presencia con oficinas operativas en toda la provincia de Imbabura.	
POTENCIAL	Captar depósitos de ahorro a largo plazo de los microempresarios, empleados dependientes y profesionales.	
	La mayor parte de su cartera está orientada al microcrédito.	
	Brindar servicios personalizados, eficientes y oportunos a través de personal capacitado, eficiente y comprometido.	
FUTURO	Formar redes de mercadeo con la finalidad de fomentar la cultura del ahorro y captar depósitos.	
	Fidelizar al socio ahorrista y contar con un portafolio de captaciones menos volátil y de largo plazo.	
	Contar con la tecnología y metodologías adecuadas para alcanzar las estrategias competitivas y diferenciadoras.	

FUENTE: COAC ARTESANOS  
ELABORADO: Autor

## Misión

La Misión es la razón de ser de una persona, equipo y empresa, con lo que le permite existir, lograr su sostenibilidad o rentabilidad. La declaración de una misión describe el propósito general de la organización (Ferrel, Hartline, & Lucas, 2003). Es lo que *es la organización*, es el *propósito central* para el que se crea un ente.

La Misión proyecta la singularidad de tu organización, sin importar el tamaño. Idealmente la Declaración de la Misión debe constar de 3 partes:

Tabla 63: Misión desde el Área de Captaciones

<b>MISIÓN</b>	Fomentar las virtudes del ahorro, ilustrar sobre la oportunidad del crédito, y hacer de la economía solidaria, el mejor compromiso para servir a la comunidad.
Descripción de lo que la empresa hace.	Realiza intermediación financiera con el público, captando depósitos de los socios y entregando crédito aquellos que lo necesitan.
Para quién está dirigido el esfuerzo, el target, el mercado objetivo.	Los artesanos de la provincia de Imbabura, sus operarios y aprendices, microempresarios, empleados en relación de dependencia, amas de casa, niños, instituciones artesanales (gremios y asociaciones)
Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.	Cobertura geográfica con oficinas operativas en cada cantón de la provincia, enfocada en las microfinanzas, alianzas estratégicas con organismos de integración a nivel nacional e internacional, carteras diversificadas, todas las oficinas interconectadas en línea, cuenta con equipo tecnológico actualizado, personal capacitado, comprometido y bien remunerado, lidera el mercado dentro de las Coacs reguladas por el MIES y la UCACNOR

FUENTE: COAC ARTESANOS  
ELABORADO: Autor

## Visión

La visión estratégica es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que nos guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia. (Ferrel, Hartline, & Lucas, 2003)

La visión es una declaración acerca de lo que su organización quiere llegar a ser. Debe tener resonancia con todos los miembros de la organización y permitirles sentirse orgullosos, emocionados, y ser parte de algo mucho más grande que ellos mismos. Una visión debe potenciar las capacidades de la organización y la imagen de sí misma. La visión le da forma y dirección al futuro de la organización.

**Tabla 64: Visión desde el Área de Captaciones**

<b>VISIÓN</b>	Al 2015 desarrollar en la mayoría de socios y familiares el hábito del ahorro y el uso prudente del crédito.
Cuáles son los principales desafíos que asumimos para el futuro de la empresa.	Constituir un portafolio de captaciones menos volátil y de mayor largo plazo, fidelizar a los socios ahorradores, formar redes de mercadeo, pagar una tasa competitiva y establecer un mecanismo de regalías para los integrantes de las redes.
Aspectos fundamentales que se requiere mejorar en los próximos 5 años.	Incrementar la cuota de mercado, contar con un nuevo software equipado de nueva tecnología, reconocida e identificada su imagen corporativa, posicionada en la mente de los socios y futuros socios.
En que se quiere ser líder.	En fidelización y la formación de redes de mercadeo (grupos de socios ahorradores con propósito y fines específicos)
Cómo vemos la empresa en los próximos 5 años.	Con la mayoría de socios adoptando una nueva cultura de ahorro y sabiendo exactamente, cuanto, cuando y como endeudarse.

FUENTE: COAC ARTESANOS  
ELABORADO: Autor

### **NUESTRA HABILIDAD ESENCIAL:**

*“GARANTIZAR A NUESTROS ASOCIADOS EL MANEJO SEGURO DE SUS RECURSOS FINANCIEROS”*

### **NUESTRA FUENTE DE ÉXITO:**

*“CONVERTIRNOS EN ASESORES FINANCIEROS DE NUESTROS SOCIOS Y TRASCENDER AL NÚCLEO FAMILIAR”*

### Valores Institucionales

- ❖ **Honestidad.**- La actuación del directivo y empleado de la cooperativa será digna; con honor, justicia, equidad e igualdad; de calidad; apegada a las normas y principios de ética y conducta.
- ❖ **Transparencia.**- Todos los actos y contratos que realice la cooperativa y sus integrantes deben estar apegados a la verdad; sin ambigüedad; apegados a las normas y preceptos aceptados por la sociedad.
- ❖ **Compromiso.**- Involucramiento en todas las actividades que realice la cooperativa sin esperar recompensa adicional alguna que la satisfacción del deber cumplido y la razón de pertenecer a la organización.

### **Objetivos**

Son declaraciones cualitativas y cuantitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo dentro de una organización; es un estado futuro deseado de una institución o de uno de sus elementos.

La condición futura es concebida como una forma de *crear* el futuro, más que como una forma de *enfrentar* el destino.

Los objetivos estratégicos nacen del análisis FODA contenido en la matriz de síntesis estratégica; estos objetivos deben ser clasificados en cuatro perspectivas, consideradas en la metodología de Balance Score Card<sup>26</sup>, éstas son:

**Perspectiva financiera:** Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor, incluye las prioridades de Crecimiento, Productividad y Rentabilidad. Es una perspectiva de resultados.

**Perspectiva del cliente:** En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización les plantee.

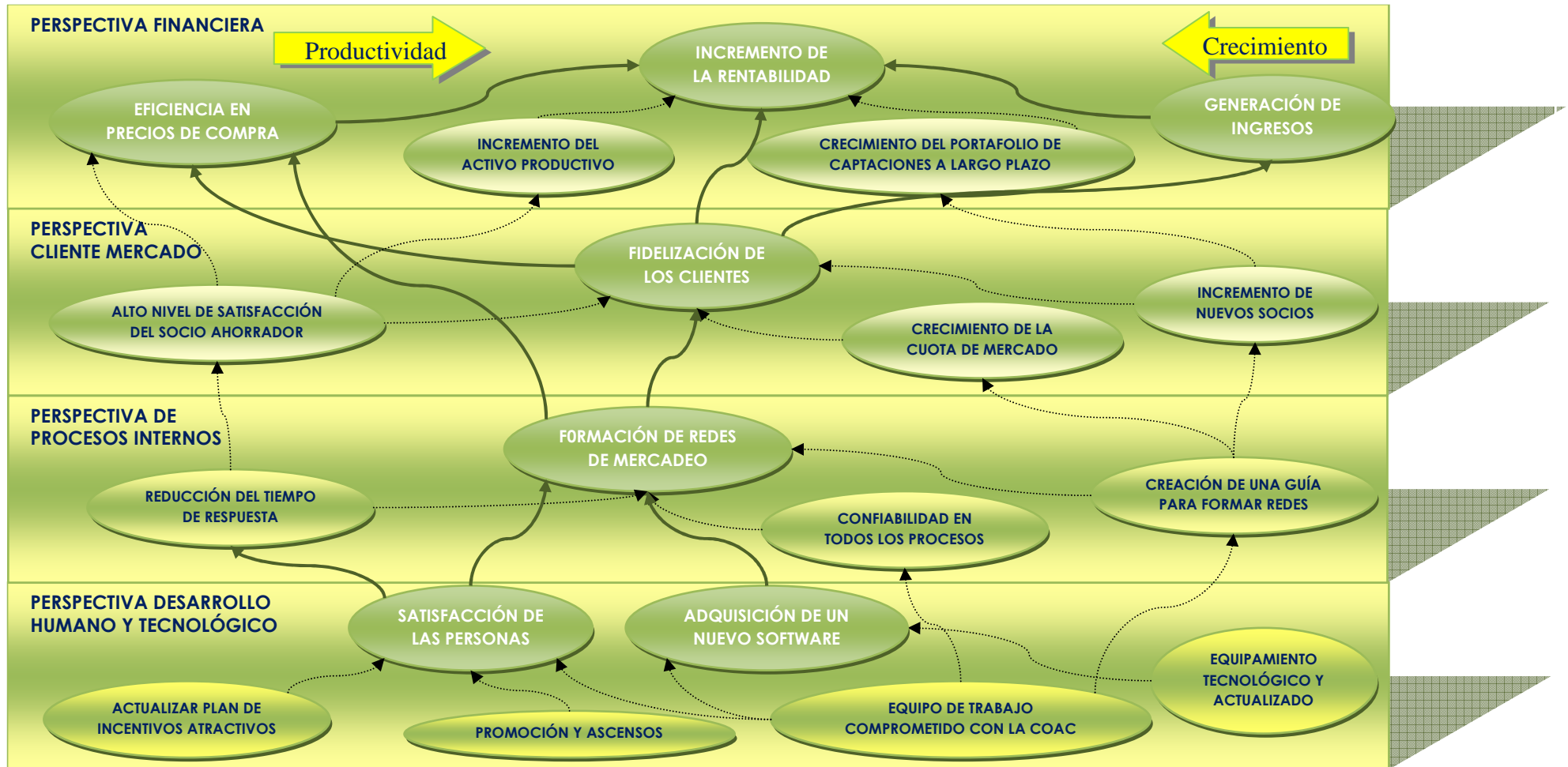
---

<sup>26</sup> El propósito fundamental del BSC es el de que una organización cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna.

***Perspectiva interna:*** En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

***Perspectiva de desarrollo humano y tecnológico:*** Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización, se centra en el desarrollo del RR. HH. y la dotación de herramientas adecuadas, reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Ilustración 9: Mapa estratégico



FUENTE: COAC ARTESANOS  
ELABORADO: Autor

### ***Perspectiva financiera***

*Incremento de la rentabilidad.*- El crecimiento de una empresa se mide por el índice de rentabilidad y cuan eficiente es la generación de ingresos así como la optimización de los mismos, por lo general las Coacs tienen una cultura de no apuntar a los excedentes y más bien quedarse en el servicio social, frenando el crecimiento por el lado de la rentabilidad, nosotros pretendemos cambiar ese tipo de concepción.

*Eficiencia en el precio de Compra.*- Siendo el socio ahorrista copropietario de la Coac y por lo tanto potencial inversionista, es preciso cambiar el concepto de los extremos (administración vs. socios) tratar al dueño de la empresa como un simple cliente y darle el trato igual o peor que lo hacen las demás instituciones “*financieras*”. Nosotros pretendemos reconocer el esfuerzo al ahorro sistemático, pagar una tasa competitiva, generar incentivos y regalías que comparado con el gasto de la publicidad y propaganda tradicional nos ahorremos el gasto por este concepto.

*Generación de ingresos.*- A través de la fidelización de nuestros asociados pretendemos incrementar las captaciones, las mismas que colocadas en crédito nos proporcionará mayores ingresos por concepto de intereses cobrados, menos publicidad por producto y únicamente centrándonos en una publicidad corporativa.

### ***Perspectiva del cliente***

*Fidelización de Clientes.*- Fidelizar al cliente actual, retenerlo y captar nuevos socios permitirá a la Coac incrementar el número de socios, aumentar la cuota de mercado actual y mantener un alto nivel de satisfacción del socio proveedor de los recursos financieros, cultivando permanentemente una relación de beneficio mutuo y de largo plazo.

### ***Perspectiva interna***

*Formación de redes de mercadeo.*- Concentrarnos y especializarnos en la formación de redes de mercadeo a través de una escuela para tal efecto, nos permitirá definir una guía

del éxito en este tema, adquirir confianza y seguridad en todos los procesos y reducir el tiempo de respuesta en todos los servicios de la Cooperativa, apuntando al crecimiento del activo productivo y la capitalización mediante la obtención de una buena rentabilidad.

***Perspectiva de desarrollo humano y tecnológico***

*Satisfacción de las personas.*- Conscientes de que el talento humano es el capital más importante de toda empresa, procuraremos y orientaremos todos nuestros esfuerzos a conformar un equipo de trabajo fidelizado, comprometido, bien remunerado, dotado de los recursos materiales y económicos necesarios para el cumplimiento satisfactorio de las metas y objetivos asignados a cada área de gestión de la cooperativa.

*Adquisición de un nuevo software.*- Querer ser competitivos sin tecnología en el mundo actual sería una utopía, establecer estrategias diferenciadoras de igual manera sin un buen software sería otro sueño, entre otras razones, es necesario contar con nuevo software que nos permita administrar eficientemente la información, obtener los reportes necesarios y reportes gerenciales para la toma de decisiones.

**Tabla 65: Matriz de temas estratégicos**

ORD	TEMAS ESTRATÉGICOS	UBICACIÓN EN PERSPECTIVAS			
		Financiera	Cliente Mercado	Procesos Internos	Desarrollo Humano y Tecnológico
1	MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN			X	
2	IMAGEN Y POSICIONAMIENTO		X		
3	COMPETENCIA				X
4	SATISFACCIÓN CLIENTE		X		
5	PROVEEDORES			X	
6	DESARROLLO ORGANIZACIONAL			X	
7	FINANZAS	X			
8	INFRAESTRUCTURA			X	
9	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				X

FUENTE: COAC ARTESANOS  
ELABORADO: Autor



**Tabla 66: Objetivos estratégicos del área de captaciones**

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL ÁREA DE CAPTACIONES
FINANCIERA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lograr un crecimiento sostenido de los activos productivos.</li> <li>2. Mantener un portafolio de captaciones en constante crecimiento con respecto al 2009, sobre el 20% al crecimiento normal de las captaciones.</li> </ol>
CLIENTE / MERCADO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lograr un alto nivel de satisfacción de nuestros clientes.</li> <li>2. Conservar un crecimiento neto de la cartera de socios fidelizados.</li> </ol>
PROCESOS INTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducir el tiempo de respuesta y la confiabilidad de todos los procesos.</li> <li>2. Conformar redes de mercadeo para incrementar las captaciones.</li> </ol>
DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformar un equipo idóneo de colaboradores que se sienta orgulloso de pertenecer a la cooperativa.</li> <li>2. Contar con un software que nos permita competir y administrar información oportuna, eficiente en tiempo real.</li> </ol>

FUENTE: COAC ARTESANOS  
ELABORADO: Autor

## **Estrategias**

El significado primario de estrategia es el *arte de dirigir las operaciones militares*, en administración de empresas, es el conjunto de acciones fijadas en un determinado contexto o plano para la consecución y cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos o planteados en coherencia con la misión y visión de la organización.

**Tabla 67: Clasificación de las estrategias**

TIPOS	CLASES	DEFINICIÓN	
ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	LIDERAZGO EN COSTOS	Superar el desempeño de los competidores generando bienes y/o servicios a un costo inferior	
	DIFERENCIACIÓN	Tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor y que le diferencien de la competencia	
	CONCENTRACIÓN	Esta estrategia se concentra en satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular del mercado	
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	CRECIMIENTO INTENSIVO	PENETRACIÓN	Consiste en intentar aumentar la ventas de productos actuales en mercados actuales
		DESARROLLO DEL MERCADO	Tiene por objeto desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados
		DESARROLLO DEL PRODUCTO	Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa
	CRECIMIENTO INTEGRADO	INTEGRACIÓN HACIA ARRIBA	Guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de aprovisionamiento o de importancia estratégica
		INTEGRACIÓN HACIA ABAJO	Una estrategia de integración hacia el consumidor tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa está asfixiada.
		INTEGRACIÓN HORIZONTAL	Se sitúa en una perspectiva muy diferente; el objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando o controlando algunos competidores.
	CRECIMIENTO DIVERSIFICADO	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	La empresa sale de su sector industrial y comercial, y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico y comercial.
		DIVERSIFICACIÓN PURA	La empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales.
	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	DEL LÍDER	La empresa líder dentro de un mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores.
DEL RETADOR		Se considera como retador a la empresa que elige atacar al líder a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante	
DEL SEGUIDOR		El seguidor es la empresa que adopta un comportamiento adaptativo alineado a sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia	
DEL ESPECIALISTA		La empresa que se especializa, se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado.	

FUENTE: SALAZAR FRANCIS, "Gestión Estratégica de Negocios", 2004, Quito – Ecuador, Páginas 186-190  
 ELABORADO: Autor

Para efecto de nuestro trabajo pondremos en práctica las estrategias de desarrollo (liderazgo en costos, diferenciación y concentración) así como dentro de las competitivas adoptaremos la del especialista.




**Tabla 68: Establecimiento de la Estrategia Corporativa**

TIPO DE ESTRATEGIA	CLASIFICACIÓN	APLICACIÓN	ESTRATEGIA CORPORATIVA
DE DESARROLLO	LIDERAZGO EN COSTO	Pagar una alta tasa de rentabilidad y competitiva a los depósitos de ahorro sistemático de largo plazo y ofrecer servicios no financieros a través de la cobertura geográfica.	Incrementar el activo productivo ( <b>Cartera de crédito</b> ) a través de un crecimiento constante del pasivo mediante la conformación de un <b>portafolio de captaciones</b> menos volátil y de mayor largo plazo.
	DIFERENCIACIÓN	Captar ahorros a través de redes de mercadeo y fidelización mediante regalías.	
	CONCENTRACIÓN	Establecer grupos homogéneos y propósitos de ahorro bastante fuertes, que impida resquebrajamiento o desintegración en el corto plazo.	
COMPETITIVA	ESPECIALISTA	Crear escuela en la formación, construcción y mantenimiento de redes de mercadeo o grupos de captación de ahorros.	

FUENTE: COAC ARTESANOS  
ELABORADO: Autor




## Controles

**Matriz 15: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 1)**

OBJETIVO N° 1 Lograr un crecimiento sostenido de los activos productivos hasta el 2015.										
NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:		De desarrollo (Incremento de la cartera de crédito a través de las captaciones de depósito)								
ESTRATEGIA N° 1.		Liderazgo en Costos (Pagando una tasa competitiva a los depositantes de ahorro, especialmente a las de largo plazo)								
ACTIVIDAD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	NIVEL ACTUAL	METAS A FUTURO	SEMAFORIZACIÓN			CRONOGRAMA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (COSTOS)	INDICADOR DE GESTIÓN
				Rojo 	Amarillo 	Verde 				
Actualización del plan de incentivos para el personal del área de colocaciones	Construcción de variables que permitan incrementar el monto de cartera y reducir la morosidad	1	4	0	2	3 a 4	Enero, Abril, Julio y Octubre de cada año	Jefe de Crédito y Gerencia	\$600.00	Número de actualizaciones aprobadas por el Consejo de Administración
Coordinación con los Jefes de captaciones y Financiero sobre el presupuesto actual	Definición de: montos de captación, colocación, tasas (activa y pasiva)	1	2	0	1	2	Julio y Enero de cada año	Jefe de captaciones, Financiero y Gerencia	\$ 200.00	Número de reuniones
Definición de la tasa máxima de pago a las captaciones de ahorro a largo P.	Observación de la tasa pasiva promedio de las captaciones y establecer el punto de equilibrio	1	4	1	2	3 a 4	Abril, Julio, Octubre y Enero de cada año	Jefe Financiero, Captaciones y Gerencia	\$ 200.00	Número de reuniones
Elaboración del producto definido	Especificación de las características y atributos	0	1	0	0	1	Diciembre	Jefe de captaciones y Gerencia	\$ 1,000.00	Producto aprobado por el Consejo de Administración
Implementación del plan piloto	Aplicación del producto en una muestra de socios	0	1	0	0	1	I Semestre de cada año	Jefe de captaciones	\$ 2,000.00	Número de socios y monto de captaciones
Evaluación del producto	Corrección de errores cometidos e innovación de los cambios requeridos	0	1	0	0	1	II Semestre de cada año	Jefe de captaciones	\$ 1,000.00	Nuevo producto innovado
TOTAL ESTRATEGIA N° 1									\$ 5,000.00	




ELABORADO: Autor




**Matriz 16: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 1)**

<b>OBJETIVO N° 1</b> Lograr un crecimiento sostenido de los activos productivos hasta el 2015.										
<b>NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:</b> De desarrollo (Incremento de la cartera de crédito a través de fondeo externo)										
<b>ESTRATEGIA N° 2.</b> Liderazgo en Costos (Mejoramiento de la estructura de costos)										
ACTIVIDAD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	NIVEL ACTUAL	METAS A FUTURO	SEMAFORIZACIÓN			CRONOGRAMA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (COSTOS)	INDICADOR DE GESTIÓN
				Rojo 	Amarillo 	Verde 				
Identificación del costo de los recursos propios-	Valoración del costo de los recursos propios (Patrimonio).	0	2	0	1	2	Semestral	Jefe Financiero	\$ 200.00	Costo de oportunidad de los socios
Caracterización del costo de los recursos adeudados.	Valoración del costo de los recursos ajenos (fondeo externo).	0	2	0	1	2	Semestral	Jefe Financiero	\$ 200.00	Costo de deuda
Determinación del Costo promedio de Capital.	Cálculo del CPPC o WACC.	0	2	0	1	2	Semestral	Jefe Financiero	\$ 200.00	Costo Promedio Ponderado de Capital
Establecimiento del Valor Económico Agregado (VEA).	Determinación si la Coac está o no generando valor.	0	2	0	1	2	Semestral	Jefe Financiero	\$ 200.00	Valor del VEA
Establecimiento del punto de equilibrio.	Definición del margen adecuado de rentabilidad.	0	2	0	1	2	Semestral	Jefe Financiero	\$ 200.00	Valor del PE
Inventario de las fuentes de financiamiento interno.	Valoración del producto más atractivo en términos de costo.	1	4	0	2	3 a 4	Trimestral	Jefe Financiero	\$ 200.00	Costo del Fondeo interno
Inventario de las fuentes de financiamiento externo.	Administración efectiva de las fuentes de fondeo en función del costo y la oportunidad.	1	4	0	2	3 a4	Trimestral	Jefe Financiero	\$ 200.00	Costo del Fondeo externo
TOTAL ESTRATEGIA N° 2									\$ 1,400.00	
TOTAL ESTRATEGIAS OBJETIVO N° 1									\$ 6,400.00	

ELABORADO: Autor




**Matriz 17: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 2)**

<b>OBJETIVO N° 2</b> Mantener un portafolio de captaciones en constante crecimiento con respecto al 2009, sobre el 20% hasta el 2015										
<b>NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:</b> De desarrollo (Incrementar el posicionamiento y cuota de mercado )										
<b>ESTRATEGIA N° 1.</b> Diferenciación (captar depósitos de ahorro a través de la formación o desarrollo de redes de mercadeo)										
ACTIVIDAD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	NIVEL ACTUAL	METAS A FUTURO	SEMAFORIZACIÓN			CRONOGRAMA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (COSTOS)	INDICADOR DE GESTIÓN
				Rojo 	Amarillo 	Verde 				
Consideración de la factibilidad del estudio de mercado	Revisión y análisis de la viabilidad de desarrollar un negocio basado en redes de mercadeo en la Coac	0	7	2	3	4 a 7	Último trimestre del 2010	Marketing	\$ 1,000.00	Resultado del análisis
Ejecución del proyecto multinivel adiestrando constantemente al equipo de trabajo	Capacitación en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso,</li> <li>• Destrezas y habilidades,</li> <li>• Dedicación y Enfoque,</li> <li>• Formación de líderes,</li> <li>• Gerenciamiento y</li> <li>• Empoderamiento.</li> </ul>	0	12	3	5	6 a 12	Cada mes	Jefe de Captaciones y marketing	\$ 1,000.00	Número de reuniones efectuadas
Rentabilización de la inversión	Aplicación del Internet, Web de la Coac y reuniones con socios ahorradores fieles	0	48	6	7 a 24	25 a 48	Cada semana	Jefe de Captaciones y marketing	\$ 4,800.00	Número de reuniones efectuadas
Dirección de los esfuerzos al mercado objetivo	Hacia nichos de mercado específicos y especializarse allí (dar en el Blanco)	0	12	0	5	6 a 12	Diciembre	Jefe de Captaciones, marketing y Gerencia	\$ 10,000.00	Número de seguimientos efectuados
Reclutar y no olvidar de fidelizar al equipo de líderes	No permitir que: Se pierda el control de la red; aumentar el ratio de desertión; descuidar la formación personal y profesional del equipo	0	12	0	5	6 a 12	Cada mes	Jefe de Captaciones y marketing	\$ 8,000.00	Número de reuniones efectuadas
Optimización de recursos y talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación del rendimiento en el ciclo productivo de la Red de Mercadeo</li> <li>• Identificación de falencias,</li> <li>• Implementación de mecanismos de corrección, incentivos, premiación y reconocimiento.</li> </ul>	0	4	0	1 a 2	3 a 4	Cada trimestre	Jefe de captaciones	\$ 400.00	Número de análisis e informes al Consejo de Administración

ACTIVIDAD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	NIVEL ACTUAL	METAS A FUTURO	SEMAFORIZACIÓN			CRONOGRAMA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (COSTOS)	INDICADOR DE GESTIÓN
				Rojo 	Amarillo 	Verde 				
Redefinición e innovación	Imperativo estar acorde con todas las actividades que tiendan a afianzar más nuestro negocio multinivel para no ser desplazados por la competencia e industria emergente.	0	2	0	1	2	Semestralmente	Marketing	\$ 100.00	Nuevas innovaciones
Evaluación y control	Participación a los niveles directivos para un mayor involucramiento y compromiso en la partes estratégica	0	2	0	1	2	Semestralmente	Gerente y Consejo de Administración	\$ 100.00	Actas del Consejo de Administración
Repetición del ciclo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de una guía más completa sobre cómo crear realmente un buen modelo de redes de mercadeo.</li> <li>Entender que se necesita un real compromiso y dedicación sin importar la situación actual de la red.</li> <li>Involucramiento a las personas para que se cree la sinergia en el buen desempeño y funcionamiento de las mismas.</li> </ul>	0	1	0	0	1	Anual	Jefe de Captaciones, marketing y Gerencia	\$ 100.00	% de incremento en el portafolio de captaciones
TOTAL ESTRATEGIA N° 1									\$ 25,500.00	

ELABORADO: Autor




**Matriz 18: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 2)**

<b>OBJETIVO N° 2</b> Mantener un portafolio de captaciones en constante crecimiento con respecto al 2009, sobre el 20% hasta el 2015										
<b>NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:</b> De desarrollo (Incrementar el posicionamiento y cuota de mercado )										
<b>ESTRATEGIA N° 2.</b> Diferenciación (Innovación y desarrollo de nuevos de captación)										
ACTIVIDAD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	NIVEL ACTUAL	METAS A FUTURO	SEMAFORIZACIÓN			CRONOGRAMA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (COSTOS)	INDICADOR DE GESTIÓN
				Rojo 	Amarillo 	Verde 				
Evaluación de los productos de ahorro programado actuales	Determinación del producto más rentable	1	4	0	1	2 a 4	anual	Jefe de Captaciones	\$ 500.00	Número de productos identificados
Mejoramiento de los atributos	Producto innovado en base a los requerimientos del mercado	1	4	0	1	2 a 4	anual	Jefe de Captaciones	\$ 500.00	Número de productos seleccionados
Lanzamiento de los productos innovados	Evaluación, seguimiento y control de los productos lanzados al mercado	1	4	0	1	2 a 4	anual	Jefe de Captaciones	\$ 1,500.00	Nuevos productos al mercado
Desarrollo de nuevos productos	Investigación de mercados	1	4	0	1	2 a 4	anual	Marketing y Jefe de Captaciones	\$ 2,500.00	Encuesta
Definición del nuevo producto	Determinación de las características, atributos y ventaja competitiva	1	4	0	1	2 a 4	anual	Marketing y Jefe de Captaciones	\$ 500.00	Producto diseñado
Lanzamiento del producto al mercado	Plan piloto	1	4	0	1	2 a 4	anual	Jefe de Captaciones	\$ 2,500.00	Número de socios demandantes del producto
TOTAL ESTRATEGIA N° 2									\$ 8,000.00	
TOTAL ESTRATEGIAS OBJETIVO N° 2									\$ 33,500.00	

ELABORADO: Autor






**Matriz 19: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 3)**

<b>OBJETIVO N° 3</b> Lograr un alto nivel de satisfacción de nuestros clientes para evitar inactivaciones de cuenta										
<b>NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:</b>		<b>De desarrollo</b> (Definir los procedimientos para contar con un porcentaje alto de clientes satisfechos)								
<b>ESTRATEGIA N° 1.</b>		Diferenciación (Traspasando fronteras del área de marketing e involucrando a todos)								
ACTIVIDAD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	NIVEL ACTUAL	METAS A FUTURO	SEMAFORIZACIÓN			CRONOGRAMA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (COSTOS)	INDICADOR DE GESTIÓN
				Rojo 	Amarillo 	Verde 				
Visualización de los beneficios de satisfacer al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lealtad del cliente (futuras ventas).</li> <li>Difusión gratuita (incremento de nuevos clientes).</li> <li>Incremento de participación en el mercado</li> </ul>	0	1	0	0	1	Al inicio del plan piloto y cada Inducción al personal	Jefe de Recursos Humanos y Marketing	\$ 100.00	Prueba de conocimientos al candidato o aspirante
Establecimiento de la satisfacción del cliente	Socialización de los elementos que conforman la satisfacción del Cliente: <ul style="list-style-type: none"> <li>El rendimiento percibido</li> <li>Las expectativas</li> <li>Los niveles de satisfacción</li> </ul>	0	1	0	0	1	En la Inducción y capacitación al personal	Jefe de Recursos Humanos y Marketing	\$ 100.00	Seguimiento y prueba de conocimientos al personal
Aplicación de la fórmula para determinar el nivel de satisfacción del cliente ( <i>Rendimiento percibido - Expectativas</i> )	Investigación de Mercado sobre : <ul style="list-style-type: none"> <li>El rendimiento percibido y</li> <li>Las expectativas que tenía el cliente antes de la compra</li> </ul>	0	1	0	0	1	Una vez al año	Marketing	\$ 1,200.00	Encuesta
Verificación de la satisfacción del cliente Vs. rentabilidad	Identificación del equilibrio entre lograr la satisfacción del cliente y la rentabilidad	0	2	0	0	2	Cada semestre	Jefe Financiero y Marketing	\$ 100.00	Encuesta
<b>TOTAL ESTRATEGIA N° 1</b>									<b>\$ 1,500.00</b>	




FUENTE: COAC ARTESANOS

**Matriz 20: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 3)**

<b>OBJETIVO N° 3</b> Lograr un alto nivel de satisfacción de nuestros clientes para evitar inactivaciones de cuenta										
<b>NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:</b>		<b>De desarrollo</b> (Consiguiendo al menos el 80% de los socios satisfechos hasta el 2015)								
<b>ESTRATEGIA N° 2.</b>		Diferenciación (Involucrando a la Comisión de Asuntos Sociales y subcomisiones de cada agencia )								
ACTIVIDAD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	NIVEL ACTUAL	METAS A FUTURO	SEMAFORIZACIÓN			CRONOGRAMA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (COSTOS)	INDICADOR DE GESTIÓN
				Rojo 	Amarillo 	Verde 				
Estableciendo intimidad con el socio	Reuniones periódicas en cada agencia con los integrantes de las subcomisiones.	0	2	0	1	2	Semestral	Presidente de la Comisión de Asuntos Sociales	\$ 1,500.00	Número de visitas a las agencias
Caminando a la excelencia operativa	Efectuando encuestas de satisfacción electrónica en cada puesto de trabajo	0	12	2	5	6 a 12	Mensual	Marketing	\$ 2,000.00	Evaluación mensual
Ofreciendo los servicios financieros y no financieros que el socio necesita	Efectuando investigaciones sobre las expectativas de los socios y clientes	0	2	0	1	2	Semestral	Marketing	\$ 1,500.00	Número de Encuestas
Logrando que los ingresos sean mayores que los retiros de socios	Efectuando promociones	0	2	0	1	2	Semestral	Marketing	\$ 4,000.00	Número de clientes ingresados y retirados
TOTAL ESTRATEGIA N° 2									\$ 9,000.00	
TOTAL ESTRATEGIAS OBJETIVO N° 3									\$ 10,500.00	




FUENTE: COAC ARTESANOS

**Matriz 21: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 4)**

<b>OBJETIVO N° 4</b> Conservar un crecimiento neto de la cartera de socios fidelizados para potencializar el activo productivo										
<b>NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:</b> De desarrollo (Masificar servicios financieros y no financieros)										
<b>ESTRATEGIA N° 1.</b> Liderazgo en Costos (Seguros de desgravamen, vida y accidentes personales, BDH, Servicios básicos, Soat, Remesas, etc.)										
ACTIVIDAD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	NIVEL ACTUAL	METAS A FUTURO	SEMAFORIZACIÓN			CRONOGRAMA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (COSTOS)	INDICADOR DE GESTIÓN
				Rojo 	Amarillo 	Verde 				
Diseño del catálogo de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captaciones,</li> <li>• Colocaciones, y</li> <li>• Servicios no financieros</li> </ul>	0	1	0	0	1	Una vez al año	Jefaturas de Área	\$ 100,00	Catálogo diseñado
Socialización del catálogo de productos con el personal	Divulgación a través de las jefaturas de área al personal operativo	1	4	0	2	3 a 4	Cada 3 meses	Marketing	\$ 500.00	Número de reuniones y resultados obtenidos
Preocupación por la satisfacción del cliente	Conocimiento de que le gusta o le disgusta, saber cómo utiliza el producto o servicio, cuándo, cómo, dónde lo prefiere	0	12	2	5	6 a 12	Mensual	Jefe de oficina	\$ 100.00	Informes
Compromiso para entregar más de lo que se promete	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del tiempo de espera,</li> <li>• Ajustar el precio,</li> <li>• Ofrecer servicios y productos añadidos</li> <li>• Que el socio valore, la atención al llegar (olor de la oficina, la música, luz, etc.)</li> </ul>	0	365	0	5	6 a 365	Diario	Jefe de Oficina	\$10 0.00	Número de socios fidelizados <i>Rendimiento Percibido – Expectativas = Nivel de Satisfacción</i>
Predisposición para resolver los problemas con solvencia	Evitemos problemas con los productos por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equivocación y/o dudas al utilizarlo.</li> <li>• Siempre estar alerta para dar una respuesta rápida y contundente.</li> </ul>	0	365	0	5	6 a 365	Diario	Jefe de Oficina	\$ 100.00	Número de quejas atendidas y resueltas
<b>TOTAL ESTRATEGIA N° 1</b>									<b>\$ 900.00</b>	




ELABORADO: Autor

**Matriz 22: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 4)**

<b>OBJETIVO N° 4</b> Conservar un crecimiento neto de la cartera de socios fidelizados para potencializar el activo productivo										
<b>NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:</b>		<b>De desarrollo</b> (Masificar servicios financieros y no financieros)								
<b>ESTRATEGIA N° 2.</b>		Liderazgo en Costos (Alianzas con almacenes y casas comerciales)								
ACTIVIDAD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	NIVEL ACTUAL	METAS A FUTURO	SEMAFORIZACIÓN			CRONOGRAMA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (COSTOS)	INDICADOR DE GESTIÓN
				Rojo 	Amarillo 	Verde 				
Reconocimiento de los socios como una Coac que brinda productos y servicios IN SITU	Promoción de la imagen corporativa en los lugares centrales y alrededores donde funcionan las oficinas operativas	0	2	0	1	2	Semestral	Marketing y encargado de oficina	\$ 4,000.00	Número de aliados comerciales
Elevando el nivel de satisfacción de nuestros socios	Entregando nombres de casas comerciales donde recibirán descuentos	0	2	0	1	2	Semestral	Marketing y encargado de oficina	\$ 500.00	Número de acuerdos logrados
Aprovechando la cercanía de estar junto a los socios	Evaluando los resultados obtenidos respecto de las alianzas logradas	0	2	0	1	2	Semestral	Marketing y encargado de oficina	\$ 500.00	Encuesta
Brindando una atención integral y respuestas ágiles	Evaluando las satisfacción del socios	0	2	0	1	2	Semestral	Marketing y encargado de oficina	\$ 500.00	Encuesta
Generando compromisos de beneficio mutuo	Logrando acuerdos para el largo plazo	0	2	0	1	2	Semestral	Marketing y encargado de oficina	\$ 500.00	Listad de compromisos
TOTAL ESTRATEGIA N° 2									\$ 6,000.00	
TOTAL ESTRATEGIAS OBJETIVO N° 4									\$ 6,900.00	

ELABORADO: Autor

**Matriz 23: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 5)**

<b>OBJETIVO N°5</b> Reducir el tiempo de respuesta y la confiabilidad de todos los procesos para una efectiva fidelización del socio										
<b>NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:</b>		<b>De desarrollo</b> (Definir la cadena de valor de los procesos internos para alcanzar los objetivos de accionistas y clientes)								
<b>ESTRATEGIA N° 1.</b>		Concentración (En que actividades debemos distinguimos y concentrarnos para entregar nuestro proposición de valor a los Clientes y, finalmente, alcanzar los objetivos Financieros propuestos)								
ACTIVIDAD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	NIVEL ACTUAL	METAS A FUTURO	SEMAFORIZACIÓN			CRONOGRAMA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (COSTOS)	INDICADOR DE GESTIÓN
				Rojo 	Amarillo 	Verde 				
Evolución del proceso de innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros,</li> <li>Desarrollan nuevas soluciones para estas necesidades,</li> </ul>	1	2	0	1	2	Semestralmente	Marketing	\$ 1,000.00	Número de productos innovados
Desarrollo de proceso operativo	Entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes de manera eficiente, consistente y oportuna	1	12	0	5	6 a 12	Mensualmente	Responsables de Oficina	\$ 200.00	Eficacia en el ciclo de atención (Número de clientes atendidos por producto)
Implementación de procesos de Servicio Posventa	Ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes	1	365	0	5	6 a 365	Diariamente	Responsables de Oficina	\$ 1,000.00	Duración del ciclo de solicitud del cliente o seguimiento al mismo
<b>TOTAL ESTRATEGIA N° 1</b>									<b>\$ 2,200.00</b>	

ELABORADO: Autor

**Matriz 24: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 5)**

<b>OBJETIVO N° 5</b> Reducir el tiempo de respuesta y la confiabilidad de todos los procesos para una efectiva fidelización del socio										
<b>NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:</b> De desarrollo (Efecto de la lealtad, crecimiento, desarrollo y valor último)										
<b>ESTRATEGIA N° 2.</b> Liderazgo en Costos (Buscando la lealtad del socio y cliente, ganamos todos)										
ACTIVIDAD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	NIVEL ACTUAL	METAS A FUTURO	SEMAFORIZACIÓN			CRONOGRAMA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (COSTOS)	INDICADOR DE GESTIÓN
				Rojo	Amarillo	Verde				
Buscando lealtad integral	Concentrándonos en encontrar y conservar buenos socios y clientes	0	4	0	2	3 a 4	Trimestral	Jefe de Captaciones	\$ 1,000.00	Número de socios fieles
	Con un equipo de empleados productivos e inversores dispuestos a prestar su apoyo	0	4	0	2	3 a 4	Trimestral	Jefe de Captaciones	\$ 1,000.00	
Apuntando al cliente fiel más que al nuevo	Determinando la permanencia del socio y cliente en la Coac	0	12	2	5	6 a 12	Bimensual	Jefe de Captaciones	\$ 1,000.00	Número de socios fidelizados
Creando valor más que beneficios en la Coac	Trabajando en función de resultados	1	20	5	10	11 a 20	Trimestral	Jefe de Captaciones	\$ 700.00	% de crecimiento del portafolio de captaciones
Utilizando sistemas de medición adecuados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construyendo una proposición de valor superior para el socio</li> <li>• Encontrando a los clientes adecuados.</li> <li>• Obteniendo una ventaja de costes a través de una mayor productividad.</li> </ul>	0	2	0	1	2	Anual	Jefe de Captaciones	\$ 2,000.00	Número de sistemas de medición
<b>TOTAL ESTRATEGIA N° 2</b>									<b>\$ 5,700.00</b>	
<b>TOTAL ESTRATEGIAS OBJETIVO N° 5</b>									<b>\$ 7,900.00</b>	




ELABORADO: Autor

**Matriz 25: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 6)**

<b>OBJETIVO N° 6</b> Conformar redes de mercadeo para incrementar las captaciones										
<b>NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:</b>		<b>Competitiva</b> (Establecer grupos homogéneos de ingresos y propósitos de ahorro con fuerte compromiso)								
<b>ESTRATEGIA N° 1.</b>		Liderazgo en Costos (Crear escuela para construir redes de mercadeo)								
ACTIVIDAD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	NIVEL ACTUAL	METAS A FUTURO	SEMAFORIZACIÓN			CRONOGRAMA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (COSTOS)	INDICADOR DE GESTIÓN
				Rojo	Amarillo	Verde				
Desarrollar relaciones sólidas	Tratándolos como miembros de una familia, descubra sus sueños, promueva y anímelo a cumplirlos	0	48	4	20	21 a 48	Semanal	Jefe de Captaciones y Marketing	\$ 400.00	Número de reuniones
Patrocinar de 10 a 15 socios	Identificando 3 tipos de personas: 1) Los que quieren empezar ya!, 2) Los que caminan lento y 3) los que no quieren	0	48	4	20	21 a 48	Semanal	Jefe de Captaciones y Marketing	\$ 400.00	Número de reuniones
Identificar y patrocine a 3 futuros líderes	Trabajando con los líderes identificados, hable del desarrollo de la red y sus beneficios	0	48	4	20	21 a 48	Semanal	Jefe de Captaciones y Marketing	\$ 400.00	Número de reuniones
Desarrollar a los 3 líderes identificados	Defina y establezca el modelo que les permita alcanzar la rentabilidad esperada	0	48	4	20	21 a 48	Semanal	Jefe de Captaciones y Marketing	\$ 400.00	Número de reuniones
Incorporar un líder por mes hasta llegar a 7	Organice reuniones para identificar nuevos líderes.	0	48	4	20	21 a 48	Semanal	Jefe de Captaciones y Marketing	\$ 400.00	Número de reuniones
Consolide al grupo de 7 (G7)	Estímulo al G7 para que pase al segundo nivel de liderazgo	0	48	4	20	21 a 48	Semanal	Jefe de Captaciones y Marketing	\$ 400.00	Número de reuniones
Trabajar a profundidad con el grupo	Estimulando al equipo para el cambio de enfoque hacia desarrollador.	0	48	4	20	21 a 48	Semanal	Jefe de Captaciones y Marketing	\$ 400.00	Número de reuniones
Repetir el ciclo	Corrigiendo los errores y perfeccionando el proceso	0	48	4	20	21 a 48	Semanal	Jefe de Captaciones y Marketing	\$ 400.00	Número de reuniones
<b>TOTAL ESTRATEGIA N° 1</b>									<b>\$ 3,200.00</b>	

ELABORADO: Autor

**Matriz 26: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 6)**

<b>OBJETIVO N° 6</b> Conformar redes de mercadeo para incrementar las captaciones										
<b>NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:</b>		<b>De desarrollo</b> (Establecer grupos homogéneos de ingresos y propósitos de ahorro con fuerte compromiso)								
<b>ESTRATEGIA N° 2.</b>		Liderazgo en Diferenciación (Sistema de cálculo para pago de regalías, intereses o comisiones)								
ACTIVIDAD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	NIVEL ACTUAL	METAS A FUTURO	SEMAFORIZACIÓN			CRONOGRAMA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (COSTOS)	INDICADOR DE GESTIÓN
				Rojo 	Amarillo 	Verde 				
Definición de los niveles para el pago de regalías (1, 2, 3...n)	Establecimiento de un modelo matemático en función de los niveles	0	1	0	0	1	IV Trimestre del 2010	Gerente y Responsable de Captaciones	\$ 2,000.00	Número de niveles y modelo
Estableciendo rangos de socios ahorristas	En función del monto de captaciones: Socios Ahorradores Socios Promotores Socios Formadores Socios Desarrolladores	0	1	0	0	1	IV Trimestre del 2010	Gerente y Responsable de Captaciones	\$ 100.00	Montos establecidos
Instrumentando las recompensas	En función del monto y plazo	0	1	0	0	1	IV Trimestre del 2010	Gerente y Responsable de Captaciones	\$ 100.00	Tasa y Monto
Formas de pago y/o acreditación de interés, comisión o regalías	Fijación de políticas	0	1	0	0	1	IV Trimestre del 2010	Gerente y Consejo de A.	\$ 200.00	Reglamento
TOTAL ESTRATEGIA N° 2									\$ 2,400.00	
TOTAL ESTRATEGIAS OBJETIVO N° 6									\$ 5,600.00	

ELABORADO: Autor






**Matriz 27: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 7)**

<b>OBJETIVO N° 7</b> Conformar un equipo idóneo de colaboradores que se sienta orgulloso de pertenecer a la Coac Artesanos Ltda.										
<b>NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:</b> De desarrollo (Desarrollar un equipo de trabajo de alto desempeño)										
<b>ESTRATEGIA N° 1.</b> Concentración (Dotar a la empresa de talento humano comprometido con la institución)										
ACTIVIDAD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	NIVEL ACTUAL	METAS A FUTURO	SEMAFORIZACIÓN			CRONOGRAMA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (COSTOS)	INDICADOR DE GESTIÓN
				Rojo	Amarillo	Verde				
Formación del talento humano	Entablar lazos de comunicación y despejando inquietudes en las: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglas del trabajo,</li> <li>• Expectativas, y</li> <li>• Tareas</li> </ul>	0	12	2	6	7 a 12	Mensual	Jefe de Recursos Humanos	\$ 25.00	Número de candidatos seleccionados desertados
Desarrollo del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estableciendo un clima adecuado,</li> <li>• Haciendo sentir bien a los miembros del equipo,</li> <li>• Entregando confianza, y</li> <li>• Promoviendo el debate, pero sin perder autoridad</li> </ul>	0	12	2	6	7 a 12	Mensual	Jefe de Recursos Humanos	\$ 25.00	Encuesta de clima laboral
Solucionando problemas vinculados con la personalidad o metas a cumplir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reafirmando la autoridad y capacidad para destrabar conflictos.</li> <li>• Escuchando los problemas,</li> <li>• Motivando a los integrantes a generar pautas creativas.</li> </ul>	0	12	2	6	7 a 12	Mensual	Jefe de Recursos Humanos	\$ 25.00	Número de problemas presentados y solucionados
Consolidación del equipo de trabajo	Potenciando a que los grupos actúen con iniciativa propia y empatía.	0	12	2	6	7 a 12	Mensual	Jefe de Recursos Humanos	\$ 25.00	Número de decisiones tomadas
<b>TOTAL ESTRATEGIA N° 1</b>									<b>\$ 100.00</b>	




ELABORADO: Autor

**Matriz 28: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 7)**

<b>OBJETIVO N° 7</b> Conformar un equipo idóneo de colaboradores que se sienta orgulloso de pertenecer a la Coac Artesanos Ltda.										
<b>NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:</b>		<b>De desarrollo</b> (Desarrollar un equipo de trabajo de alto desempeño)								
<b>ESTRATEGIA N° 2.</b>		Liderazgo en Costos (Reducir los tiempos de respuesta y la confiabilidad en los procesos)								
ACTIVIDAD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	NIVEL ACTUAL	METAS A FUTURO	SEMAFORIZACIÓN			CRONOGRAMA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (COSTOS)	INDICADOR DE GESTIÓN
				Rojo 	Amarillo 	Verde 				
Análisis sostenido para el mejoramiento continuo	Rediseño de procesos aprovechando la metodología y tecnologías apropiadas	0	1	0	0	1	II Trimestre del 2011	Responsable de Recursos Humanos	\$ 1,200.00	Informe
Elaboración de un mecanismo para mejorar los tiempos de respuesta y la prestación de servicios	Considerando el comportamiento de la competencia	0	1	0	0	1	II Trimestre del 2011	Responsable de Recursos Humanos y Marketing	\$1, 500.00	Número de procesos identificados
Aumentando el nivel de satisfacción de los socios	Receptando quejas y reclamos	0	1	0	0	1	II Trimestre del 2011	Responsable de Recursos Humanos	\$ 1, 200.00	Número de casos presentados y solucionados
Controlando los costos por centros de responsabilidad	Revisión de las partidas presupuestarias con lo ejecutado	0	1	0	0	1	II Trimestre del 2011	Responsable del área financiera	\$ 1, 500.00	Control del presupuesto
TOTAL ESTRATEGIA N° 2									\$ 5,400.00	
TOTAL ESTRATEGIAS OBJETIVO N° 7									\$ 5,500.00	




ELABORADO: Autor

**Matriz 29: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 8)**

<b>OBJETIVO N° 8</b> Contar con un software que nos permita competir y administrar información oportuna, eficiente y en tiempo real										
<b>NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:</b>		<b>De desarrollo</b> (Administración de redes de mercadeo en el actual software o la adquisición de uno nuevo)								
<b>ESTRATEGIA N° 1.</b>		Diferenciación (A nivel de las Coacs reguladas por el MIES en el norte del país, la Coac Artesanos maneja redes de mercadeo)								
ACTIVIDAD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	NIVEL ACTUAL	METAS A FUTURO	SEMAFORIZACIÓN			CRONOGRAMA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (COSTOS)	INDICADOR DE GESTIÓN
				Rojo 	Amarillo 	Verde 				
Manejo de grupo de socios a través de niveles jerárquicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Nivel ( 7 Socios)</li> <li>• 2 Nivel ( 49 Socios)</li> <li>• 3 Nivel ( 343 Socios)</li> <li>• 4 Nivel (2401 Socios)</li> </ul>	0	1	0	0	1	Mar-2011	Jefe de Captaciones y Sistemas	\$ 300.00	Prueba del Aplicativo
Parametrización de n tipos de incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de socios nuevos (7,....99)</li> <li>• Montos de ahorros captado (10....999)</li> <li>• Por plazos (12, ...36)</li> </ul>	0	1	0	0	1	Mar-2011	Jefe de Captaciones y Sistemas	\$ 200.00	Prueba del Aplicativo
Cálculo del pago de incentivos o regalías, por cada uno de los tipos definidos o parametrizados por cabeza de grupo en cada nivel	Definición de la familia de ahorradores y su vinculación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Padre</li> <li>• Hijo</li> <li>• Nieto</li> <li>• Bisnieto</li> <li>• Tataranieto</li> <li>• .....etc.</li> </ul>	0	1	0	0	1	Abr-2011	Jefe de Captaciones y Sistemas	\$ 300.00	Prueba del Aplicativo
Pago de diferentes tasas de interés a los depósitos de cada integrante de la red	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parametrizable por monto y saldos promedios.</li> <li>• Por cuenta activa</li> <li>• Por cuenta inactiva</li> </ul>	0	1	0	0	1	Abr-2011	Jefe de Captaciones y Sistemas	\$ 200.00	Prueba del Aplicativo
Penalizaciones por incumplimiento de acuerdos.	Control automático de las condiciones y penalización.	0	1	0	0	1	May-2011	Jefe de Captaciones y Sistemas	\$ 100.00	Prueba del Aplicativo
Parametrización de reportes	Obtención de varios tipos de reportes in situ y por la página web	0	1	0	0	1	May-2011	Jefe de Captaciones y Sistemas	\$ 100.00	Prueba del Aplicativo
<b>TOTAL ESTRATEGIA N° 1</b>									<b>\$ 1,200.00</b>	

ELABORADO: Autor

**Matriz 30: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 8)**

<b>OBJETIVO N° 8</b> Contar con un software que nos permita competir y administrar información oportuna, eficiente y en tiempo real										
<b>NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:</b>		<b>De desarrollo</b> (Administración de redes de mercadeo en el actual software o la adquisición de uno nuevo)								
<b>ESTRATEGIA N° 2.</b>		Liderazgo en Costos (A nivel de las Coacs reguladas por el MIES en el norte del país, la Coac Artesanos maneja redes de mercadeo)								
ACTIVIDAD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	NIVEL ACTUAL	METAS A FUTURO	SEMAFORIZACIÓN			CRONOGRAMA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (COSTOS)	INDICADOR DE GESTIÓN
				Rojo 	Amarillo 	Verde 				
Factibilidad de instalación de un módulo para administrar redes	Consulta con el proveedor del sistema y los costos que representan el cambio	0	1	0	0	1	IV Trimestre del 2010	Jefe de sistemas	\$ 100.00	Informe
Factibilidad para la compra de un nuevo software	Términos de referencia para la adquisición de un nuevo software	0	1	0	0	1	IV Trimestre del 2010	Jefe de sistemas	\$ 100.00	Informe
Aprovechando economías de escala	A través de la Ucacnor (Costo distribuido para las 7 Coacs)	0	1	0	0	1	IV Trimestre del 2010	Gerente y Jefe de sistemas	\$ 100.00	Acuerdo entre las Coacs
Toma de decisión sobre la implementación del módulo o la adquisición del nuevo software	En función de los resultados obtenidos	0	1	0	0	1	IV Trimestre del 2010	Consejo de Administración y Gerente	\$ 22,000.00	Resolución y autorización
Implementación del software	Capacitación al personal involucrado directamente y socialización con el resto de clientes internos	0	1	0	0	1	IV Trimestre del 2010	Jefe de sistemas	\$ 200.00	Manual del usuario
<b>TOTAL ESTRATEGIA N° 2</b>									<b>\$ 22,500.00</b>	
<b>TOTAL ESTRATEGIAS OBJETIVO N° 8</b>									<b>\$ 23,700.00</b>	

ELABORADO: Autor

**Tabla 69: Resumen de costos por objetivos**

<b>RESUMEN TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>			
<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>COSTOS</b>
FINANCIERA	OBJETIVO N° 1	Estrategia N° 1	\$ 5,000.00
		Estrategia N° 2	\$ 1,400.00
	OBJETIVO N° 2	Estrategia N° 1	\$ 25,500.00
		Estrategia N° 2	\$ 8,000.00
CLIENTE / MERCADO	OBJETIVO N° 1	Estrategia N° 1	\$ 1,500.00
		Estrategia N° 2	\$ 9,000.00
	OBJETIVO N° 2	Estrategia N° 1	\$ 900.00
		Estrategia N° 2	\$ 6,000.00
PROCESOS INTERNOS	OBJETIVO N° 1	Estrategia N° 1	\$ 2,200.00
		Estrategia N° 2	\$ 5,700.00
	OBJETIVO N° 2	Estrategia N° 1	\$ 3,200.00
		Estrategia N° 2	\$ 2,400.00
DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	OBJETIVO N° 1	Estrategia N° 1	\$ 100.00
		Estrategia N° 2	\$ 5,400.00
	OBJETIVO N° 2	Estrategia N° 1	\$ 1,200.00
		Estrategia N° 2	\$ 22,500.00
<b>COSTO TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>			<b>\$ 100,000.00</b>

ELABORADO: Autor

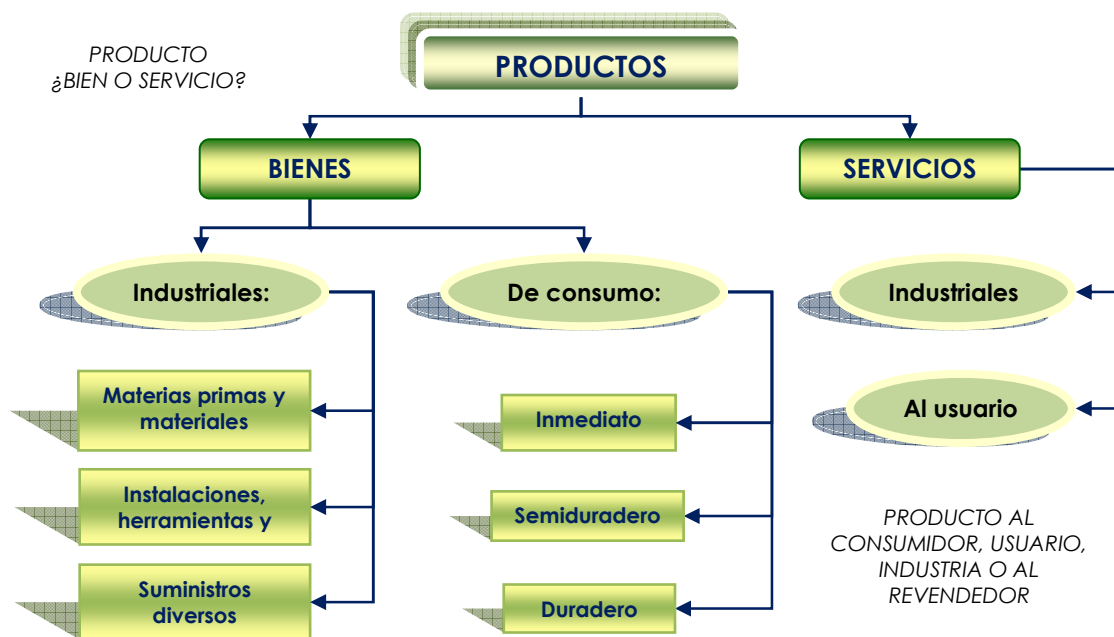
# CAPÍTULO 6

## MARKETING MIX

### Productos y/o Servicios

Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color, etc.) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio, etc.) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades. Por tanto, en marketing un producto no existe hasta que no responda a una necesidad, a un deseo. La tendencia actual es que la idea de servicio acompañe cada vez más al producto, como medio de conseguir una mejor penetración en el mercado y ser altamente competitivo. (Lerma Kirchner, 2005)

Gráfico 68: Clasificación de los productos



FUENTE: Guía para el desarrollo de productos, Alejandro Lerma, Pág. 16  
ELABORADO: Autor

La importancia de los productos y/o servicios para una empresa es cuestión de vida o muerte, porque nos permiten incrementar las utilidades, la participación del mercado,

competitividad, innovar nuevos productos y servicios, avances tecnológicos, aprovechar regulaciones, optimización de los recursos, etc.

### Características

**Imagen 2: Fotografías de las agencias Otavalo y Cotacachi**



FUENTE: Coac Artesanos Ltda.  
FOTOGRAFÍA: Autor  
AGENCIA: Otavalo



FUENTE: Coac Artesanos Ltda.  
FOTOGRAFÍA: Autor  
AGENCIA: Cotacachi

**Imagen 3: Fotografías de las agencias Pimampiro y Urcuquí**



FUENTE: Coac Artesanos Ltda.  
FOTOGRAFÍA: Autor  
AGENCIA: Pimampiro



FUENTE: Coac Artesanos Ltda.  
FOTOGRAFÍA: Autor  
AGENCIA: Urcuquí



**Imagen 4: Fotografías de las agencias Cuellaje**



FUENTE: Coac Artesanos Ltda.  
FOTOGRAFÍA: Autor  
AGENCIA: Cuellaje

**y Cayambe**



FUENTE: Coac Artesanos Ltda.  
FOTOGRAFÍA: Autor  
AGENCIA: Cayambe

**Imagen 5: Fotografías de las agencias Atuntaqui y García Moreno**



FUENTE: Coac Artesanos Ltda.  
FOTOGRAFÍA: Autor  
AGENCIA: Atuntaqui



FUENTE: Coac Artesanos Ltda.  
FOTOGRAFÍA: Autor  
AGENCIA: García Moreno



En la Coac Artesanos, tenemos los siguientes productos y servicios:

- ❖ Productos de captación: Depósitos de ahorro a la vista, Ahorros programados (varios, depende del anhelo y sueños del socios) y depósitos a plazo fijo.
- ❖ Productos de colocación: Créditos para la microempresa (microcrédito), Consumo y vivienda.
- ❖ Servicios complementarios: Pago del bono de desarrollo humano, remesas, servicios básicos, soat, matriculación vehicular, etc.
- ❖ Los cambios para enfrentar los retos, solventar las exigencias de comunicación a nivel corporativo, aprovechando las fortalezas y posicionamiento alcanzados, nos indujo al desarrollo de un sistema de unificación y estandarización de imagen, nuestro deseo es innovación, confianza, calidad y fidelización, junto a nuestros socios con un nuevo slogan *“Trabajando tu Futuro”*
- ❖ El logo actual sintetiza a todos los artesanos y sus especialidades agrupados en los diferentes gremios, los microempresarios, empleados dependientes y profesionales, con quienes en conjunto crecemos hacia un horizonte de progreso.

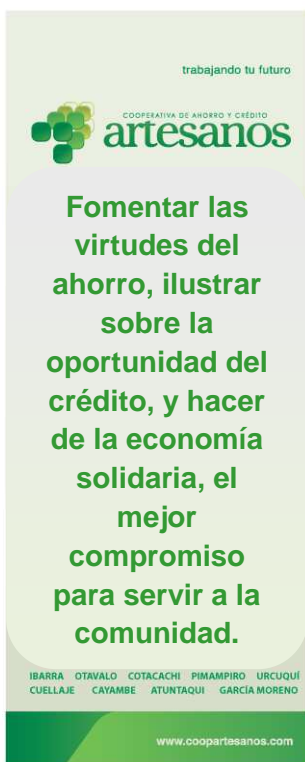
**Ilustración 10: Nuevo logotipo y eslogan de la Coac Artesanos Ltda.**



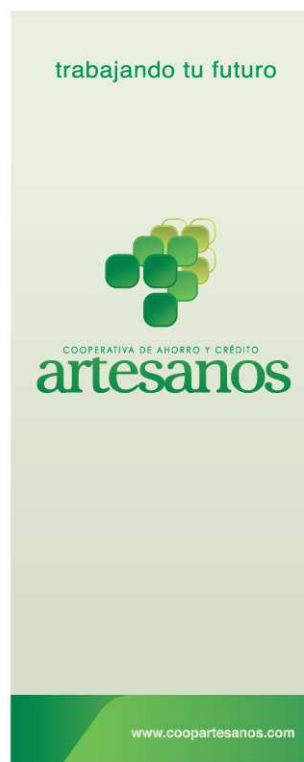
FUENTE: Coac Artesanos  
ELABORADO: ALIMI Diseño y Publicidad

Ilustración 11: Tipos de Banner publicitario

### Banner Publicitario



### Banner Corporativo



### Garantías

- ❑ Contratación de seguros:
  - a. Contra incendios de Edificios, Mobiliario y Equipo.
  - b. Robos y asaltos de dinero y equipo electrónico.
  - c. Transporte de dinero en efectivo, y
  - d. Fidelidad.
  
- ❑ Seguros de vida y accidentes personales para los socios y familiares.
- ❑ Seguros de salud para los socios y familiares.
- ❑ Ayuda por calamidad doméstica.
- ❑ Fondo mortuario.

### *Estrategias de servicios*

- ❖ Unificación de la imagen corporativa de todas las oficinas.
- ❖ Innovación y desarrollo de nuevos productos de captación y colocación.
- ❖ Introducción de servicios complementarios más productivos.
- ❖ Diferenciar los productos de captación a largo plazo y darles valor agregado.
- ❖ Efectuar un seguimiento sobre la aceptación del logotipo y slogan.

### **Precio**

“El precio de un producto o servicio es una oferta para probar el pulso del mercado. Si los clientes aceptan la oferta, el precio asignado es correcto; si la rechazan, debe cambiarse con rapidez. Por otro lado, si se vende a un precio bajo no se obtendrá ninguna ganancia y, en última instancia, el producto irá al fracaso. Pero, si el precio es muy elevado, las ventas serán difíciles y también en este caso el producto y la empresa fracasarán” (Fisher & Espejo, 2001)

El precio se clasifica en mayorista, minorista, de exportación, de importación y su importancia radica en que permite establecer o definir la recuperación de costos y gastos más la obtención de un margen de rentabilidad.

### *Métodos para fijación*

La fijación de precios es una de las decisiones más difíciles que se deben tomar en la empresa, ya que de ello dependerá parte de la vida de la organización y del producto mismo, por lo tanto en este proceso intervienen diversos factores, como el costo, el cual es un elemento que mide la contribución al beneficio y establece comparaciones y jerarquías entre productos. En cuanto al punto de equilibrio diremos que es aquel en que los costos totales son exactamente iguales a los ingresos totales.

Los precios siempre estarán determinados por el mercado, por ello la oferta y la demanda juegan un papel muy importante en cuanto a la administración de los precios.

**Tabla 70 : Precios promedio de los productos**

	PRODUCTOS Y SERVICIOS	
	CAPTACIÓN Y COLOCACIÓN	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS
Costo promedio (tasa pasiva)	5.15%	\$ 0.08
Precio de venta promedio (tasa activa)	23.11%	\$ 0.25
Utilidad (margen financiero)	17.96%	\$ 0.17

FUENTE: Coac Artesanos  
ELABORADO: Autor

### *Estrategias de precios*

- ❖ Determinación de escenarios a regulaciones gubernamentales en la fijación de tasas de interés activas y pasivas.
- ❖ Evaluación de la captación de ahorros y monitoreo de la tasa pasiva promedio.
- ❖ Definición de incentivos o regalías para incrementar captaciones a largo plazo.
- ❖ Incremento de los servicios complementarios para obtener más rentabilidad por volumen.

### **Plaza**

Se entiende como plaza el lugar físico o área geográfica en donde se va a distribuir, promocionar y vender cierto producto o servicio, la cual es formada por una cadena distributiva por la que estos llegan al consumidor, es decir, del fabricante a los distintos tipos de establecimientos en donde pueden ser adquiridos. La misión de la distribución es poner el producto que el mercado requiere a su disposición.

Los canales distribución son:

- ✓ Para productos de consumo:

- a) Canal directo o canal 1.- Del productor o fabricante a los consumidores sin ayuda de un intermediario.
  - b) Canal detallista o canal 2.- Del productor al detallista y del detallista a los consumidores.
  - c) Canal mayorista o canal 3.- Del productor al mayorista, del mayorista al detallista y del detallista al consumidor.
  - d) Canal/agente intermediario o canal 4.- Del productor a los agentes intermediarios, de estos a los mayoristas, de estos a los detallistas y de estos a los consumidores.
- ✓ Canales para productos industriales o de negocio a negocio:
- a) Canal directo o canal 1: Del productor o fabricante al usuario industrial.
  - b) Distribuidor industrial o canal 2: Del productor o fabricante a distribuidores industriales y de este al usuario industrial.
  - c) Canal agente/ intermediario o canal 3: Del productor o fabricante a los agentes intermediarios y de estos a los usuarios industriales.
  - d) Canal agente/ intermediario-Distribuidor industrial o canal 4: Del productor a agentes intermediarios, de estos a los distribuidores industriales y de estos a los usuarios industriales.

Como productor o fabricante, la plaza o canales de distribución, tiene su importancia porque les permite llevar el producto o servicio a los lugares en los que será vendido, como mayoristas, medio mayorista, tiendas de autoservicio, departamentales y detallistas para llegar al usuario, localizar los puntos estratégicos de distribución para que los productos sean identificados y consumidos y así lograr el alcance deseado de la compañía en el mercado.



### *Estrategias de canales*

- ❖ Reconocimiento de parte de nuestros asociados, como la primera cooperativa que brinda productos y servicios in situ.
- ❖ Elevación del nivel de satisfacción de nuestros asociados.
- ❖ Incremento del número de socios y las captaciones a largo plazo, diversificando y evitando la concentración en el portafolio de captaciones.
- ❖ Aprovechamiento de la cercanía con los asociados brindando una atención integral y respuestas ágiles.

### **Promoción**

La promoción es el conjunto de actividades, técnicas y métodos que se utilizan para lograr objetivos específicos, como informar, persuadir o recordar al público objetivo, acerca de los productos y/o servicios que se comercializan.

Para Kotler, Cámara, Grande y Cruz, autores del libro - Dirección de Marketing -, la promoción es "la cuarta herramienta del marketing-mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren"<sup>27</sup>

Las promociones se clasifican o están orientadas al consumidor (local, regional, nacional y mundial con muestras gratuitas, concursos, premios, etc.), al comerciante mayorista y minorista (liquidaciones por temporada, incremento del crédito, descuentos especiales, etc.), a la fuerza de ventas (premios en dinero, especies y reconocimientos)

Sus variables más importantes son: la publicidad, venta personal, promociones en venta, relaciones públicas, telemarketing y propaganda.

---

<sup>27</sup> Del libro: Dirección de Marketing, Edición del Milenio, de Kotler Philip, Cámara Dionicio, Grande Idelfonso y Cruz Ignacio, Prentice Hall, Pág. 98.

Su importancia radica en el hecho de que a través de la promoción logramos captar la atención del consumidor, detallista, intermediario, distribuidor y productor.

### *Medios publicitarios a utilizar*

- Publicidad a través del diario del Norte con cobertura regional en el norte del país, en cada aniversario cantonal donde funcionan las agencias de la cooperativa.
- Spots publicitarios en Tv 9 canal local en la ciudad de Ibarra.
- Emisoras locales: Radio Canela, América, Radio los Lagos, Radio Activa F. M. 98.7, Radio F. M. Ritmo 103.5, Radio Imperio 970 A. M., Radio Panorama.
- Material publicitario

**Ilustración 12: Material publicitario con el nuevo logo de la Coac Artesanos**



FUENTE: Coac Artesanos  
ELABORADO: ALIMI Diseño y Publicidad



☒ Mediante trípticos promocionar los productos y servicios de la Coac Artesanos

Ilustración 13: Tríptico para promocionar los productos y servicios que brinda la Coac Artesanos

### NUESTRA TRAYECTORIA



**2001-2010**  
Crecimiento sostenido, brindando servicios financieros y no financieros a más de 18,000 socios a través de 10 oficinas en Imbabura y norte de Pichincha.

**2000**  
Primeras operaciones de crédito con la CPN y establece alianzas con organismos de integración a nivel nacional e internacional

**22 - 11 - 1991**  
Acuerdo Ministerial N° 2026 y Reg. Nac. Coop. N° 5172

Inicia sus operaciones 22 Artesanos con 500 sucres el día 19-08-1991

[www.coopartesanos.com](http://www.coopartesanos.com)

## La unión de pequeños capitales hacen grandes realidades



**IBARRA:** Suiza 8-24 y Flores / Telfax: (06) 2842188  
**OTAVALO:** Piedrasana entre Suiza y Modelo Juazumo / Telfax: (06) 292 1704  
**COTACACHI:** García Moreno entre Bolívar y González Suárez (Parque Central) / Telfax: (06) 291 8422  
**PIRAMIRRO:** Bolívar y Espejo / Telfax: (06) 293 7411  
**URQUIGUAY:** González Suárez y Masareña / Telfax: (06) 293 9560  
**CUELLAJE:** Calle Principal / Telfax: (06) 254 8799  
**CATAMBE:** Tena y Viva (frente J) / Telfax: (06) 226 2242  
**ATUNTAQUÍ:** Oromo (1570) y Juan de Velasco / Telfax: (06) 250 9870  
**GARCÍA MORENO:** Plaza Central / Telfax: (06) 258 4044  
**APUELA:** Calle Principal 20 de Julio

[www.coopartesanos.com](http://www.coopartesanos.com)

trabajando tu futuro



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

## artesanos

[www.coopartesanos.com](http://www.coopartesanos.com)



### PRODUCTOS DE AHORRO

Solidez y confianza, trabajando 19 años junto a usted.

- ✓ Ahorro a la vista tradicional.
- ✓ Ahorro infantil.
- ✓ Ahorros programados.
- ✓ (de acuerdo al sueño o anhelo de cada socio).
- ✓ Ahorros grupales.
- ✓ Depósitos a plazo fijo.

BENEFICIOS

- ✓ Cero costo de mantenimiento de cuenta.
- ✓ Tasa de interés atractiva.
- ✓ Puede solicitar su tarjeta de débito.
- ✓ Servicio personalizado.
- ✓ Recaudación puerta a puerta.
- ✓ Débitos automáticos de su cuenta.
- ✓ Seguro de vida y accidentes personales (dependiendo del monto).
- ✓ Transferencias interbancarias.
- ✓ Ayuda por calamidad doméstica y fondo mortuario.

REQUISITOS

- ✓ Cédula de identidad.
- ✓ Certificado de votación vigente.
- ✓ Planilla de servicios básicos.
- ✓ Fotografía tamaño carne.
- ✓ Cuenta infantil: Fotografía tamaño carne y partida de nacimiento.

[www.coopartesanos.com](http://www.coopartesanos.com)

### PRODUCTOS DE CRÉDITO

Trabajando tu futuro con créditos ágiles, oportunos y con tasas sumamente competitivas en el mercado.

- ✓ Crédito micro empresarial.
- ✓ Crédito de consumo.
- ✓ Crédito agrícola.
- ✓ Crédito para migrantes.

BENEFICIOS

- ✓ Acceso al crédito desde el primer día de ser socio.
- ✓ No necesita movimiento de cuenta.
- ✓ Fecha de pago acorde al requerimiento del socio.
- ✓ Seguro de desgravamen.
- ✓ Puede obtener créditos paralelos.
- ✓ Garantías accesibles.
- ✓ Débitos automáticos de su cuenta.

REQUISITOS

- ✓ Ser socio de la institución.
- ✓ Depositar el encaje de hasta el 10% del crédito solicitado.
- ✓ Proporcionar la documentación y la información requerida por la institución.

COTIZACION:

MONTO	INTERÉS	PLAZO	CUOTA / RENDIMIENTO

[www.coopartesanos.com](http://www.coopartesanos.com)



### SERVICIOS

Pensando en su comodidad.

- ✓ Pago de servicios básicos.
- ✓ Pago de RISE.
- ✓ Pago SOAT.
- ✓ Pago de matrícula vehicular.
- ✓ Pago de bono de desarrollo humano.
- ✓ Servicio de transferencias nacionales
- ✓ Remesas mediante Western Union.
- ✓ Roles de pago.
- ✓ Recargas electrónicas.

BENEFICIOS

- ✓ Seguridad y respaldo en todas sus operaciones.
- ✓ Todos los procesos sin complicaciones.
- ✓ Agilidad y calidad en el servicio.

[www.coopartesanos.com](http://www.coopartesanos.com)

FUENTE: Coac Artesanos  
ELABORADO: Área de marketing

## ☒ Página web

Ilustración 14: Nuevo diseño de la página Web



FUENTE: Coac Artesanos  
ELABORADO: ALIMI Diseño y Publicidad

## ☒ Cajero Automático

Ilustración 15: Tarjeta de débito



FUENTE: Coac Artesanos  
ELABORADO: ALIMI Diseño y Publicidad

### *Estrategias de promoción*

- ❖ Desayunos de negocios con los dirigentes de los diferentes gremios y asociaciones artesanales de la provincia.
- ❖ Coctel de lanzamiento de la tarjeta de débito en el hotel Ajaví, invitando a varios los mejores socios, autoridades y personajes importantes de la clase artesanal.
- ❖ Alianzas estratégicas con los microempresarios de la ciudad de Ibarra con el fin de obtener descuentos en sus ventas a los socios que les enviemos.
- ❖ Incremento de más premios en la ruleta regalona.
- ❖ Publicidad en medios de transporte (Taxis de la ciudad)

### **Personal**

El equipo humano es importante en todas las organizaciones, no obstante, es de extrema relevancia en las empresas que ofertan en el mercado algo intangible; en tales circunstancias, el cliente se forma una idea tomando como base el comportamiento y actitudes de las personas involucradas en los flujos de trabajo. En las empresas que producen bienes de consumo, el personal es importante, en tanto participe en la manufactura y/o distribución de la mercancía; es, sencillamente, una *pieza* más de la maquinaria de producción en serie. En forma contraria, para las empresas de servicios, las personas forman parte del elemento diferenciador, con base en el cual se obtiene *valores agregados* y se hacen altamente competitivas.<sup>28</sup>

El mercado está en constante evolución, el protagonismo que el consumidor final ha adquirido en estos últimos tiempos, como consecuencia directa de la irrupción de internet y las nuevas tecnologías en el mundo económico y social, suscita la necesidad

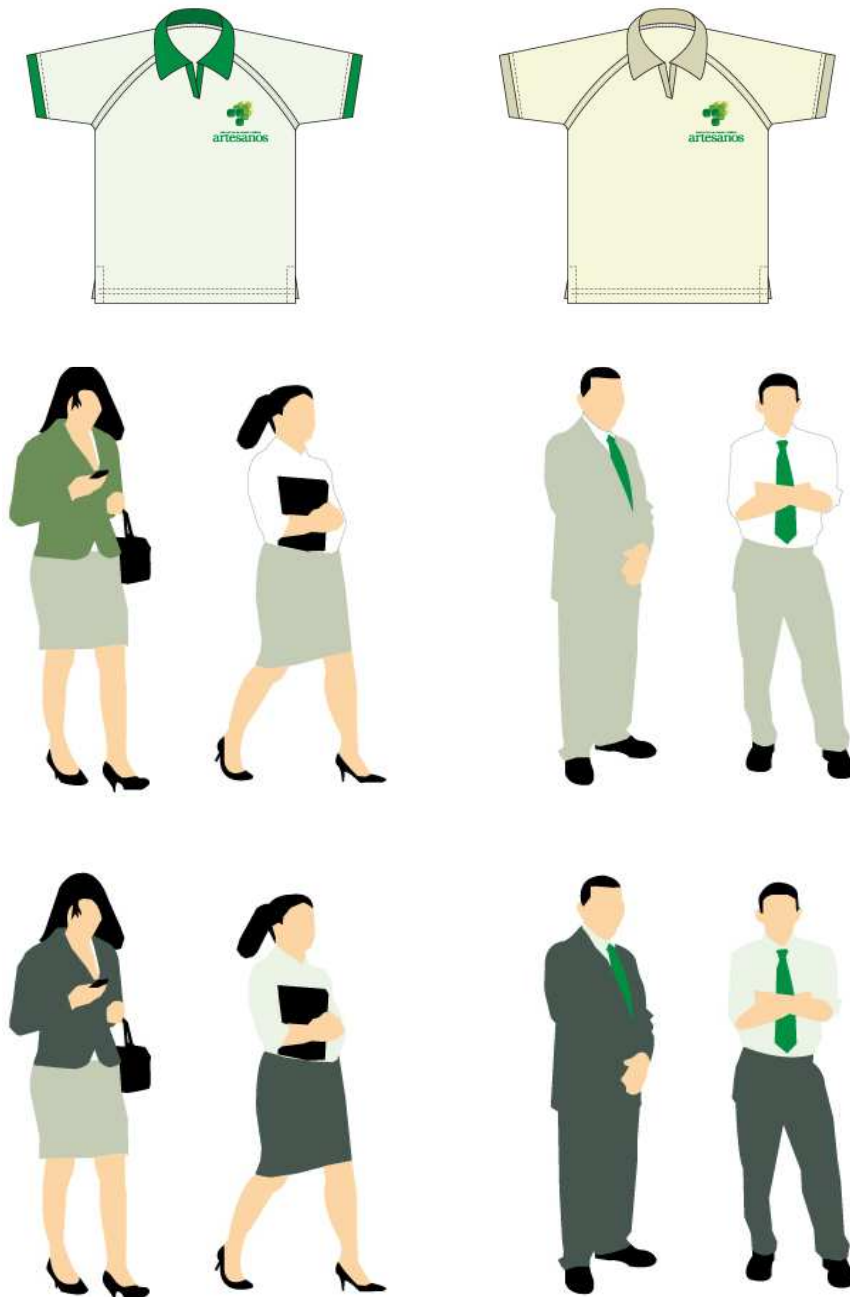
---

<sup>28</sup> INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

[http://www.leroot.com/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=72&Itemid=72](http://www.leroot.com/site/index.php?option=com_content&view=article&id=72&Itemid=72)

de crear una nueva visión estratégica para la gestión de negocios. La realidad indica que la forma correcta de actuar en las compañías pasa por adaptarse a las diferentes variables y diseñar estrategias adecuadas a las demandas actuales del mercado meta.

**Ilustración 16: Modelo de uniformes informal y formal del personal de la Coac**



FUENTE: Coac Artesanos  
ELABORADO: ALIMI Diseño y Publicidad

**Matriz 31: Plan de fidelización**

<b>OBJETIVO:</b>	Fidelizar al cliente interno, socios actuales y clientes potenciales para incrementar un portafolio de captaciones menos volátil y de mayor largo plazo, en los siguientes 5 años.			
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS		
		PRODUCTO	EFEECTO	IMPACTO
Configuración de un equipo idóneo de colaboradores.	Definición del perfil de un buen empleado.	Personal que cumple con el perfil.	Personal comprometido y alto rendimiento.	Baja rotación del personal.
	Selección, inducción, seguimiento, control, capacitación.	Cooperativismo, Leyes, estatutos, reglamentos, manuales, etc.	Conocimiento macro de todo el ámbito de acción de la Cooperativa.	Transparencia, decisión, identificación, compromiso, relación duradera.
	Fidelizando al empleado que se merece.	Recompensas monetarias y no monetarias.	Estabilidad, tranquilidad y comodidad del empleado.	Mayor lealtad a la institución.
	Creación de un programa de incentivos.	Recompensas individuales y al equipo.	Logro de objetivos tanto individuales como en equipo.	Mayor productividad y crecimiento de la Coac.
	Flexibilizando el trabajo del empleado comprometido.	Punto de equilibrio entre la vida personal y laboral	Mescla de sus gestiones personales con las de su trabajo.	La gente no es realmente fiel a la empresa, sino a lo que la empresa representa para ellos y a los valores que ésta sea capaz de ofrecerles.
	Desarrollando, fomentando y premiando la formación de los empleados.	Plan de capacitación.	Especialización del recurso humano.	Mayor compromiso y dedicación en el desempeño de sus actividades.
Fidelización a los socios actuales y potenciales que nutran de depósitos de ahorro a la Coac	Mapeo y segmentación basada en el Valor del Cliente.	Varios segmentos de mercado para aplicar un CRM.	Segmentos grupos homogéneos de clientes con una característica especial definida o diferencial.	Estrategias diferenciadoras competitivas y basadas en el valor del cliente y lo que requiere la Coac.
	Definición de iniciativas y privilegios por segmentos	Un plan de acción por cada segmento	Percepción de interés y expectativa por parte del cliente	Inclinación y preferencia al propósito común de beneficio mutuo
	Comunicación y animación del grupo basado en momentos.	Eventos de marketing, adiestramiento, capacitación y testimonios.	Comunicación personalizada y familiarización con todos los integrantes.	Desarrollando compromiso de grupo, formación de equipos, ayuda mutua y solidaridad.
	Incorporación de valor agregado en el grupo	Planes de incentivos por segmento. Conjunto de Principios y valores a adoptar.	Definición de los límites, señalización del trayecto, sanciones y reconocimientos.	Grupo disciplinado, comprometido y ejemplo a seguir.
	Definición del cuadro de mando por segmento o grupo.	Grados jerárquicos, beneficios y reconocimientos.	Desarrollo de liderazgo basado en principios éticos y morales	Ubicación, categoría y recompensas en cada grado jerárquico, genera beneficios mutuos (líderes -Coac).
	Adecuación e implementación en el software actual o nuevo un módulo para administración de grupos	Módulo de inversiones parametrizable, que permita administrar eficientemente las redes	Control de las captaciones por tipo de red o grupo, pago de intereses diferenciados y regalías adicionales	Información eficiente y oportuna en la Coac o a través de internet.

ELABORADO: Autor

## *Estrategias de Personal*

- ❖ Construcción de una proposición de valor superior para el socio inversionista.
- ❖ Búsqueda de los socios adecuados, comprometidos con los propósitos institucionales.
- ❖ Obtención de la fidelidad de esos clientes (socios inversionistas).
- ❖ Localización y fidelización a los empleados e inversores adecuados.
- ❖ Obtención de la lealtad de ambos y garantizar un beneficio mutuo en el largo plazo.
- ❖ Consecución de una ventaja de costes a través de una mayor captación de depósitos y una buena colocación de créditos.

## **Presentación**

Los clientes se forman impresiones en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletines, etiquetas, folletos, rótulos, etc. Ayuda mucho, crear el *ambiente* y la *atmósfera* en que se compra o realiza un servicio y a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Tangibilizar al servicio<sup>29</sup>.

La evidencia física o la presentación es un elemento que se agrega a la mezcla de mercadotecnia (marketing mix) en el caso de los servicios. El papel de esta es tangibilizar a los servicios que por naturaleza son intangibles.

Existen dos clases de evidencia física:

*La evidencia periférica.*- Se posee como parte del servicio, pero tiene poco valor independiente del servicio mismo. Confirman el servicio, y no son sustitutos de él, son

---

<sup>29</sup> Tangibilizar, es hacerlos *visibles* los servicios intangibles, ejemplo: En un restaurante significa establecer un uniforme para el personal que tiene contacto con el público, utilizar un mobiliario igual, lo mismo la mantelería, la vajilla, etc. La idea es que el consumidor vea todos esos elementos iguales y lo interprete como que el servicio que recibirá será siempre de la misma calidad.

elementos complementarios del servicio fundamental. Ejemplos: porta documentos y chequeras personalizadas, carpetas y maletines, etc.

*La evidencia esencial.*- No se posee como parte del servicio, pero es de suma importancia en la decisión de compra del cliente. Ejemplo: el aspecto general de una empresa.

La intangibilidad del servicio tiene principalmente las siguientes dificultades:

- ✓ Poder diferenciarse de la competencia por sus características físicas (color, materiales, diseño, calidad, etc.).
- ✓ Regular la demanda (inventarios, almacenar por picos de demanda o sobre oferta).
- ✓ Valorar o fijar el precio (material, apreciación, producto, calidad, visible, comparable).

### *La importancia de una buena imagen empresarial para el negocio*<sup>30</sup>

La presentación o imagen corporativa es la manera por la cual la empresa transmite quién es, qué es, qué hace y cómo lo hace. Muchas veces este aspecto es dejado de lado, siendo que una buena imagen puede tener resultados inesperados en su negocio.

Algunos de los aspectos que permiten transmitir una buena imagen empresarial, independiente del tamaño de su negocio, son:

1. ***Un buen servicio al cliente:*** Una atención de calidad, centrada en satisfacer las necesidades de su cliente, es sinónimo de buena imagen. Sus clientes desearán repetir la experiencia de compra; es más, esa buena imagen la transmitirán a sus colegas, quienes llegarán por estas buenas referencias a su negocio. Por ello, preocúpese de que sus vendedores están tratando con sus clientes correctamente.
2. ***Cumplir con ciertas normas de protocolo:*** En el mundo de los negocios, existen ciertas normas protocolares que distinguen cuando una empresa es profesional o no.

---

<sup>30</sup> Tomado de EMPRENDEDORES <http://www.blog-emprendedor.info/la-importancia-de-una-buena-imagen-empresarial-para-el-negocio/>

Vestir adecuadamente en las reuniones de trabajo, utilizar un lenguaje apropiado, contestar los llamados o correos electrónicos correctamente, aspectos como la puntualidad, el orden, la eficiencia, etc., permiten dar una buena imagen a su empresa frente a la competencia.

3. **Contar con una atractiva presentación de su empresa y de sus productos:** Contar con catálogos tanto físicos como virtuales, presentaciones multimedia, sitios webs, tarjetas de presentación y todo lo que permita apoyar visualmente a su empresa son factores que dan profesionalismo y seriedad a su negocio.
4. **Buenas relaciones empresariales:** Tanto con sus clientes como con sus proveedores, empresas asociadas y hasta su competencia, son factores que inciden en una buena imagen empresarial. Una empresa que hable mal de otros negocios, o que no responda las llamadas de sus clientes, o bien que rompa relaciones constantemente con sus proveedores sin duda que no generará confianza alguna en el mercado.
5. **Preocuparse del diseño:** Tanto del local como de sus productos, pueden generar una imagen única en la mente del cliente. Un diseño atractivo del envase de su producto o bien del servicio entregado puede marcar la diferencia. Piense en qué aspectos pueden llamar la atención de su cliente: la presentación, el tamaño, etc. En cuanto al diseño interno del local, preocúpese de aspectos como la visibilidad, la iluminación, la amplitud y el correcto uso de colores y del ambiente.
6. **Asegurar la calidad de lo que ofrece:** Comprobar que su producto o servicio es el mejor del mercado le puede ayudar a fortalecer su imagen empresarial. Para ello, puede recurrir a estudios de marketing o encuestas donde se compruebe la preferencia de sus clientes. Estas herramientas también son muy utilizadas para recordar o posicionar su marca.
7. **Ser una empresa transparente:** Una empresa logra una buena imagen cuando actúa bajo la verdad. Esto quiere decir, por ejemplo, que si sus productos no son del todo seguros o bien carecen de ciertas características, es mejor siempre ir con la verdad a ocultarla. Por ello, existen empresas que se especializan en manejo de crisis. Ser siempre transparente y reconocer los errores en el momento y lugar adecuados



hablarán de una empresa lo suficientemente profesional como para seguir creyendo en ella.

### *Ambientación*

*La iluminación.-* De los lugares de trabajo debe permitir que los trabajadores dispongan de condiciones de visibilidad adecuadas para poder desarrollar en ellos sus actividades sin riesgo para su seguridad y salud.

Así, la iluminación de cada zona o parte de un lugar de trabajo debe adaptarse a las características de la actividad que se efectúe en ella. Siempre que sea posible, los lugares de trabajo tendrán una iluminación natural, que deberá complementarse con una iluminación artificial cuando la primera, por sí sola, no garantice las condiciones de visibilidad adecuadas.

Las ventanas deberán ir equipadas con un dispositivo de cobertura adecuado y regulable para atenuar la luz del día (persianas, cortinas o mamparas). Se aconseja que las superficies de trabajo sean mates.

*Decoración.-* El diseño y creación de un ambiente, debe ser una acción deliberada para la mayor parte de las empresas de servicios. El ambiente se refiere al contexto, físico y no físico, en que se realiza un servicio y en que interactúan la empresa y el cliente. Por lo tanto incluye cualquier cosa que influya en la realización y comunicación del servicio.

*Atmósfera.-* En una empresa de servicios el ambiente influye mucho en la imagen de ésta, en los compradores, sobre los empleados y otras personas que se ponen en contacto con la organización. Las condiciones de trabajo, en este sentido influyen en la forma como el personal de servicio puede tratar a los clientes.

Muchas empresas de servicios cada vez reconocen más la importancia de la atmósfera debido a que esta puede afectar en la percepción de los clientes; puede conocerse la empresa por la atmósfera, puede considerarse como cálida o efusiva, puede lograrse acogimiento, etc. Todo por la atmósfera lograda y el impacto que esta genere.

Algunas influencias sobre los factores atmosféricos son: la vista, el aroma, el sonido, y el tacto.

- ✓ **Vista.-** La comercialización visual, es decir los factores visuales que afectan la percepción que tiene el cliente de la organización, tiene que ver con la creación de la imagen y con la venta. Trata de asegurar que siempre que esté un cliente en la organización se logren estas dos metas. Los comercializadores visuales tratan de asegurar que cuando un cliente esté en alguna dependencia de la empresa, se continúe construyendo venta e imagen. La iluminación, distribución y color son evidentemente parte de la comercialización visual. Igualmente lo es la apariencia y vestido de los empleados. Las pistas visuales son una influencia poderosa sobre la preferencia de los clientes para una empresa de servicios.
- ✓ **Aroma.-** El olor puede afectar la imagen. En variadas organizaciones el aroma y la fragancia pueden utilizarse para vender sus productos, para atraer los clientes hacia el punto de venta para acrecentar la posibilidad de venta, o incluso para desarrollar una atmósfera especial.
- ✓ **Sonido.-** El sonido con frecuencia es el telón de fondo para la creación de la atmósfera. Una atmósfera tranquila se puede crear eliminando ruidos extraños y con el tono mitigado del personal de ventas.
- ✓ **Tacto.-** La sensación de materiales como la textura de una silla cubierta, la profundidad y sensación de los tapetes, el tacto de los papeles, la madera de una mesa, la frialdad de los pisos de piedra, todo esto trae sensaciones y contribuye a la atmósfera. En algunas organizaciones el tacto se estimula por medio de exhibiciones de muestras. Los materiales usados y la habilidad de las exhibiciones son factores importantes para estas empresas.

La atmósfera puede ser una herramienta competitiva especialmente adecuada cuando existe un gran número de competidores, o cuando las diferencias de los productos y/o precios son pequeñas, o si dichos productos están dirigidos a grupos de clase social distinta o estilo de vida diferente.

## *Señalética*

Señalética es una disciplina de la comunicación ambiental y de la información que tiene por objeto orientar las decisiones y las acciones de los individuos en lugares donde se prestan servicios.

En la Coac artesanos, respecto de la presentación hemos avanzado de a poco, la oficina matriz es la más equipada, tenemos mucho que hacer en la agencias, las limitaciones han sido el tamaño del activo en cada oficina, el impacto del costo en los indicadores financieros y la decisión del nivel directivo.

## *Estrategias de presentación*

- Tangibilización de los productos y servicios.
- Unificación del color de las oficinas según lo indica el manual de imagen corporativa.
- Utilización de medios de promoción personal, apoyándose en la venta. (trato amable, atender al cliente, saber escuchar, tener empatía, suministrar información amplia y efectiva, ofrecer atención posterior a la prestación del servicio, visitas personales, etc.)
- Diferenciación de la calidad del servicio a través de múltiples atributos tales como: fiabilidad, rapidez/agilidad, responsabilidad, competencia, accesibilidad, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, comprensión/conocimiento del cliente, personalización, etc.
- Creación de una sólida imagen corporativa, con el objeto de conseguir que la Coac se diferencie, de forma clara y positiva, de la competencia.
- Singularización del servicio, el cliente debe percibir que se le presta un servicio específico para él, a la medida de sus necesidades.

## CAPÍTULO 7

### ESTUDIO FINANCIERO

Tabla 71: Período de evaluación del proyecto

PERÍODO DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO						
AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
FLUJOS	0	1	2	3	4	5

ELABORADO: Autor

#### Presupuesto

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. (Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera N., 2005)

La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

- *Especificar las metas y objetivos corporativos, de modo que la gente sepa exactamente a dónde quiere llegar la organización. Ubicando las decisiones en un ámbito de interrelación<sup>31</sup>*

La importancia de los presupuestos radica en que:

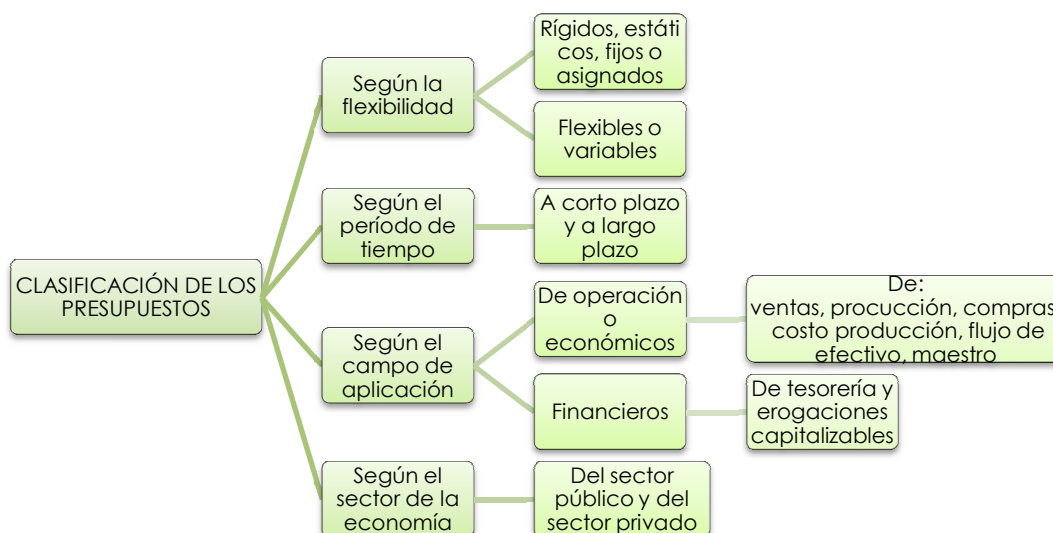
- ✓ Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- ✓ Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.

---

<sup>31</sup> Econ Alfonso Castro Chiriboga. MBA Copyright. [alfoncastro@hotmail.com](mailto:alfoncastro@hotmail.com), 30 de septiembre - 1 de octubre 2004. FECOAC-QUITO

- ✓ Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- ✓ Facilitan que los miembros de la organización cuantifiquen en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- ✓ Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- ✓ Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- ✓ Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
- ✓ Las lagunas, duplicaciones o sobreposiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto o su ejecución en el tiempo.

**Gráfico 70: Clasificación de los presupuestos**



FUENTE: Burbano, 2009 pág. 148  
 ELABORADO: Autor

Los presupuestos de inversión se encuentran en la clasificación según su campo de aplicabilidad en la empresa.

**Tabla 72: Detalle de la inversión**

DETALLE DE LA INVERSIÓN			
INVERSIÓN	SUBTOTAL	TOTAL	%
<b>ACTIVO FIJO</b>		22,500	22.50%
Equipos de Cómputo y Software	22,500		
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		77,500	77.50%
Capital de operación	77,500		
<b>TOTAL</b>	100,000	100,000	100.00%
<b>FINANCIAMIENTO</b>			
Capital propio		30,000	30.00%
Capital externo		70,000	70.00%
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		100,000	100.00%

ELABORADO: Autor

La inversión necesaria para poner en marcha el proyecto como podemos ver en la tabla anterior se requiere de \$ 100,000. De los cuales la Coac Artesanos aporta con capital propio por un monto de \$ 30,000.00 y los \$ 70,000.00 mediante financiamiento o crédito que se realizará en la CFN según los sondeos efectuados.

El **activo fijo** no varía durante el ciclo de producción y permanece durante todo este proceso.

El **activo diferido** por su parte está integrado por valores cuya recuperabilidad está condicionada generalmente por el transcurso del tiempo; es el caso de inversiones realizadas por el negocio y que en un lapso se convertirán en gastos. Así, se pueden mencionar los gastos de instalación, las primas de seguro, estudios de mercado, etc.

El **capital de trabajo** o también denominado capital corriente, capital circulante, capital de rotación, fondo de rotación, o fondo de maniobra; es una medida de la capacidad que tiene la empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. Se calcula como el excedente entre el activo y el pasivo, de corto plazo.

El **financiamiento del proyecto** está previsto inicialmente operar en la Corporación Financiera Nacional, operando un crédito directo y amortizando la extinción de la deuda a 5 años plazo, con una tasa del 10.5%.

**Tabla 73: Tabla de amortización de capital de financiamiento**

MONTO REQUERIDO	TASA DE INTERÉS	PLAZO (en meses)
70,000	10.50%	60

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
PERÍODO	CAPITAL INSOLUTO	INTERÉS	PAGO DE CAPITAL	CUOTA	SALDO DE CAPITAL
1	70,000.00	612.50	892.07	1,504.57	69,107.93
2	69,107.93	604.69	899.88	1,504.57	68,208.05
3	68,208.05	596.82	907.75	1,504.57	67,300.30
4	67,300.30	588.88	915.70	1,504.57	66,384.60
5	66,384.60	580.87	923.71	1,504.57	65,460.89
6	65,460.89	572.78	931.79	1,504.57	64,529.10
7	64,529.10	564.63	939.94	1,504.57	63,589.16
8	63,589.16	556.41	948.17	1,504.57	62,640.99
9	62,640.99	548.11	956.46	1,504.57	61,684.53
10	61,684.53	539.74	964.83	1,504.57	60,719.69
11	60,719.69	531.30	973.28	1,504.57	59,746.42
12	59,746.42	522.78	981.79	1,504.57	58,764.63
13	58,764.63	514.19	990.38	1,504.57	57,774.24
14	57,774.24	505.52	999.05	1,504.57	56,775.19
15	56,775.19	496.78	1,007.79	1,504.57	55,767.40
16	55,767.40	487.96	1,016.61	1,504.57	54,750.80
17	54,750.80	479.07	1,025.50	1,504.57	53,725.29
18	53,725.29	470.10	1,034.48	1,504.57	52,690.82
19	52,690.82	461.04	1,043.53	1,504.57	51,647.29
20	51,647.29	451.91	1,052.66	1,504.57	50,594.63
21	50,594.63	442.70	1,061.87	1,504.57	49,532.76
22	49,532.76	433.41	1,071.16	1,504.57	48,461.60
23	48,461.60	424.04	1,080.53	1,504.57	47,381.06
24	47,381.06	414.58	1,089.99	1,504.57	46,291.07
25	46,291.07	405.05	1,099.53	1,504.57	45,191.55
26	45,191.55	395.43	1,109.15	1,504.57	44,082.40
27	44,082.40	385.72	1,118.85	1,504.57	42,963.55
28	42,963.55	375.93	1,128.64	1,504.57	41,834.91
29	41,834.91	366.06	1,138.52	1,504.57	40,696.39
30	40,696.39	356.09	1,148.48	1,504.57	39,547.91
31	39,547.91	346.04	1,158.53	1,504.57	38,389.38

PERÍODO	CAPITAL INSOLUTO	INTERÉS	PAGO DE CAPITAL	CUOTA	SALDO DE CAPITAL
32	38,389.38	335.91	1,168.67	1,504.57	37,220.72
33	37,220.72	325.68	1,178.89	1,504.57	36,041.82
34	36,041.82	315.37	1,189.21	1,504.57	34,852.62
35	34,852.62	304.96	1,199.61	1,504.57	33,653.00
36	33,653.00	294.46	1,210.11	1,504.57	32,442.89
37	32,442.89	283.88	1,220.70	1,504.57	31,222.20
38	31,222.20	273.19	1,231.38	1,504.57	29,990.82
39	29,990.82	262.42	1,242.15	1,504.57	28,748.66
40	28,748.66	251.55	1,253.02	1,504.57	27,495.64
41	27,495.64	240.59	1,263.99	1,504.57	26,231.66
42	26,231.66	229.53	1,275.05	1,504.57	24,956.61
43	24,956.61	218.37	1,286.20	1,504.57	23,670.41
44	23,670.41	207.12	1,297.46	1,504.57	22,372.95
45	22,372.95	195.76	1,308.81	1,504.57	21,064.14
46	21,064.14	184.31	1,320.26	1,504.57	19,743.88
47	19,743.88	172.76	1,331.81	1,504.57	18,412.06
48	18,412.06	161.11	1,343.47	1,504.57	17,068.60
49	17,068.60	149.35	1,355.22	1,504.57	15,713.37
50	15,713.37	137.49	1,367.08	1,504.57	14,346.29
51	14,346.29	125.53	1,379.04	1,504.57	12,967.25
52	12,967.25	113.46	1,391.11	1,504.57	11,576.14
53	11,576.14	101.29	1,403.28	1,504.57	10,172.86
54	10,172.86	89.01	1,415.56	1,504.57	8,757.30
55	8,757.30	76.63	1,427.95	1,504.57	7,329.35
56	7,329.35	64.13	1,440.44	1,504.57	5,888.91
57	5,888.91	51.53	1,453.05	1,504.57	4,435.87
58	4,435.87	38.81	1,465.76	1,504.57	2,970.11
59	2,970.11	25.99	1,478.58	1,504.57	1,491.52
60	1,491.52	13.05	1,491.52	1,504.57	0.00

ELABORADO: Autor

**Tabla 74: Resumen de gastos financieros y pagos de capital**

RESUMEN DE GASTOS FINANCIEROS Y PAGOS DE CAPITAL			
AÑO	INTERESES	CAPITAL	TOTAL
1	6,819.50	11,235.37	18,054.88
2	5,581.32	12,473.55	18,054.88
3	4,206.70	13,848.18	18,054.88
4	2,680.58	15,374.30	18,054.88
5	986.28	17,068.60	18,054.88
<b>TOTALES</b>	<b>20,274.38</b>	<b>70,000.00</b>	<b>90,274.38</b>

FUENTE: Tabla de amortización  
ELABORADO: Autor



El **punto de equilibrio** nos sirve para determinar el volumen mínimo de ventas que la empresa debe realizar para no perder, ni ganar. En el punto de equilibrio de un negocio las ventas son iguales a los costos y gastos, al aumentar las ventas obtenemos utilidad y al bajar se produce pérdida.

Para tal efecto aplicaremos las siguientes fórmulas de punto de equilibrio:

**Fórmula 1:**

$$\text{Punto de equilibrio unidades} = Q = \frac{CF}{(Pvu - Cvu)}$$

Donde: CF = Costos fijos; Pvu = Precio de venta unitario; Cvu = Costo variable unitario

***El resultado obtenido nos indicará cuántos dólares debemos captar para alcanzar el punto de equilibrio.***

**Fórmula 2:**

$$\text{Punto de equilibrio en ventas (dinero o valor monetario)} = Q = \frac{CTF}{\left(1 - \frac{Cvt}{Vt}\right)}$$

Donde: CTF = Costos fijo totales; Cvt = Costo variable total; Vt = Ventas totales

***El resultado obtenido nos indicará cuántos dólares debemos obtener como intereses ganados para alcanzar el punto de equilibrio.***

En nuestro caso para determinar el punto de equilibrio desarrollaremos el estudio tomando en cuenta el mercado potencial determinado para captar a ahorros a través de las redes de mercadeo.

El **pronóstico de captaciones de ahorro** parte a raíz de la demanda insatisfecha, de la cual tomamos el 59% de clientes potenciales dispuestos a trabajar con la Coac Artesanos, prospectando a todo este nicho mediante técnicas de venta definimos que el 20% captamos a través de redes de mercadeo, si consideramos el promedio de ahorros de los socios de \$ 139.00 obtendremos al final de los 5 años un monto de ahorros de \$ 1'612,771.29.

**Tabla 75: Mercado potencial y pronóstico de captaciones por año**

MERCADO POTENCIAL						
AÑOS	DEMANDA INSATISFECHA	59% DE PERSONAS DISPUESTAS A UTILIZAR LOS SERVICIOS DE LA COAC	DE TODOS LOS PROSPECTADOS Y DISPUESTOS A TRABAJAR CON LA COAC CAPTAMOS EL 20%	SALDO PROMEDIO DE AHORROS POR SOCIOS \$ 139 EN LA COAC ARTESANOS	N° DE REDES DE MERCADEO DE 399 SOCIOS POR AÑO	CAPTACIÓN TOTAL DE AHORROS POR AÑO, MEDIANTE REDES DE MERCADEO
	(A)	B = (A x 59%)	C = (B x 20%)	D = (C x \$ 139)	E = (D/399)	
2010	25,089	14,803	2,961	411,512.22	7	411,512.22
2011	23,598	13,923	2,785	387,047.80	7	798,560.02
2012	21,430	12,644	2,529	351,493.60	6	1,150,053.62
2013	19,408	11,451	2,290	318,334.28	6	1,468,387.90
2014	17,881	10,550	2,110	293,283.26	5	1,761,671.16
2015	16,011	9,446	1,889	262,612.35	5	2,024,283.51

FUENTE: Estudio de mercado  
ELABORADO: Autor

**Tabla 76: Pronóstico de la demanda**

PRONÓSTICO DE LA DEMANDA					
AÑOS	PRODUCTOS	VARIACIÓN DE CLIENTES EN %	DEMANDA TOTAL CLIENTES	VARIACIÓN DE LAS CAPTACIONES %	DEMANDA TOTAL CAPTACIONES
0	Captación y Colocación		2,961		411,512.22
1	Captación y Colocación	-5.94%	2,785	94.05%	798,560.02
2	Captación y Colocación	-9.19%	2,529	44.02%	1,150,053.62
3	Captación y Colocación	-9.45%	2,290	27.68%	1,468,387.90
4	Captación y Colocación	-7.86%	2,110	19.97%	1,761,671.16
5	Captación y Colocación	-10.47%	1,889	14.91%	2,024,283.51

FUENTE: Estudio de mercado  
ELABORADO: Autor

El **pronóstico de costos** establecemos tomando en cuenta que requeriremos de 3 asesores de captaciones; gastos de promoción, publicidad y propaganda; pago de intereses a las captaciones y endeudamiento; amortización de software, servicios básicos; incentivos por cumplimiento de metas; movilizaciones y refrigerios.

Es importante recordar que los costos se clasifican en fijos y variables, los primeros son aquellos en que la empresa debe incurrir necesariamente y permanecen constantes en el corto y mediano plazo; en cambio los costos variables varían según en volumen de producción, en nuestro caso a mayor captación mayor costo financiero.

**Tabla 77: Costos fijos por remuneraciones, promoción y amortización**

DETALLE DE COSTOS POR REMUNERACIONES MAS BENEFICIOS SOCIALES						TOTAL POR AÑO
Sueldo de 3 Asesor de captaciones a \$ 350.00 c/u	Movilizaciones y refrigerios	Aporte Patronal al IESS	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Fondos de Reserva	
1,050.00	750.00	127.58	87.50	60.00	87.50	<b>25,950.90</b>

FUENTE: Coac Artesanos  
ELABORADO: Autor

DETALLE DE OTROS COSTOS	VALOR MENSUAL	TOTAL POR AÑO
Promoción, Agua, Luz y Teléfono	2,200.00	<b>26,400.00</b>
Amortización del software	625.00	<b>7,500.00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>33,900.00</b>

FUENTE: Coac Artesanos  
ELABORADO: Autor

Los costos de promoción y servicios básicos ascienden a \$ 2,200.00 mensuales (total 26,400 anuales), amortización del software \$ 7,500 y los costos financieros según el resumen de pagos. La tasa de interés activa promedio en la Coac Artesanos es del 23.11% pero considerando la reducción de tasas en la cual está empeñado el gobierno central trabajaremos con una tasa cuya reducción anual será de un 0.52% y la pasiva promedio es del 5.15% a la cual se considera un incremento del 0.85% para incentivar al personal de captaciones de acuerdo metas preestablecidas.

**Tabla 78: Pronóstico de costos**

PRONÓSTICO DE COSTOS							
AÑOS	PRODUCTOS	COSTO VARIABLE PROMEDIO		COSTOS FIJOS TOTALES		PRODUCCIÓN TOTAL (CAPTACIÓN DE AHORROS)	COSTO TOTAL PROMEDIO POR CADA DÓLAR CAPTADO
		VARIACIÓN %	COSTOS VARIABLES	VARIACIÓN %	COSTOS FIJOS		
0	Captaciones y Colocaciones		0.0766		59,850.90	411,512	0.2220
1	Captaciones y Colocaciones	-12.51%	0.0670	0.00%	59,850.90	798,560	0.1419
2	Captaciones y Colocaciones	-4.97%	0.0637	0.00%	59,850.90	1,150,054	0.1157
3	Captaciones y Colocaciones	-2.88%	0.0618	0.00%	59,850.90	1,468,388	0.1026
4	Captaciones y Colocaciones	-2.05%	0.0606	0.00%	59,850.90	1,761,671	0.0945
5	Captaciones y Colocaciones	15.61%	0.0700	0.00%	59,850.90	2,024,284	0.0996

FUENTE: Coac Artesanos  
ELABORADO: Autor

El **pronóstico de precios** de las colocaciones anualmente decrecerá un 0.62% durante los 5 años pasando del 23.11% al 20%, considerando que la composición de la cartera de crédito de la Coac Artesanos es el 80% microcrédito, 10% consumo y 10% vivienda y la reducción de las tasas en los tres últimos años a cargo del BCE.

**Tabla 79: Pronóstico de precios**

<b>PRONÓSTICO DE PRECIOS</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>PRECIO PROMEDIO POR CADA DÓLAR COLOCADO</b>
<b>0</b>	Captaciones y Colocaciones		0.2311
<b>1</b>	Captaciones y Colocaciones	-2.69%	0.2249
<b>2</b>	Captaciones y Colocaciones	-2.77%	0.2187
<b>3</b>	Captaciones y Colocaciones	-2.84%	0.2124
<b>4</b>	Captaciones y Colocaciones	-2.93%	0.2062
<b>5</b>	Captaciones y Colocaciones	-3.02%	0.2000

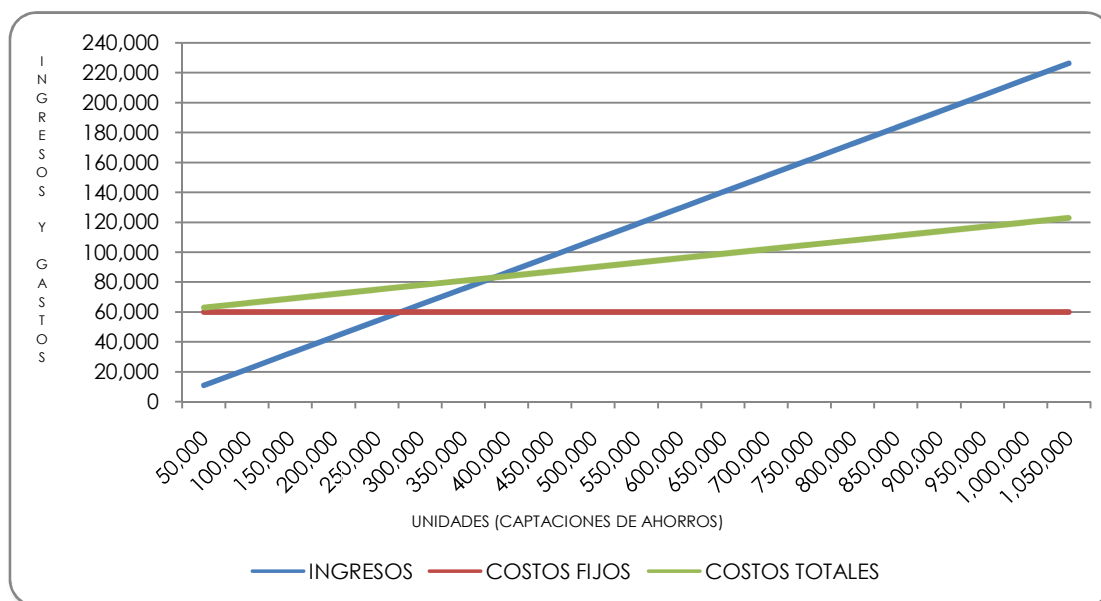
FUENTE: Coac Artesanos  
ELABORADO: Autor

**Tabla 80: Punto de equilibrio**

<b>CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO</b>						
<b>AÑOS</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>PARTICIPACIÓN EN VENTAS (Captación de ahorros)</b>	<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES (Captación de Ahorros)</b>	<b>PRECIO</b>	<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES (Intereses Ganados)</b>
<b>0</b>	Captaciones y Colocaciones	100%	0.1545	387,313.82	0.2311	89,508.22
<b>1</b>	Captaciones y Colocaciones	100%	0.1579	379,070.33	0.2249	85,244.53
<b>2</b>	Captaciones y Colocaciones	100%	0.1550	386,133.38	0.2187	84,431.31
<b>3</b>	Captaciones y Colocaciones	100%	0.1506	397,380.94	0.2124	84,419.19
<b>4</b>	Captaciones y Colocaciones	100%	0.1457	410,895.63	0.2062	84,734.68
<b>5</b>	Captaciones y Colocaciones	100%	0.1300	460,446.73	0.2000	92,089.35

FUENTE: Coac Artesanos  
ELABORADO: Autor

**Gráfico 71: Punto de equilibrio**



FUENTE: Coac Artesanos  
ELABORADO: Autor

## Flujo de Fondos

En un proyecto nos ilustra cuáles son sus costos y beneficios, y cuando ocurren. El flujo de fondos o flujo de caja consiste en un esquema que presenta sistemáticamente los costos e ingresos registrados año por año.

La construcción del flujo de caja de un proyecto depende de la información que se desea obtener: medir la rentabilidad del proyecto, la rentabilidad de los recursos propios invertidos o la capacidad de pago de un préstamo obtenido para financiar la inversión. (Sapag, 2007)

En nuestro caso los ingresos son los intereses cobrados por la colocación de créditos de las captaciones de ahorro efectuadas a través de las redes de mercadeo, los pagos por costos operativos y financieros, la amortización del software, el pago del préstamo o endeudamiento y la recuperación del capital de trabajo o inversión propia.

Tabla 81: Flujo de fondos

FLUJOS DE FONDOS						
X	0	1	2	3	4	5
Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas (Captación de ahorros)		798,560.00	1,150,054.00	1,468,388.00	1,761,671.00	2,024,284.00
+ Ingresos por intereses de créditos		179,578.48	251,468.98	311,942.79	363,290.86	404,856.80
(-) Pago intereses de captaciones de ahorro		47,913.60	69,003.24	88,103.28	105,700.26	121,457.04
(-) Pago intereses de préstamo (endeudamiento)		6,819.50	5,581.32	4,206.70	2,680.58	986.28
<b>Margen Financiero Bruto</b>		<b>124,845.38</b>	<b>176,884.41</b>	<b>219,632.81</b>	<b>254,910.02</b>	<b>282,413.48</b>
(-) Costos Operativos		59,850.90	59,850.90	59,850.90	59,850.90	59,850.90
(-) Depreciación Equipo de cómputo y Software		7,500.00	7,500.00	7,500.00	0.00	0.00
<b>Utilidades Antes de Impuestos y participación trabajadores</b>		<b>57,494.48</b>	<b>109,533.51</b>	<b>152,281.91</b>	<b>195,059.12</b>	<b>222,562.58</b>
(-) Participación de Trabajadores 15%		8,624.17	16,430.03	22,842.29	29,258.87	33,384.39
(-) Impuestos a la Renta (SRI) 25%		12,217.58	23,275.87	32,359.91	41,450.06	47,294.55
<b>Utilidad Neta</b>		<b>36,652.73</b>	<b>69,827.61</b>	<b>97,079.72</b>	<b>124,350.19</b>	<b>141,883.65</b>
+ Adición de la Depreciación		7,500.00	7,500.00	7,500.00	0.00	0.00
Flujos de efectivo operativos		44,152.73	77,327.61	104,579.72	124,350.19	141,883.65
(-) Pago de préstamo por endeudamiento		11,235.37	12,473.55	13,848.18	15,374.30	17,068.60
(-) Recuperación de capital propio		6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Inversión Inicial	100,000.00					
Préstamo Bancario	70,000.00					
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>30,000.00</b>	<b>26,917.35</b>	<b>58,854.06</b>	<b>84,731.54</b>	<b>102,975.89</b>	<b>118,815.05</b>

FUENTE: Coac Artesanos  
ELABORADO: Autor

Podemos observar que el flujo de efectivo es positivo desde el primer año, esto nos indica que la inversión inicial es recuperable desde el primer año, por lo tanto se cuenta con los recursos suficientes para afrontar y superar el valor de la inversión que realizó la Coac Artesanos.

## Evaluación Financiera

Tabla 82: Evaluación financiera en un escenario normal

EVALUACIÓN FINANCIERA EN UN ESCENARIO NORMAL	
Período de Recuperación	2.17
Valor Actual Neto	164,123.58
Relación Costo Beneficio	2.64
Tasa Interna de Retorno	52.66%
Tasa Mínima Aceptada de Rendimiento	12.00%

ELABORADO: Autor

El **período de recuperación** de la inversión es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo. Este método de evaluación de proyectos nos indica el plazo en que la inversión original se recupera con las utilidades futuras. En nuestro caso a los 2.17 años ya recuperamos la inversión.

	0	1	2	3	4	5
FLUJO		26,917.35	58,854.06	84,731.54	102,975.89	118,815.05
SUMATORIA		26,917.35	85,771.42	170,502.96	273,478.85	392,293.90
				14,229		
				0.17		

El **valor actual neto** (VAN) de una inversión se obtiene sumando los valores actuales de cada flujo neto esperado en el proyecto y restando el valor de la inversión inicial. Si el VAN es positivo, el proyecto debería ser aceptado, mientras que si es negativo debería ser rechazado.

Un VAN igual a cero significa que los flujos de fondos del proyecto son iguales y suficientes para reembolsar el capital invertido y para proporcionar la tasa requerida de rendimiento de ese capital. Si un proyecto tiene un VAN positivo, entonces estará

generando más efectivo del que se necesita para reembolsar su deuda y para proporcionar el rendimiento requerido a los accionistas, y este exceso de efectivo se acumulara exclusivamente para los accionistas de la empresa.

$$\begin{aligned} \text{VAN} &= \frac{\text{FNF1}}{(1+i)^1} + \frac{\text{FNF2}}{(1+i)^2} + \frac{\text{FNF3}}{(1+i)^3} + \frac{\text{FNF4}}{(1+i)^4} + \frac{\text{FNF5}}{(1+i)^5} - \text{Inversión Inicial} \\ \text{VAN} &= \frac{26,917.35}{(1.12)^1} + \frac{58,854.06}{(1.12)^2} + \frac{84,731.54}{(1.12)^3} + \frac{102,975.89}{(1.12)^4} + \frac{118,815.05}{(1.12)^5} - 100,000 \\ \text{VAN} &= \frac{26,917.35}{1.1200} + \frac{58,854.06}{1.2544} + \frac{84,731.54}{1.4049} + \frac{102,975.89}{1.5735} + \frac{118,815.05}{1.7623} - 100,000 \\ \text{VAN} &= 24,033.35 + 46,918.10 + 60,310.24 + 65,443.04 + 67,418.55 - 100,000 \\ \text{VAN} &= 264,123.58 - 100,000.00 \\ \text{VAN} &= 164,123.58 \end{aligned}$$

En nuestro caso en particular al haber obtenido un VAN positivo el proyecto es viable por cuanto nos demuestra que va a generar más efectivo del requerido.

La relación **Costo Beneficio** (CB) nos indica si la sumatoria de los flujos de fondos netos es superior a la inversión inicial, puesto que de ser contrario quiere decir que la relación es menor a 1, en este caso los flujos no garantizan la recuperación de la inversión.

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum \text{FNF}}{\text{Inversión Inicial}} = \frac{264,123.58}{100,000.00} = 2.64$$

El proyecto es aceptable por cuanto el índice 2.64 es superior a 1

La **Tasa Interna de Retorno** (TIR) es un segundo criterio de evaluación que mide la rentabilidad como porcentaje, es una tasa de descuento que hace que el VAN de una inversión sea igual a cero. Este método considera que una inversión es aconsejable si la



TIR resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversionista, lógicamente que entre varias alternativas, la mejor será, aquella que ofrezca una TIR mayor.

La TIR hace relación con la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), puesto que la TIR tiene que ser mayor que la TMAR para aceptarse el proyecto, caso contrario se rechazará.

**Tabla 83: Cálculo del VAN por interpolación**

AÑOS	FLUJO DE FONDOS	VALOR ACTUAL AL 12%	VALOR ACTUAL AL 24%	VALOR ACTUAL AL 52%	VALOR ACTUAL AL 53%
1	26,917.35	24,033.35	21,707.54	17,708.79	17,593.04
2	58,854.06	46,918.10	38,276.58	25,473.54	25,141.64
3	84,731.54	60,310.24	44,440.61	24,127.61	23,657.61
4	102,975.89	65,443.04	43,556.08	19,291.29	18,791.86
5	118,815.05	67,418.85	40,528.73	14,643.79	14,171.45
<b>SUMA</b>		<b>264,123.58</b>	<b>188,509.55</b>	<b>101,245.01</b>	<b>99,355.60</b>
INVERSIÓN INICIAL		-100,000.00	-100,000.00	-100,000.00	-100,000.00
<b>VAN</b>		<b>164,123.58</b>	<b>88,509.55</b>	<b>1,245.01</b>	<b>-644.40</b>

ELABORADO: Autor

$$\text{Interpolación: } TIR = TDi + (TDs - TDi) \left( \frac{VANi}{VANi - VANs} \right)$$

$$TIR = 0.52 + (0.53 - 0.52) \left( \frac{1,245.01}{1,245.01 + 644.40} \right)$$

$$TIR = 0.52 + (0.01) \left( \frac{1,245.01}{1,889.41} \right)$$

$$TIR = 0.52 + (0.01)(0.658942286)$$

$$TIR = 0.52 + 0.006589423$$

$$TIR = 52.66\%$$

Para nuestro análisis financiero la TIR es 52.66% muy superior a la TMAR (12%), esto permite ver la viabilidad del proyecto y la seguridad de que vamos a generar utilidad.

La **Tasa Máxima Aceptable de Rendimiento (TMAR)** es la tasa del inversionista o costo de capital de inversionista a la cual está dispuesto a invertir en tal o cual proyecto, está formada por:

✓ Pago a Bonos del Estado	8%
✓ Tasa pasiva a corto plazo	2%
✓ Prima de Riesgo	<u>2%</u>
TMAR	12%

### Análisis de sensibilidad

Con la finalidad de facilitar la toma de decisiones dentro de la Coac Artesanos, efectuamos un análisis de sensibilidad, el cual nos indicará las variables que más afectan el resultado económico de un proyecto y cuáles son las variables que tienen poca incidencia en el resultado final.

En nuestro caso para el análisis de sensibilidad tomaremos como incertidumbre la tasa de interés de los préstamos, a la cual vamos a colocar las captaciones recibidas y determinar que tan sensible es la tasa interna de retorno (TIR) o el valor presente neto (VAN) con respecto al precio de venta de nuestro si sube 2 puntos o se reduce 2 puntos.

Si se tiene dos o más alternativas, es importante determinar las condiciones en que una alternativa será mejor que la otra.

**Escenario Optimista.-** Si la valoración de la tasa de interés activa se incrementa 2 puntos porcentuales.

**Tabla 84: Escenario Optimista**

EVALUACIÓN FINANCIERA EN UN ESCENARIO OPTIMISTA	
Período de Recuperación	1.90
Valor Actual Neto	227,149.28
Relación Costo Beneficio	3.27
Tasa Interna de Retorno	65.78%
Tasa Mínima Aceptada de Rendimiento	12.00%

ELABORADO: Autor

**Escenario Pesimista.-** Si la valoración de la tasa de interés activa disminuye 2 puntos porcentuales.

**Tabla 85: Escenario Pesimista**

EVALUACIÓN FINANCIERA EN UN ESCENARIO PESIMISTA	
Período de Recuperación	2.59
Valor Actual Neto	101,097.87
Relación Costo Beneficio	2.01
Tasa Interna de Retorno	38.54%
Tasa Mínima Aceptada de Rendimiento	12.00%

ELABORADO: Autor

**Resumen de los escenarios: Normal, Optimista y Pesimista.-** Como podemos observar en el resumen de escenarios al realizar las variaciones, el proyecto sigue siendo rentable.

**Tabla 86: Resumen de escenarios**

EVALUACIÓN FINANCIERA POR ESCENARIOS	NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA
Período de Recuperación	2.17	1.90	2.59
Valor Actual Neto	164,123.58	227,149.28	101,097.87
Relación Costo Beneficio	2.64	3.27	2.01
Tasa Interna de Retorno	52.66%	65.78%	38.54%
Tasa Mínima Aceptada de Rendimiento	12.00%	12.00%	12.00%

ELABORADO: Autor

**Resumen de la proyección de captaciones con redes de mercadeo.-** Como podemos observar en la tabla 87 un resumen de la oferta, demanda, mercado potencial y la proyección de captaciones sin plan y con plan de marketing.

Las captaciones normales que viene teniendo la cooperativa y proyectadas durante los 5 años del plan, alcanzan un crecimiento promedio del 15% llegando a \$ 3'048,794 mediante redes de mercadeo en la ciudad de Ibarra se logrará incrementar las captaciones en \$ 2'024,284 cuyo crecimiento promedio anual será del 40%.

Las captaciones totales con el plan crecerán en promedio anual durante los 5 años el 20.72% llegando a \$ 5'859,192 lo que representa un crecimiento del 254% con respecto al año base 2010.

**Tabla 87: Resumen de la proyección de captaciones de depósitos a la vista a través de redes de mercadeo en la ciudad de Ibarra**

DEMANDA Y OFERTA				MERCADO POTENCIAL					CRECIMIENTO DE DEPÓSITOS A LA VISTA SIN PLAN, CON PLAN Y TOTAL					
ORDEN	AÑOS	PEA EN IBARRA (Crecimiento 2.3%)	OFERTA N° DE CLIENTES	DEMANDA INSATISFECHA	59% DE PERSONAS DISPUESTAS A UTILIZAR LOS SERVICIOS DE LA COAC	20% DE TODOS LOS PROSPECTADOS Y DISPUESTOS A TRABAJAR CON LA COAC	\$139 SALDO PROMEDIO DE AHORROS POR SOCIO EN LA COAC ARTESANOS LTDA.	N° DE REDES DE MERCADEO DE 399 SOCIOS POR AÑO	CRECIMIENTO DE DEPÓSITOS A LA VISTA SIN PLAN	CRECIMIENTO SIN PLAN EN %	CAPTACIÓN DE DEPÓSITOS A LA VISTA CON PLAN	CRECIMIENTO CON PLAN EN %	MONTO PROYECTADO DE CAPTACIÓN DE DEPÓSITOS A LA VISTA TOTAL	CRECIMIENTO PROYECTADO TOTAL EN %
1	2001	60,082												
2	2002	61,464												
3	2003	62,878												
4	2004	64,324	25,557.00											
5	2005	65,803	31,569.00											
6	2006	67,317	34,088.00											
7	2007	68,865	36,607.00						220,212				220,212	
8	2008	70,449	41,743.00						703,223	219.34%			703,223	219.34%
9	2009	72,069	44,777.00	27,292					1,123,527	59.77%			1,123,527	59.77%
10	2010	73,727	48,637.60	25,089	14,803	2,961	411,512.22	7	1,442,401	28.38%			1,442,401	28.38%
11	2011	75,422	51,824.87	23,598	14,803	2,961	411,512.22	7	1,894,058	31.31%	411,512		2,305,571	59.84%
12	2012	77,157	55,727.26	21,430	13,923	2,785	387,047.80	6	2,263,648	19.51%	798,560	94.05%	3,062,208	32.82%
13	2013	78,932	59,523.54	19,408	12,644	2,529	351,493.60	6	2,648,913	17.02%	1,150,054	44.02%	3,798,967	24.06%
14	2014	80,747	62,866.28	17,881	11,451	2,290	318,334.28	6	3,059,536	15.50%	1,468,388	27.68%	4,527,924	19.19%
15	2015	82,604	66,593.42	16,011	10,550	2,110	293,283.26	5	3,436,964	12.34%	1,761,671	19.97%	5,198,635	14.81%
<b>CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL</b>									3,048,794	15.19%	1,440,591	40.13%	4,489,385	20.72%
<b>CRECIMIENTO TOTAL EN LOS 5 AÑOS</b>									202.47%		491.91%		254.13%	

ELABORADO: Autor

## CAPÍTULO 8

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para finalizar el presente trabajo mencionaré los aspectos principales de cada capítulo desarrollado para fidelizar al socio ahorrista de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., en la ciudad de Ibarra.

#### Conclusiones

- ❖ La crisis financiera de 1999 en nuestro país, sigue siendo un referente para el crecimiento y desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito, porque a partir de esta crisis que afrontó el sistema financiero tradicional cambiaron las estadísticas en el sistema financiero popular y solidario.
- ❖ El análisis FODA nos ha permitido identificar las fortalezas que tiene Cooperativa Artesanos: Contacto directo y atención personalizada a través de la cobertura geográfica con oficinas operativas en cada cantón de la provincia de Imbabura, directivos y personal capacitado y predispuesto a cambios y mejoramiento continuo; Como debilidades encontramos: no existe fidelización del socio, mejorar la imagen corporativa, cambiar de software; Dentro de las oportunidades sobresalen: incrementar las captaciones a través del desarrollo de nuevos productos; Las principales amenazas son un deficiente control de la Dirección nacional de cooperativas al permitir competencias desleales.
- ❖ El estudio de mercado nos permitió conocer que el 59% del mercado potencial está dispuesto a trabajar con la cooperativa; el 58% no conoce de redes de mercadeo, un 29% ha escuchado, un 13% las practica y un 26% está dispuesto a formar redes de mercadeo; existe una buena predisposición para el ahorro en los microempresarios, empleados dependientes y profesionales.

- ✿ Se pudo establecer que existe una demanda insatisfecha del 7.89% correspondiente a 25,089 habitantes de la PEA de Ibarra, a la cual podemos ofrecer los productos y servicios de la Coac artesanos, especialmente la captación de ahorros.
- ✿ El presente plan requiere un presupuesto de \$ 100,000.00 de los cuales \$ 22,500.00 está destinado para la compra de equipos de cómputo y software, y \$ 77,500.00 para capital de trabajo. Estará financiado \$ 30,000 con capital propio y \$ 70,000.00 mediante préstamo a la CFN.
- ✿ El análisis financiero nos permitió concluir que en un escenario normal el valor actual neto es de \$ 164,123.58 recuperando más de lo invertido, una tasa interna de retorno del 52.66% lo cual nos indica que el proyecto es viable porque garantiza ingresos adicionales a la inversión, la recuperación de la inversión será en 2.17 años y la relación costo beneficio es del 2.64

## **Recomendaciones**

- ✿ Fortalecer nuestras instituciones cooperativas dotándolas de herramientas más flexibles acordes a su tamaño, ubicación geográfica y segmento de mercado al que atendemos y por el cual fueron creadas, de tal manera que permitan establecer estrategias diferenciadoras y competitivas en su ámbito de acción.
- ✿ La cooperativa debe adquirir un nuevo software, adoptar las mejores estrategias para fidelizar al socio, definir los productos de captación acorde con los requerimientos del nicho de mercado identificado y participar activamente en el nuevo proyecto de ley para el sector financiero popular y solidario haciendo incidencia a través de la UCACNOR.
- ✿ Mayor agresividad en la difusión y promoción de los productos y servicios que brinda la cooperativa a través de los diferentes medios de comunicación,

emprender y concentrarse en la formación de redes de mercadeo para incrementar las captaciones de ahorro, aprovechando que es nuevo y novedoso este tema en la ciudad de Ibarra.

- ✿ La Coac Artesanos debe orientar todos sus esfuerzos a captar la demanda insatisfecha, especialmente el 59% dispuesta hacer uso de los servicios de la institución.
- ✿ El presupuesto establecido para el presente plan, la institución debe considerarlo como una inversión y no como un gasto, puesto que de la aplicación sistemática del mismo se logrará incrementar el pasivo a mayor largo plazo y disminuir la volatilidad de las captaciones.
- ✿ Se debe implementar el plan de marketing por cuanto de esta manera se fortalecerá el portafolio de captaciones, pasando de una permanencia actual del corto plazo al largo plazo, con lo cual permitiría incrementar las colocaciones y obtener mayor rentabilidad.

# ANEXOS

## Anexo 1: Ingreso de las variables (1 - 25) en el SPSS

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida
1	EDAD	Númerico	8	0	EDAD	{1, 20 - 29}...	Ninguno	8	Derecha	Escala
2	NIVELDEI	Númerico	8	0	NIVEL DE INS	{1, ANALFAB	Ninguno	8	Derecha	Escala
3	GENERO	Númerico	8	0	GENERO	{1, FEMENIN	Ninguno	8	Derecha	Escala
4	ACTIVIDA	Númerico	8	0	ACTIVIDAD E	{1, MICROEM	Ninguno	8	Derecha	Escala
5	MICROEM	Númerico	8	0	MICROEMPR	{1, AGRICULT	Ninguno	8	Derecha	Escala
6	RELACION	Númerico	8	0	RELACION D	{1, EMPLEAD	Ninguno	8	Derecha	Escala
7	PROFESI	Númerico	8	0	PROFESION	{1, MEDICINA	Ninguno	8	Derecha	Escala
8	ESTADOCI	Númerico	8	0	ESTADO CIVI	{1, SOLTERO}	Ninguno	8	Derecha	Escala
9	INGROSO	Númerico	8	0	INGRESO FA	{1, US\$ 1,00 -	Ninguno	8	Derecha	Escala
10	INSTITUCI	Númerico	8	0	INSTITUCION	{1, BANCOS}	Ninguno	8	Derecha	Escala
11	INSTITUCI	Númerico	8	0	INSTITUCION	{1, BANCOS}	Ninguno	8	Derecha	Escala
12	QUECOOP	Númerico	8	0	QUE COOPE	{1, 29 OCTUB	Ninguno	8	Derecha	Escala
13	QUECOOP	Númerico	8	0	QUE COOPE	{1, 29 OCTUB	Ninguno	8	Derecha	Escala
14	QUECOOP	Númerico	8	0	QUE COOPE	{1, 29 OCTUB	Ninguno	9	Derecha	Escala
15	ENORDEN	Númerico	8	0	EN ORDEN A	{1, CONFIANZ	Ninguno	8	Derecha	Escala
16	ENORDEN	Númerico	8	0	EN ORDEN A	{1, CONFIANZ	Ninguno	8	Derecha	Escala
17	ENORDEN	Númerico	8	0	EN ORDEN A	{1, CONFIANZ	Ninguno	8	Derecha	Escala
18	ENORDEN	Númerico	8	0	EN ORDEN A	{1, CONFIANZ	Ninguno	8	Derecha	Escala
19	ENORDEN	Númerico	8	0	EN ORDEN A	{1, CONFIANZ	Ninguno	8	Derecha	Escala
20	ENORDEN	Númerico	8	0	EN ORDEN A	{1, CONFIANZ	Ninguno	8	Derecha	Escala
21	LOMASCO	Númerico	8	0	LO MAS CON	{1, AGILIDAD	Ninguno	8	Derecha	Escala
22	LOMASCO	Númerico	8	0	LO MAS CON	{1, AGILIDAD	Ninguno	8	Derecha	Escala
23	LOMASCO	Númerico	8	0	LO MAS CON	{1, AGILIDAD	Ninguno	8	Derecha	Escala
24	LOMASCO	Númerico	8	0	LO MAS CON	{1, AGILIDAD	Ninguno	8	Derecha	Escala
25	LOMASCO	Númerico	8	0	LO MAS CON	{1, AGILIDAD	Ninguno	8	Derecha	Escala

## Anexo 2: Ingreso de las variables (26 - 50) en el SPSS

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida
26	LOMASCO	Númerico	8	0	LO MAS CON	{1, AGILIDAD	Ninguno	8	Derecha	Escala
27	QUIENTO	Númerico	8	0	QUIEN TOMA	{1, ESPOSO}	Ninguno	8	Derecha	Escala
28	MESESEDE	Númerico	8	0	MESES DE M	{1, ENERO}...	Ninguno	8	Derecha	Escala
29	MESESEDE	Númerico	8	0	MESES DE M	{1, ENERO}...	Ninguno	8	Derecha	Escala
30	MESESEDE	Númerico	8	0	MESES DE M	{1, ENERO}...	Ninguno	8	Derecha	Escala
31	MESESEDE	Númerico	8	0	MESES DE M	{1, ENERO}...	Ninguno	8	Derecha	Escala
32	MESESEDE	Númerico	8	0	MESES DE M	{1, ENERO}...	Ninguno	8	Derecha	Escala
33	MESESEDE	Númerico	8	0	MESES DE M	{1, ENERO}...	Ninguno	8	Derecha	Escala
34	MESESEDE	Númerico	8	0	MESES DE M	{1, ENERO}...	Ninguno	8	Derecha	Escala
35	MESESEDE	Númerico	8	0	MESES DE M	{1, ENERO}...	Ninguno	8	Derecha	Escala
36	MESESEDE	Númerico	8	0	MESES DE M	{1, ENERO}...	Ninguno	8	Derecha	Escala
37	MESESEDE	Númerico	8	0	MESES DE M	{1, ENERO}...	Ninguno	8	Derecha	Escala
38	MESESEDE	Númerico	8	0	MESES DE M	{1, ENERO}...	Ninguno	8	Derecha	Escala
39	MESESEDE	Númerico	8	0	MESES DE M	{1, ENERO}...	Ninguno	8	Derecha	Escala
40	MESESEDE	Númerico	8	0	MESES DE M	{1, ENERO}...	Ninguno	8	Derecha	Escala
41	MESESEDE	Númerico	8	0	MESES DE M	{1, ENERO}...	Ninguno	8	Derecha	Escala
42	MESESEDE	Númerico	8	0	MESES DE M	{1, ENERO}...	Ninguno	8	Derecha	Escala
43	MOTIVACI	Númerico	8	0	MOTIVACION	{1, DEEMPL	Ninguno	8	Derecha	Escala
44	MOTIVACI	Númerico	8	0	MOTIVACION	{1, DEEMPL	Ninguno	8	Derecha	Escala
45	MOTIVACI	Númerico	8	0	MOTIVACION	{1, DEEMPL	Ninguno	8	Derecha	Escala
46	PROYECC	Númerico	8	0	PROYECCIO	{1, 3MESES}	Ninguno	8	Derecha	Escala
47	PREFERE	Númerico	8	0	PRODUCTO	{1, AHORRO	Ninguno	8	Derecha	Escala
48	PREFERE	Númerico	8	0	PRODUCTO	{1, AHORRO	Ninguno	8	Derecha	Escala
49	PREFERE	Númerico	8	0	PRODUCTO	{1, AHORRO	Ninguno	8	Derecha	Escala
50	PUBLICID	Númerico	8	0	MEDIO DE C	{1, RADIO}...	Ninguno	8	Derecha	Escala



### Anexo 3: Ingreso de las variables (51 - 60) en el SPSS

The screenshot shows the SPSS Variable View window for 'definitivo.sav'. The table below represents the data shown in the interface:

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida
51	PUBLICID	Númérico	8	0	MEDIO DE C	{1, RADIO}...	Ninguno	8	Derecha	Escala
52	PUBLICID	Númérico	8	0	MEDIO DE C	{1, RADIO}...	Ninguno	8	Derecha	Escala
53	REDESDE	Númérico	8	0	CONOCIMIEN	{1, LAS PRAC	Ninguno	8	Derecha	Escala
54	DISPOSICI	Númérico	8	0	DISPOSICION	{1, SI}...	Ninguno	8	Derecha	Escala
55	MEDIOSD	Númérico	8	0	MEDIOS DE	{1, 'RADIO}...	Ninguno	8	Derecha	Escala
56	MEDIOSD	Númérico	8	0	MEDIOS DE	{1, 'RADIO}...	Ninguno	8	Derecha	Escala
57	MEDIOSD	Númérico	8	0	MEDIOS DE	{1, 'RADIO}...	Ninguno	8	Derecha	Escala
58	DISPOSICI	Númérico	8	0	DISPOSICION	{1, SI}...	Ninguno	8	Derecha	Escala
59	VAR00001	Númérico	8	2		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala
60	VAR00002	Númérico	8	2		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala
61										
62										
63										
64										
65										
66										
67										
68										
69										
70										
71										
72										
73										
74										
75										

### Anexo 4: Ingreso de datos (1 – 25 Edad ... En orden) en el SPSS

The screenshot shows the SPSS Data View window for 'definitivo.sav'. The table below represents the data shown in the interface:

1: EDAD	EDAD	NIVELDEI	GENERO	ACTIVIDA	MICROEM	RELACION	PROFESI	ESTADOCI	INGROSO	INSTITUCI	INSTITUCI	QUECOOP	QUECOOP	QUECOOPE	ENORDEN	ENOR
1	6	1	2	1	5	-	-	4	5	2	-	4	-	-	5	5
2	6	1	2	1	5	-	-	4	5	7	-	4	-	-	5	5
3	8	2	2	1	5	-	-	2	5	-	-	11	-	-	3	3
4	2	2	2	1	5	-	-	1	2	2	-	8	-	-	5	5
5	3	1	2	1	5	-	-	3	1	2	-	4	-	-	5	5
6	5	2	2	1	5	-	-	2	2	2	-	9	-	-	5	5
7	6	2	2	1	-	-	-	2	1	7	-	9	-	-	3	3
8	1	2	2	2	-	3	-	2	3	2	-	7	-	-	3	3
9	6	2	2	1	-	-	-	2	2	3	-	3	-	-	5	5
10	3	2	2	1	-	-	-	2	2	2	-	4	-	-	3	3
11	2	2	2	1	-	-	-	2	2	2	-	4	-	-	5	5
12	5	2	2	1	-	-	-	3	1	1	-	9	12	-	5	5
13	5	2	2	1	5	-	-	2	3	2	-	9	10	-	3	3
14	3	3	2	2	-	3	-	2	4	3	-	9	-	-	2	2
15	5	3	2	1	5	-	-	2	3	2	-	4	-	-	5	5
16	5	3	1	2	-	3	-	4	2	6	-	11	-	-	4	4
17	3	3	1	2	-	3	-	3	1	2	-	4	-	-	1	1
18	3	3	1	2	-	3	-	3	3	2	-	4	-	-	4	4
19	2	4	1	2	-	3	-	2	2	2	-	4	-	-	1	1
20	2	3	1	1	5	-	-	1	2	2	-	9	10	-	5	5
21	5	3	1	1	5	-	-	2	4	1	-	11	-	-	1	1
22	3	4	2	1	5	-	-	2	5	1	-	11	-	-	1	1
23	2	3	1	1	5	-	-	1	4	1	-	11	-	-	1	1
24	5	3	2	2	-	3	-	2	2	2	-	4	-	-	1	1
25	1	3	1	2	-	3	-	2	1	3	-	11	-	-	3	3

**Anexo 5: Ingreso de datos (1 – 25 Lomasco ... Meses) en el SPSS**

definitivo.sav [Conjunto\_de\_datos1] - Editor de datos SPSS

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ventana ?

1 : EDAD 6

	LOMASCO	LOMASCO	LOMASCO	LOMASCO	LOMASCO	LOMASCO	QUIENTO	MESESEDE	MESESEDE	MESESEDE	MESESEDE	MESESEDE	MESESEDE	MESESEDE	MESESEDE
1	6	11	4	.	.	.	1	5	11	12	8	11	.	.	.
2	2	10	.	.	.	.	1	12	.	.	1	2	3	4	5
3	2	1	.	.	.	.	1	12	.	.	7	.	.	.	.
4	1	4	.	.	.	.	1	12	.	.	7	12	.	.	.
5	9	.	.	.	.	.	1	12	.	.	7	12	.	.	.
6	1	10	.	.	.	.	1	12	.	.	7	12	.	.	.
7	2	.	.	.	.	.	1	5	8	.	12	.	.	.	.
8	2	.	.	.	.	.	1	1	2	.	6	7	.	.	.
9	2	4	.	.	.	.	1	5	12	.	7	8	.	.	.
10	2	4	.	.	.	.	1	9	.	.	12	.	.	.	.
11	1	.	.	.	.	.	4	4	.	.	7	12	.	.	.
12	1	4	8	10	.	.	4	5	12	.	7	12	.	.	.
13	4	6	10	.	.	.	2	5	8	.	12	.	.	.	.
14	1	6	.	.	.	.	4	11	12	.	7	12	.	.	.
15	5	.	.	.	.	.	4	7	.	.	11	12	.	.	.
16	1	4	.	.	.	.	2	8	9	.	7	12	.	.	.
17	1	4	5	.	.	.	4	9	10	.	9	10	.	.	.
18	1	2	.	.	.	.	1	8	9	.	1	2	3	4	5
19	2	5	.	.	.	.	2	5	11	.	12	.	.	.	.
20	1	4	.	.	.	.	2	5	7	8	5	7	12	.	.
21	1	4	.	.	.	.	4	5	9	12	12	.	.	.	.
22	2	4	7	.	.	.	4	12	.	.	12	.	.	.	.
23	1	6	10	.	.	.	3	12	.	.	12	.	.	.	.
24	1	4	6	7	.	.	4	12	.	.	12	.	.	.	.
25	4	.	.	.	.	.	4	12	.	.	12	.	.	.	.

Visible: 60 de 60

**Anexo 6: Ingreso de datos (1 – 25 Motivación... Disposición) en el SPSS**

\*definitivo.sav [Conjunto\_de\_datos1] - Editor de datos SPSS

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ventana ?

36 : MEDIOSDECOMUNICACIONDEP

	MOTIVACI	MOTIVACI	MOTIVACI	PROYECC	PREFERE	PREFERE	PREFERE	PUBLICID	PUBLICID	PUBLICID	REDESEDE	DISPOSIC	MEDIOSD	MEDIOSD	MEDIOSD	DISPOS
1	6	.	.	7	1	.	.	4	.	.	2	1	1	.	.	.
2	7	.	.	7	1	.	.	1	.	.	3	2	1	.	.	.
3	6	.	.	1	1	.	.	1	.	.	3	1	1	3	.	.
4	7	.	.	3	1	.	.	6	.	.	3	1	1	.	.	.
5	7	.	.	2	1	.	.	1	3	.	3	2	1	.	.	.
6	9	2	.	1	3	.	.	4	.	.	3	1	1	3	.	.
7	2	7	.	1	1	.	.	4	.	.	3	2	1	3	.	.
8	7	.	.	1	.	.	.	1	3	.	3	1	1	3	.	.
9	5	11	.	1	1	.	.	4	.	.	2	2	3	.	.	.
10	6	7	.	1	4	.	.	4	.	.	3	2	3	.	.	.
11	2	6	.	1	1	.	.	1	.	.	3	2	1	2	.	.
12	6	7	.	1	1	.	.	1	3	.	3	2	1	3	.	.
13	7	9	.	2	3	.	.	1	.	.	2	2	2	.	.	.
14	2	.	.	1	1	.	.	4	.	.	2	2	3	.	.	.
15	2	5	7	8	4	.	.	4	.	.	2	1	3	.	.	.
16	3	7	.	3	1	.	.	4	.	.	2	1	3	.	.	.
17	2	7	9	1	1	.	.	1	3	.	2	1	1	3	.	.
18	5	7	.	1	1	.	.	1	.	.	2	2	2	3	.	.
19	2	5	7	2	1	.	.	3	4	.	2	1	2	3	.	.
20	5	7	.	1	1	.	.	4	.	.	2	2	1	.	.	.
21	3	5	7	3	1	.	.	3	.	.	1	2	3	.	.	.
22	5	7	.	3	3	.	.	3	.	.	2	2	3	.	.	.
23	3	5	.	6	1	.	.	1	.	.	2	2	1	3	.	.
24	3	7	.	1	1	.	.	3	.	.	2	1	3	.	.	.
25	7	.	.	1	2	.	.	4	.	.	3	1	3	.	.	.

Visible: 60 de 60

### Anexo 7: Ingreso de datos (26 –58 Edad ... En orden) en el SPSS

SPSS El procesador está preparado

EDAD	NIVELDEI	GENERO	ACTIVIDA	MICROEM	RELACION	PROFESI	ESTADOCI	INGROSO	INSTITUCI	INSTITUCI	QUECOOP	QUECOOP	QUECOOPE	ENORDEN	ENORDEN	ENORC	
26	2	3	1	2	-	3	-	2	2	1	-	-	11	-	-	3	5
27	5	4	2	1	5	-	-	2	3	1	-	-	11	-	-	1	2
28	2	2	1	1	5	-	-	2	3	1	-	-	11	-	-	2	2
29	3	4	1	2	-	3	-	2	4	1	-	-	11	-	-	2	3
30	1	3	1	1	5	-	-	1	3	2	-	-	4	-	-	1	2
31	2	4	1	2	-	3	-	2	4	2	-	-	6	-	-	1	2
32	2	4	1	2	-	3	-	2	3	1	-	-	-	-	-	1	2
33	1	3	2	1	5	-	-	1	2	2	-	-	6	-	-	1	2
34	1	4	1	2	-	3	-	1	4	1	-	-	6	-	-	1	2
35	2	4	2	2	-	3	-	1	4	1	-	-	-	-	-	1	2
36	3	3	1	2	-	3	-	1	3	1	-	-	-	-	-	1	2
37	2	4	2	2	-	3	-	2	3	2	-	-	4	-	-	1	2
38	1	3	1	1	-	3	-	1	1	2	-	-	-	-	-	1	2
39	5	3	1	2	-	3	-	1	4	2	-	-	4	-	-	1	2
40	2	4	2	2	-	3	-	2	4	1	-	-	-	-	-	1	2
41	1	4	1	2	-	3	-	1	2	1	-	-	-	-	-	1	2
42	2	4	2	2	-	3	-	1	2	1	-	-	-	-	-	1	2
43	2	5	2	2	-	3	-	2	3	1	-	-	4	-	-	1	2
44	1	4	1	2	-	3	-	1	2	2	-	-	-	-	-	1	2
45	1	3	1	2	-	3	-	1	2	1	-	-	-	-	-	1	2
46	2	4	1	2	-	3	-	2	2	1	-	-	-	-	-	1	2
47	3	4	1	2	-	3	-	2	4	1	-	-	1	2	4	1	2
48	5	4	2	2	-	3	-	4	4	1	-	-	-	-	-	1	2
49	3	4	1	2	-	3	-	2	1	1	-	-	-	-	-	1	2
50	3	4	2	2	-	3	-	2	4	1	-	-	-	-	-	1	2
51	1	4	1	2	-	3	-	1	2	-	-	-	1	2	-	1	2
52	2	4	1	2	-	3	-	2	3	1	-	-	-	-	-	4	1
53	1	4	2	2	-	3	-	1	2	1	-	-	-	-	-	4	5
54	2	3	1	1	5	-	-	1	4	1	-	-	-	-	-	5	4
55	6	2	1	1	5	-	-	4	5	1	-	-	-	-	-	4	5
56	5	4	1	2	-	3	-	4	5	3	-	-	-	-	-	4	1
57	2	3	2	2	-	3	-	2	2	2	-	-	4	-	-	4	-
58	3	4	1	1	5	-	-	2	4	2	-	-	7	-	-	1	-

### Anexo 8: Ingreso de datos (59 – 91 Edad ... En orden) en el SPSS

SPSS El procesador está preparado

EDAD	NIVELDEI	GENERO	ACTIVIDA	MICROEM	RELACION	PROFESI	ESTADOCI	INGROSO	INSTITUCI	INSTITUCI	QUECOOP	QUECOOP	QUECOOPE	ENORDEN	ENORDEN	ENORC	
59	2	4	2	1	5	-	-	2	5	1	-	-	2	-	-	1	-
60	2	4	2	1	5	-	-	2	5	1	-	-	2	-	-	3	-
61	2	4	2	1	5	-	-	2	4	2	-	-	8	-	-	5	2
62	3	3	1	1	5	-	-	2	4	1	-	-	-	-	-	1	2
63	2	4	2	1	5	-	-	1	4	1	-	-	1	-	-	5	1
64	2	4	2	1	5	-	-	2	4	1	-	-	-	-	-	5	2
65	2	3	2	1	5	-	-	2	5	2	-	-	4	-	-	4	1
66	2	2	2	1	5	-	-	1	3	1	-	-	-	-	-	5	1
67	1	3	2	1	5	-	-	1	2	1	-	-	-	-	-	5	1
68	5	2	1	1	5	-	-	2	5	1	-	-	-	-	-	5	2
69	2	4	1	1	5	-	-	2	4	1	-	-	-	-	-	1	-
70	3	3	2	2	-	3	-	2	4	1	-	-	-	-	-	6	-
71	2	4	2	2	-	3	-	1	2	3	-	-	-	-	-	2	5
72	1	4	1	2	-	3	-	1	2	1	-	-	-	-	-	1	2
73	2	4	2	2	-	3	-	1	3	1	-	-	-	-	-	5	4
74	3	3	2	2	-	3	-	2	3	2	-	-	4	-	-	1	2
75	3	4	1	2	-	3	-	2	4	1	-	-	-	-	-	2	3
76	6	4	2	2	-	3	-	2	4	1	-	-	-	-	-	3	2
77	2	4	1	2	-	3	-	1	3	1	-	-	-	-	-	5	2
78	3	4	2	2	-	3	-	2	4	1	-	-	-	-	-	1	4
79	6	2	2	1	5	-	-	6	2	2	-	-	9	-	-	2	5
80	1	2	2	1	5	-	-	2	3	1	-	-	5	-	-	1	5
81	5	2	2	1	5	-	-	2	6	1	-	-	9	-	-	2	4
82	5	2	1	1	5	-	-	2	2	2	-	-	1	-	-	4	1
83	3	2	1	2	-	3	-	4	1	2	-	-	9	-	-	2	4
84	2	3	1	2	-	3	-	2	2	2	-	-	9	-	-	1	5
85	1	3	1	2	-	3	-	2	2	2	-	-	9	-	-	4	5
86	1	2	2	1	5	-	-	2	4	2	-	-	9	-	-	2	1
87	2	2	2	2	-	3	-	2	2	2	-	-	9	-	-	1	2
88	1	2	2	2	-	3	-	2	2	2	-	-	6	-	-	5	2
89	1	1	1	1	-	-	-	2	2	2	-	-	9	-	-	3	5
90	6	1	2	1	5	-	-	2	2	6	-	-	9	-	-	1	5
91	6	1	2	1	5	-	-	6	4	6	-	-	9	-	-	6	-

### Anexo 9: Ingreso de datos (92 – 124 Edad ... En orden) en el SPSS

	EDAD	NIVELDEI	GENERO	ACTIVIDA	MICROEM	RELACION	PROFESI	ESTADOC	INGRESO	INSTITUCI	INSTITUCI	QUECOOP	QUECOOP	QUECOOPE	ENORDEN	ENORDEN	ENORE
92	5	2	2	1	5	.	.	2	4	1	.	9	.	.	4	2	.
93	2	2	2	1	5	.	.	2	4	1	.	9	.	.	1	2	.
94	2	2	2	2	.	3	.	2	2	2	.	9	.	.	5	2	.
95	3	2	1	1	.	.	.	2	3	2	.	1	.	.	4	2	.
96	3	1	1	1	.	.	.	2	3	2	.	9	.	.	5	2	.
97	3	2	1	1	.	.	.	2	3	1	.	6	.	.	4	5	.
98	3	2	1	1	.	.	.	6	2	2	.	9	.	.	2	3	.
99	5	2	2	1	5	.	.	2	2	6	.	4	.	.	2	5	.
100	5	2	2	1	.	.	.	2	3	6	.	9	.	.	1	2	.
101	5	2	1	1	.	.	.	2	3	.	.	9	.	.	4	5	.
102	3	1	2	1	.	.	.	1	1	2	.	7	.	.	5	.	.
103	1	2	1	1	.	.	.	4	2	2	.	9	.	.	1	5	.
104	2	2	2	1	.	.	.	1	2	2	.	2	4	.	5	3	.
105	1	1	1	2	.	3	.	1	2	2	.	9	.	.	4	.	.
106	1	1	1	2	.	3	.	2	2	2	.	9	.	.	1	2	.
107	2	2	1	2	.	3	.	2	1	1	.	9	.	.	5	.	.
108	5	2	1	5	.	.	.	2	2	1	.	4	.	.	5	4	.
109	3	1	1	2	.	3	.	3	3	1	.	2	.	.	5	.	.
110	3	2	2	1	5	.	.	2	3	1	.	2	4	.	1	.	.
111	1	3	2	5	.	.	.	1	3	2	.	7	4	.	5	3	.
112	3	3	1	1	5	.	.	5	2	2	.	2	.	.	1	.	.
113	2	2	1	1	5	.	.	5	3	2	.	2	.	.	3	.	.
114	2	3	2	1	5	.	.	4	3	2	.	6	.	.	1	.	.
115	3	2	2	2	.	3	.	1	2	2	.	6	.	.	5	.	.
116	2	2	1	2	.	3	.	2	3	1	.	2	.	.	5	.	.
117	3	2	2	1	5	.	.	3	3	2	.	2	.	.	3	.	.
118	2	3	1	5	.	.	.	3	2	2	.	2	.	.	3	.	.
119	3	3	1	1	5	.	.	2	1	1	.	4	.	.	1	.	.
120	3	3	2	1	5	.	.	1	3	2	.	2	.	.	3	.	.
121	3	3	2	3	.	.	3	2	3	2	.	4	.	.	3	.	.
122	2	1	1	5	.	.	.	3	2	2	.	.	.	.	3	1	.
123	1	1	1	5	.	.	.	2	2	2	.	.	.	.	2	3	.
124	1	1	2	2	.	3	.	1	2	7	.	.	.	.	3	1	.

### Anexo 10: Ingreso de datos (125 – 157 Edad ... En orden) en el SPSS

	EDAD	NIVELDEI	GENERO	ACTIVIDA	MICROEM	RELACION	PROFESI	ESTADOC	INGRESO	INSTITUCI	INSTITUCI	QUECOOP	QUECOOP	QUECOOPE	ENORDEN	ENORDEN	ENORE
125	3	2	1	5	.	.	.	3	1	.	.	.	.	.	3	2	.
126	3	2	1	5	.	.	.	4	1	.	.	.	.	.	2	.	.
127	2	2	1	2	.	3	.	1	2	2	.	.	.	.	3	1	.
128	1	1	1	2	.	3	.	1	2	2	.	.	.	.	2	.	.
129	1	1	2	1	5	.	.	2	2	.	.	.	.	.	3	.	.
130	1	1	2	5	.	.	.	1	1	.	.	.	.	.	1	.	.
131	2	2	1	1	5	.	.	3	1	.	.	.	.	.	2	.	.
132	1	4	2	2	.	3	.	2	4	1	.	.	.	.	4	.	.
133	1	4	1	2	.	3	.	1	2	1	.	2	.	.	2	4	.
134	2	2	1	2	.	3	.	2	2	1	.	.	.	.	4	.	.
135	3	2	2	2	.	3	.	2	3	1	.	.	.	.	4	.	.
136	6	3	2	2	.	3	.	3	5	1	.	.	.	.	2	.	.
137	1	3	2	2	.	3	.	2	4	1	.	.	.	.	1	.	.
138	3	3	1	2	.	3	.	4	2	1	.	.	.	.	.	.	.
139	5	3	1	2	.	3	.	5	3	1	.	2	.	.	3	.	.
140	2	2	1	2	.	3	.	1	2	2	.	.	.	.	3	4	.
141	1	3	2	2	.	3	.	1	2	1	.	.	.	.	4	.	.
142	2	3	2	2	.	3	.	2	3	1	.	.	.	.	4	5	.
143	3	4	2	2	.	3	.	5	3	3	.	1	1	.	2	4	.
144	1	4	1	2	.	3	.	1	2	1	.	.	4	.	2	5	.
145	1	4	1	2	.	3	.	2	1	1	.	.	4	.	1	4	.
146	3	3	2	2	.	3	.	2	3	3	.	2	.	.	4	5	.
147	1	2	1	2	.	3	.	3	2	3	.	.	1	.	2	4	.
148	3	3	2	2	.	3	.	2	2	1	.	2	.	.	3	4	.
149	5	2	2	2	.	3	.	4	3	1	.	2	4	.	3	4	.
150	3	2	1	2	.	3	.	1	2	1	.	2	4	.	1	2	.
151	2	3	2	2	.	3	.	1	2	1	.	3	.	.	2	4	.
152	1	2	2	2	.	.	.	2	1	2	.	1	.	.	4	.	.
153	2	4	1	5	.	.	.	1	5	1	.	4	.	.	5	.	.
154	5	2	1	1	5	.	.	1	5	3	.	1	6	.	5	.	.
155	1	4	2	1	5	.	.	2	3	1	.	4	.	.	1	.	.
156	2	3	2	2	.	3	.	2	1	1	.	.	.	.	4	.	.
157	1	3	1	1	5	.	.	1	5	1	.	1	.	.	1	2	.

### Anexo 11: Ingreso de datos (158 – 190 Edad ... En orden) en el SPSS

	EDAD	NIVELDEI	GENERO	ACTIVIDA	MICROEM	RELACION	PROFESI	ESTADOCI	INGRESO	INSTITUCI	INSTITUCI	QUECOOP	QUECOOP	QUECOOPE	ENORDEN	ENORDEN	ENORE
158	1	4	1	2	.	3	.	1	3	2	.	9	.	.	4	.	.
159	5	4	1	3	.	.	3	1	4	2	.	4	.	.	4	.	.
160	3	3	2	1	5	.	.	2	3	1	.	.	.	.	5	.	.
161	2	4	1	1	5	.	.	1	5	1	.	.	.	.	4	1	.
162	1	4	2	1	5	.	.	1	4	1	.	.	.	.	1	2	.
163	2	3	2	2	.	3	.	2	4	2	.	4	6	.	2	4	.
164	1	3	1	2	.	3	.	3	3	1	.	4	.	.	2	4	.
165	1	2	2	2	.	3	.	1	2	2	.	.	.	.	1	.	.
166	1	4	2	1	5	.	.	2	2	1	.	4	.	.	1	.	.
167	6	4	1	1	5	.	.	2	2	1	.	3	4	.	1	2	.
168	1	4	2	2	.	3	.	1	4	1	.	4	.	.	5	.	.
169	1	4	2	2	.	3	.	2	1	1	.	4	.	.	1	4	.
170	3	2	2	1	5	.	.	1	2	1	.	3	.	.	2	.	.
171	5	2	2	1	5	.	.	2	3	3	.	4	.	.	4	.	.
172	1	4	1	3	.	.	3	2	2	1	.	4	.	.	1	3	.
173	5	2	1	1	5	.	.	2	5	1	.	11	.	.	1	5	.
174	1	4	1	2	.	3	.	1	1	1	.	6	.	.	3	.	.
175	1	2	1	2	.	3	.	2	1	2	.	7	.	.	5	.	.
176	2	4	1	2	.	3	.	4	2	2	.	2	.	.	5	4	.
177	2	4	2	1	5	.	.	2	4	1	.	2	6	.	4	5	.
178	1	4	2	1	5	.	.	1	5	2	.	7	.	.	1	2	.
179	1	3	1	1	5	.	.	1	5	2	.	4	.	.	1	6	.
180	1	3	2	2	.	3	.	2	5	1	.	4	.	.	6	.	.
181	5	1	2	1	5	.	.	3	5	1	.	4	.	.	5	4	.
182	2	4	1	2	.	3	.	4	2	2	.	2	4	.	4	2	.
183	1	4	2	1	5	.	.	1	5	2	.	7	.	.	5	.	.
184	2	4	2	1	5	.	.	2	4	1	.	2	6	.	1	6	.
185	2	3	1	1	5	.	.	2	3	2	.	7	.	.	6	.	.
186	1	3	1	1	5	.	.	1	5	2	.	4	.	.	5	4	.
187	5	1	2	1	5	.	.	3	5	2	.	7	.	.	1	2	.
188	1	3	2	2	.	3	.	2	5	1	.	.	.	.	4	5	.
189	1	4	1	2	.	3	.	1	1	1	.	6	.	.	3	.	.
190	1	2	1	2	.	3	.	2	1	2	.	7	.	.	5	.	.

### Anexo 12: Ingreso de datos (191 – 223 Edad ... En orden) en el SPSS

	EDAD	NIVELDEI	GENERO	ACTIVIDA	MICROEM	RELACION	PROFESI	ESTADOCI	INGRESO	INSTITUCI	INSTITUCI	QUECOOP	QUECOOP	QUECOOPE	ENORDEN	ENORDEN	ENORE
191	5	2	1	1	5	.	.	2	5	1	.	11	.	.	1	5	.
192	6	2	2	5	.	.	.	6	2	2	.	4	.	.	2	4	.
193	3	2	2	5	.	.	.	2	2	2	.	9	.	.	5	.	.
194	5	2	2	2	.	3	.	5	3	2	.	2	.	.	3	5	.
195	3	2	2	3	.	.	3	4	2	2	.	4	.	.	5	4	.
196	6	3	2	5	.	.	.	2	3	1	.	2	.	.	4	.	.
197	5	2	2	5	.	.	.	4	3	2	.	2	.	.	4	.	.
198	3	2	2	3	.	.	3	4	3	2	.	4	.	.	1	2	.
199	6	2	2	5	.	.	.	6	2	2	.	2	.	.	1	.	.
200	3	1	1	2	.	3	.	4	2	2	.	2	.	.	4	5	.
201	5	2	1	5	.	.	.	5	4	1	.	9	.	.	5	.	.
202	5	1	2	1	5	.	.	2	1	2	.	2	.	.	1	2	.
203	6	1	2	1	5	.	.	4	2	6	.	4	7	.	1	4	.
204	5	1	1	1	.	.	.	2	3	6	.	2	.	.	1	5	.
205	5	1	1	1	.	.	.	2	3	2	.	4	.	.	2	4	.
206	3	2	2	1	.	.	.	2	2	2	.	7	.	.	2	5	.
207	5	1	1	1	.	.	.	2	1	1	2	2	.	.	1	5	.
208	5	1	2	1	.	.	.	4	1	6	.	2	.	.	1	2	.
209	5	1	2	1	.	.	.	4	1	6	.	2	.	.	1	3	.
210	5	1	1	1	5	.	.	2	2	6	.	2	.	.	3	4	.
211	5	1	2	1	.	.	.	4	2	2	.	1	.	.	3	.	.
212	3	1	1	1	.	.	.	2	2	2	.	2	.	.	1	2	.
213	5	2	1	1	.	.	.	2	2	6	.	2	.	.	4	3	.
214	3	3	1	1	.	.	.	2	2	2	.	2	.	.	1	2	.
215	5	2	1	1	.	.	.	2	2	6	.	.	.	.	1	3	.
216	5	3	1	1	.	.	.	2	3	2	.	4	.	.	2	5	.
217	5	2	1	1	5	.	.	2	3	1	2	4	.	.	2	5	.
218	3	2	1	1	.	.	.	2	2	1	.	.	.	.	5	.	.
219	5	2	2	1	5	.	.	2	3	2	.	4	.	.	5	.	.
220	3	2	2	1	.	.	.	2	2	2	.	4	.	.	2	5	.
221	6	2	2	5	.	.	.	2	3	2	6	2	.	.	2	5	.
222	1	2	2	5	.	.	.	2	1	2	.	9	.	.	1	.	.
223	3	2	2	5	.	.	.	2	1	2	.	9	.	.	1	4	.

### Anexo 13: Ingreso de datos (224 – 256 Edad ... En orden) en el SPSS

	EDAD	NIVELDEI	GENERO	ACTIVIDA	MICROEM	RELACION	PROFESI	ESTADOC	INGRESO	INSTITUCI	INSTITUCI	QUECOOP	QUECOOP	QUECOOPE	ENORDEN	ENORDEN	ENORE
224	5	2	1	5	-	-	-	2	1	2	-	9	-	-	1	4	
225	3	3	2	5	-	-	-	2	2	2	-	9	-	-	1	4	
226	6	2	2	5	-	-	-	2	1	2	-	9	-	-	2	4	
227	3	2	2	1	-	-	-	2	2	2	-	9	-	-	2	4	
228	6	2	2	5	-	-	-	2	1	2	-	9	-	-	5	4	
229	6	2	2	5	-	-	-	2	1	2	-	9	-	-	2	4	
230	5	2	1	5	-	-	-	4	1	2	-	4	-	-	2	4	
231	5	2	1	5	-	-	-	2	1	2	-	9	-	-	2	4	
232	5	3	2	1	5	-	-	2	4	2	-	4	-	-	3	-	
233	3	3	1	1	5	-	-	2	3	2	1	2	-	-	1	2	
234	2	3	1	1	5	-	-	1	3	1	-	2	-	-	1	2	
235	1	3	2	2	-	3	-	1	2	1	-	-	-	-	2	5	
236	3	2	2	2	-	3	-	2	2	1	-	4	-	-	1	5	
237	5	3	1	2	-	3	-	2	2	2	-	2	-	-	1	3	
238	3	3	1	2	-	3	-	1	2	1	2	7	-	-	3	-	
239	2	2	1	1	5	-	-	2	3	1	-	4	-	-	2	5	
240	1	3	1	1	5	-	-	2	4	1	2	2	-	-	1	2	
241	5	3	1	1	5	-	-	2	3	2	-	2	-	-	2	5	
242	2	3	1	1	5	-	-	1	2	1	-	-	-	-	1	2	
243	3	3	1	1	5	-	-	2	2	1	2	4	-	-	4	5	
244	3	3	2	2	-	3	-	2	2	1	-	-	-	-	2	5	
245	3	3	2	2	-	3	-	1	2	2	-	4	-	-	1	-	
246	5	3	2	2	-	-	-	1	1	2	-	2	-	-	1	-	
247	3	2	1	1	5	-	-	1	1	2	-	7	-	-	2	-	
248	2	2	2	2	-	3	-	1	1	1	-	-	-	-	2	-	
249	2	3	1	1	5	-	-	1	2	1	-	-	-	-	1	5	
250	5	2	1	1	5	-	-	1	2	1	2	2	-	-	1	4	
251	3	1	2	2	-	3	-	2	4	2	-	7	-	-	4	-	
252	5	3	1	1	5	-	-	2	4	1	2	4	-	-	2	5	
253	5	2	1	1	5	-	-	2	3	2	-	4	-	-	5	-	
254	5	2	1	1	5	-	-	2	3	2	-	7	-	-	5	-	
255	5	2	1	1	5	-	-	2	4	2	-	2	-	-	5	-	
256	3	3	1	1	5	-	-	2	3	2	-	2	-	-	2	-	

### Anexo 14: Ingreso de datos (257 – 289 Edad ... En orden) en el SPSS

	EDAD	NIVELDEI	GENERO	ACTIVIDA	MICROEM	RELACION	PROFESI	ESTADOC	INGRESO	INSTITUCI	INSTITUCI	QUECOOP	QUECOOP	QUECOOPE	ENORDEN	ENORDEN	ENORE
257	5	3	2	2	-	3	-	2	2	1	2	7	-	-	2	-	
258	3	3	2	2	-	3	-	1	2	1	-	-	-	-	3	-	
259	5	2	1	2	-	3	-	2	2	2	-	2	-	-	3	-	
260	3	3	2	1	5	-	-	4	4	1	-	-	-	-	5	-	
261	5	2	1	2	-	3	-	4	4	2	-	4	-	-	2	-	
262	2	3	1	1	5	-	-	2	3	1	2	2	-	-	2	4	
263	3	3	2	2	-	3	-	2	3	2	-	9	-	-	1	5	
264	2	3	1	1	5	-	-	2	2	2	-	2	-	-	2	5	
265	2	4	2	1	5	-	-	2	3	1	2	4	-	-	1	2	
266	5	2	1	1	5	-	-	2	3	1	-	9	-	-	5	2	
267	6	2	1	1	5	-	-	6	2	1	-	2	-	-	4	3	
268	2	3	1	1	5	-	-	3	4	2	-	1	-	-	4	2	
269	1	2	1	1	5	-	-	2	2	1	-	9	-	-	1	5	
270	1	3	1	2	-	3	-	1	2	2	1	2	-	-	4	1	
271	1	4	1	1	5	-	-	2	3	2	-	2	-	-	5	1	
272	5	2	1	1	5	-	-	6	3	1	2	2	-	-	2	-	
273	1	2	1	1	5	-	-	2	5	1	-	9	-	-	1	5	
274	2	2	2	1	5	-	-	2	3	1	2	4	-	-	1	5	
275	3	2	1	1	5	-	-	2	3	1	-	4	-	-	5	1	
276	5	2	2	1	5	-	-	6	2	6	-	9	-	-	6	-	
277	2	4	1	3	-	-	3	2	4	1	-	9	-	-	1	-	
278	1	3	1	2	-	3	-	1	2	6	-	9	-	-	6	-	
279	3	4	2	1	5	-	-	2	2	2	-	1	-	-	1	-	
280	1	3	2	1	5	-	-	4	2	1	-	9	-	-	1	-	
281	8	2	1	1	5	-	-	1	3	2	-	4	-	-	5	-	
282	3	3	1	1	5	-	-	3	2	3	-	9	-	-	1	-	
283	2	4	2	1	5	-	-	1	4	1	-	9	-	-	2	1	
284	1	3	1	1	5	-	-	2	3	2	-	8	-	-	5	-	
285	3	3	2	1	5	-	-	3	3	2	-	4	-	-	1	5	
286	2	2	1	1	5	-	-	2	1	2	-	2	-	-	2	1	
287	1	3	1	1	5	-	-	1	1	1	2	5	-	-	5	1	
288	2	4	2	1	5	-	-	1	2	1	-	9	-	-	1	-	
289	3	3	1	1	5	-	-	1	1	2	-	4	-	-	2	-	

**Anexo 15: Ingreso de datos (290 – 322 Edad ... En orden) en el SPSS**

	EDAD	NIVELDEI	GENERO	ACTIVIDA	MICROEM	RELACION	PROFESI	ESTADOC	INGRESO	INSTITUCI	INSTITUCI	QUECOOP	QUECOOP	QUECOOPE	ENORDEN	ENORDEN	ENORE
290	3	3	1	1	5	.	.	2	5	1	2	4	.	.	1	5	.
291	2	4	1	1	5	.	.	2	3	1	.	9	.	.	1	.	.
292	3	2	1	2	.	3	.	3	1	1	.	9	.	.	1	.	.
293	2	2	2	1	5	.	.	2	2	2	1	4	.	.	2	1	.
294	1	3	2	1	5	.	.	3	3	2	.	2	.	.	1	.	.
295	1	3	2	2	.	3	.	3	2	6	.	9	.	.	6	.	.
296	3	2	1	1	5	.	.	4	3	1	.	9	.	.	1	2	.
297	3	3	2	2	.	3	.	2	4	1	2	1	.	.	1	5	.
298	2	4	2	2	.	3	.	1	2	2	.	4	.	.	1	.	.
299	2	5	1	3	.	.	3	1	4	1	3	4	.	.	2	4	.
300	1	4	1	3	.	.	3	1	1	1	.	4	.	.	4	5	.
301	2	4	2	2	.	3	.	2	3	1	.	4	.	.	4	5	.
302	1	3	2	2	.	3	.	2	4	1	2	4	.	.	4	5	.
303	6	2	1	2	.	3	.	2	5	1	.	.	.	.	4	.	.
304	6	2	2	2	.	3	.	2	5	1	3	2	.	.	1	4	.
305	3	5	2	3	.	.	3	1	4	1	2	3	.	.	4	5	.
306	1	3	1	2	.	3	.	1	3	1	.	.	.	.	3	4	.
307	5	3	1	2	.	3	.	1	4	2	3	4	.	.	4	5	.
308	2	3	1	3	.	.	3	1	5	1	.	3	.	.	1	3	.
309	1	4	1	1	5	.	.	3	1	1	2	3	4	.	2	4	.
310	3	3	1	1	5	.	.	2	2	2	3	4	.	.	4	5	.
311	2	4	2	2	.	3	.	3	2	1	.	4	.	.	2	4	.
312	5	2	1	1	5	.	.	1	2	1	.	4	.	.	1	4	.
313	6	2	2	2	.	3	.	1	2	1	.	4	.	.	1	5	.
314	6	2	2	2	.	3	.	2	2	2	3	3	.	.	1	4	.
315	1	4	1	1	5	.	.	3	1	2	.	3	.	.	4	5	.
316	1	4	1	1	5	.	.	3	1	1	.	4	.	.	2	4	.
317	3	2	2	2	.	3	.	2	3	1	.	4	.	.	4	.	.
318	3	2	2	2	.	3	.	1	3	1	.	4	.	.	4	.	.
319	2	3	1	2	.	3	.	1	2	2	.	2	4	.	4	5	.
320	1	1	1	2	.	3	.	1	1	1	2	2	.	.	1	3	.
321	2	2	1	2	.	3	.	1	2	1	.	4	.	.	2	4	.
322	3	2	2	1	5	.	.	2	2	1	.	2	.	.	1	4	.

**Anexo 16: Ingreso de datos (323 – 355 Edad ... En orden) en el SPSS**

	EDAD	NIVELDEI	GENERO	ACTIVIDA	MICROEM	RELACION	PROFESI	ESTADOC	INGRESO	INSTITUCI	INSTITUCI	QUECOOP	QUECOOP	QUECOOPE	ENORDEN	ENORDEN	ENORE
323	5	2	2	2	1	5	.	3	3	2	.	4	.	.	4	5	.
324	6	2	2	2	.	3	.	4	2	1	2	3	.	.	2	3	.
325	1	4	1	3	.	.	3	1	2	1	2	2	3	.	2	3	.
326	3	4	2	2	.	3	.	2	3	1	3	3	.	.	1	2	.
327	5	2	2	1	5	.	.	4	2	2	3	4	.	.	4	5	.
328	2	1	1	2	.	3	.	5	1	2	.	2	.	.	4	5	.
329	3	2	2	1	5	3	3	3	3	2	.	4	.	.	5	.	.
330	2	3	1	1	5	3	3	2	3	1	.	6	.	.	4	.	.
331	3	3	1	1	5	3	3	1	2	2	.	1	.	.	4	.	.
332	2	3	2	1	5	3	3	1	2	1	.	2	.	.	1	.	.
333	1	2	1	1	5	3	3	4	1	2	.	4	.	.	5	.	.
334	2	2	1	1	5	3	3	5	3	1	.	7	.	.	4	.	.
335	3	3	2	1	5	3	3	3	3	2	.	6	.	.	4	.	.
336	3	3	1	1	5	3	3	2	2	2	.	8	.	.	1	.	.
337	2	2	2	1	5	3	3	1	2	2	.	1	.	.	1	.	.
338	3	2	2	1	5	3	3	1	3	2	.	1	.	.	1	.	.
339	1	3	1	2	5	3	3	1	2	1	.	4	.	.	1	4	.
340	3	3	2	2	5	3	3	2	3	3	.	1	.	.	4	5	.
341	2	3	2	2	5	3	3	2	5	2	.	4	.	.	1	3	.
342	1	2	1	2	5	3	3	3	2	1	.	8	.	.	4	.	.
343	3	4	2	2	5	3	3	5	3	3	.	1	.	.	2	4	.
344	2	3	1	2	5	3	3	2	5	1	.	4	.	.	3	4	.
345	1	4	1	2	5	3	3	2	1	1	.	4	.	.	1	4	.
346	2	2	2	1	5	3	3	3	2	2	.	1	.	.	4	5	.
347	3	3	2	2	5	3	3	1	2	1	.	6	.	.	4	.	.
348	1	4	1	2	5	3	3	1	2	1	.	4	.	.	2	5	.
349	6	3	2	1	5	3	3	2	1	2	.	9	.	.	2	.	.
350	5	2	2	1	5	3	3	4	5	2	.	9	.	.	1	.	.
351	6	2	2	1	5	3	3	2	1	2	.	4	.	.	5	1	.
352	3	3	2	1	5	3	3	2	2	2	.	9	.	.	4	5	.
353	3	3	2	1	5	3	3	2	2	2	.	4	.	.	1	.	.
354	3	2	2	1	5	3	3	1	2	2	.	4	.	.	1	1	.
355	5	2	2	1	5	.	.	1	2	1	.	7	.	.	1	.	.

**Anexo 17: Ingreso de datos (356 – 383 Edad ... En orden) en el SPSS**

SPSS El procesador está preparado

**Anexo 18: Flujo de fondos en un escenario optimista**

FLUJOS DE FONDOS						
X	0	1	2	3	4	5
Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas (Captación de ahorros)		798,560.00	1,150,054.00	1,468,388.00	1,761,671.00	2,024,284.00
+ Ingresos por intereses de créditos		195,549.68	274,470.06	341,310.55	398,524.28	445,342.48
(-) Pago intereses de captaciones de ahorro		47,913.60	69,003.24	88,103.28	105,700.26	121,457.04
(-) Pago intereses de préstamo (endeudamiento)		6,819.50	5,581.32	4,206.70	2,680.58	986.28
<b>Margen Financiero Bruto</b>		<b>140,816.58</b>	<b>199,885.49</b>	<b>249,000.57</b>	<b>290,143.44</b>	<b>322,899.16</b>
(-) Costos Operativos		59,850.90	59,850.90	59,850.90	59,850.90	59,850.90
(-) Amortización Software		7,500.00	7,500.00	7,500.00	0.00	0.00
<b>Utilidades Antes de Impuestos y participación trabajadores</b>		<b>73,465.68</b>	<b>132,534.59</b>	<b>181,649.67</b>	<b>230,292.54</b>	<b>263,048.26</b>
(-) Participación de Trabajadores 15%		11,019.85	19,880.19	27,247.45	34,543.88	39,457.24
(-) Impuestos a la Renta (SRI) 25%		15,611.46	28,163.60	38,600.56	48,937.16	55,897.76
<b>Utilidad Neta</b>		<b>46,834.37</b>	<b>84,490.80</b>	<b>115,801.67</b>	<b>146,811.49</b>	<b>167,693.27</b>
+ Adición de la Amortización		7,500.00	7,500.00	7,500.00	0.00	0.00
Flujos de efectivo operativos		54,334.37	91,990.80	123,301.67	146,811.49	167,693.27
(-) Pago de préstamo por endeudamiento		11,235.37	12,473.55	13,848.18	15,374.30	17,068.60
(-) Recuperación de capital propio		6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Inversión Inicial	100,000.00					
Préstamo Bancario	70,000.00					
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>30,000.00</b>	<b>37,098.99</b>	<b>73,517.25</b>	<b>103,453.49</b>	<b>125,437.20</b>	<b>144,624.67</b>



**Anexo 19: Flujo de fondos en un escenario pesimista**

FLUJOS DE FONDOS						
X	0	1	2	3	4	5
Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas (Captación de ahorros)		798,560.00	1,150,054.00	1,468,388.00	1,761,671.00	2,024,284.00
+ Ingresos por intereses de créditos		163,607.28	228,467.90	282,575.03	328,057.44	364,371.12
(-) Pago intereses de captaciones de ahorro		47,913.60	69,003.24	88,103.28	105,700.26	121,457.04
(-) Pago intereses de préstamo (endeudamiento)		6,819.50	5,581.32	4,206.70	2,680.58	986.28
<b>Margen Financiero Bruto</b>		<b>108,874.18</b>	<b>153,883.33</b>	<b>190,265.05</b>	<b>219,676.60</b>	<b>241,927.80</b>
(-) Costos Operativos		59,850.90	59,850.90	59,850.90	59,850.90	59,850.90
(-) Amortización Software		7,500.00	7,500.00	7,500.00	0.00	0.00
<b>Utilidades Antes de Impuestos y participación Trabajadores</b>		<b>41,523.28</b>	<b>86,532.43</b>	<b>122,914.15</b>	<b>159,825.70</b>	<b>182,076.90</b>
(-) Participación de Trabajadores 15%		6,228.49	12,979.86	18,437.12	23,973.85	27,311.54
(-) Impuestos a la Renta (SRI) 25%		8,823.70	18,388.14	26,119.26	33,962.96	38,691.34
<b>Utilidad Neta</b>		<b>26,471.09</b>	<b>55,164.43</b>	<b>78,357.77</b>	<b>101,888.88</b>	<b>116,074.02</b>
+ Adición de la Amortización		7,500.00	7,500.00	7,500.00	0.00	0.00
Flujos de efectivo operativos		33,971.09	62,664.43	85,857.77	101,888.88	116,074.02
(-) Pago de préstamo por endeudamiento		11,235.37	12,473.55	13,848.18	15,374.30	17,068.60
(-) Recuperación de capital propio		6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Inversión Inicial	100,000.00					
Préstamo Bancario	70,000.00					
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>30,000.00</b>	<b>16,735.71</b>	<b>44,190.87</b>	<b>66,009.59</b>	<b>80,514.59</b>	<b>93,005.43</b>

## BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Constituyente. (2008). Constitución del Ecuador 2008., (pág. 113). Quito.
- BCE. (2010). *Indicadores Financiero*. Quito: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec).
- BCE. (2009). *Resolución 184-2009*. Quito Ecuador.
- Czinkota, M. R. (2006). *Marketing <internacional>*. México: Edamsa impresiones.
- Espinoza C., C. (1989). *Metodología de la Investigación*. Quito: EdiEspe.
- Ferrel, O. C., Hartline, M. D., & Lucas, G. H. (2003). *Estrategia de Marketing*. México: Thomson.
- Fisher, L., & Espejo, J. (2001). *Mercadotecnia*. México: Mc. Graw Hill.
- Hernández S., Roberto, Carlos Fernando C. y Pilar baptista L.;. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw- Hill Interamericana.
- Hernández S., R. C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- <http://es.wikipedia.org>. (2000). *Fidelización*. (visitado el: 25-03-2010).
- Kloter, P. (2002). *Dirección de Márketing Conceptos Escenciales*. México: Prentice Hall.
- lectores, C. d. (1999). *Diccionario Enciclopédico*. España: Credimar.
- Lerma Kirchner, A. E. (2005). *Guía para el desarrollo de productos*. México: Thomson.
- (2010). *Multi Level Marketing*. [Inf@-mexico.com.mx](http://Inf@-mexico.com.mx) (visitado el 25-03-2010).
- Muñiz, R. (2010). *Marketing en el siglo 21*. España: <http://www.marketing-xxi.com>. (Visitado el 26 de marzo del 2010).
- Naresh, M. (1997). *Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Porter, M. E. (1998). *The competitive Advantage of nations*. New York: Free Press.
- Ramirez S., , E. (2001). *Moneda, banca y mercados financieros*. México: PEARSON Educación.
- Rodriguez, S. (2007). *Creatividad en marketing Directo*. España: Ediciones Deusto.
- Sapag, N. (2007). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación* . México: Pearson Prentice Hall.

Schein, E. H. (2004). *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw - Hill.

Tandazo. (2007). *Gestión Estratégica de Negocios*.

UNION EUROPEA. (2009). *Misión Observación Electoral Ecuador 2009*. Quito: <http://www.eueomecuador.org>.

Welsch, G. A., Hilton, R. W., Gordon, P. N., & Rivera N., C. (2005). *Presupuestos planificación y control*. México: Pearson.

## GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Artesanos” Ltda. ....	14
Gráfico 2: Evolución de las captaciones de depósitos de ahorro en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	19
Gráfico 3: Composición del Pasivo y Patrimonio frente al activo, en las Coacs .....	20
Gráfico 4: Evolución de las captaciones en la Coac Artesanos Ltda. ....	20
Gráfico 5: Diagrama Espina de Pescado .....	21
Gráfico 6: Gráfico del Entorno de una empresa .....	39
Gráfico 7: Proyección Crecimiento Poblacional (Total, Urbana y Rural) del cantón Ibarra.....	41
Gráfico 8: Distribución de la población por edades .....	43
Gráfico 9: Distribución de la población por género y por parroquias del cantón Ibarra	44
Gráfico 10: Distribución según grupos de ocupación en Ibarra .....	46
Gráfico 11: Distribución de las ramas de actividad por año de la provincia de Imbabura .....	49
Gráfico 12: Inflación en los dos últimos años .....	52
Gráfico 13: Inflación Mensual.....	53
Gráfico 14: Evolución de la canasta básica, vital e ingreso familiar.....	53
Gráfico 15: PIB total del Ecuador en millones de dólares del 2000.....	55
Gráfico 16: Evolución de las tasas de interés activas máximas .....	60
Gráfico 17: Evolución de las tasas de interés pasivas máximas por bandas .....	64
Gráfico 18: Riesgo país Ecuador .....	68
Gráfico 19: Remesas de trabajadores recibidas 2005 – 2009 en millones de USD dólares .....	70
Gráfico 20: Remesas de trabajadores recibidas por país de procedencia 2005 – 2009 en millones de dólares .....	71
Gráfico 21: Participación en el pago de remesas.....	71
Gráfico 22: Participación Regional de Remesas .....	71
Gráfico 23: Remesas recibidas en la provincia de Imbabura el último trimestre del 2009 .....	72
Gráfico 24: Participación de las captaciones por Cooperativa en la Provincia de Imbabura a Dic-09 .....	79
Gráfico 25: Participación de los Clientes por Coac en Imbabura a Dic-09.....	79
Gráfico 26: Promedio de Depósitos por Coac en Imbabura a Dic-09 .....	80
Gráfico 27: Participación de la cartera por Coac en Imbabura a Dic-09.....	81
Gráfico 28: Evolución de clientes (SOCIOS) del 2005 al 2010.....	85
Gráfico 29: MATRIZ GENERAL ELECTRIC.....	119
Gráfico 30: Evolución de las captaciones 2006 – Marzo 2010 .....	125
Gráfico 31: Evolución de las captaciones de Dic - 2009 a Marzo -2010 .....	125

Gráfico 32: Movimiento de los saldos diarios durante el último trimestre 2010 .....	126
Gráfico 33: Volatilidad de los depósitos a la vista de enero a marzo 2010.....	126
Gráfico 34: Evolución de socios Activos, Inactivos y Retirados a Marzo 2010.....	127
Gráfico 35: Población económicamente activa por grupos ocupacionales y actividad	130
Gráfico 36: Visión Panorámica del proceso de la Investigación de Mercado.....	132
Gráfico 37: Fuentes de Investigación .....	138
Gráfico 38: Proceso de debate a nivel de un Grupo Focal .....	151
Gráfico 39: Género de los Clientes Potenciales .....	152
Gráfico 40: Edad de los Clientes Potenciales.....	153
Gráfico 41: Nivel de instrucción de los Clientes Potenciales.....	154
Gráfico 42: Nivel de instrucción / Género.....	155
Gráfico 43: Actividad Económica de Clientes Potenciales .....	156
Gráfico 44: Estado Civil de Clientes Potenciales.....	158
Gráfico 45: Ingreso Familiar Promedio Mensual .....	159
Gráfico 46: Ingreso Mensual / Actividad Económica .....	160
Gráfico 47: Tomadores de Decisión para ahorrar / Estado Civil .....	162
Gráfico 48: Estacionalidad de Ingresos y gastos .....	163
Gráfico 49: Institución Financiera Preferida por el Cliente Potencial.....	165
Gráfico 50: Actividad Económica / Institución Financiera Preferida .....	166
Gráfico 51: Cooperativas que están utilizando al momento los clientes potenciales...	168
Gráfico 52: Motivos por los que ahorran los clientes potenciales en una IF.....	169
Gráfico 53: Factores Relevantes por los cuales ahorran en una IF .....	171
Gráfico 54: Factores Relevantes por los cuales ahorran en una IF .....	172
Gráfico 55: Predisposición para ahorrar según el tiempo o plazo.....	174
Gráfico 56: Actividad Económica / Predisposición para ahorrar según el tiempo o plazo .....	175
Gráfico 57: Producto Preferido de Ahorro .....	177
Gráfico 58: A través de que medio de comunicación conoció a la IF con la que trabaja .....	178
Gráfico 59: Conocimiento Sobre Redes de Mercadeo .....	179
Gráfico 60: Predisposición a Formar Redes de Mercadeo .....	180
Gráfico 61: Medios de difusión preferidos.....	181
Gráfico 62: Actividad Económica / Disposición a Formar Redes.....	182
Gráfico 63: Disposición a utilizar los servicios de la Coac Artesanos.....	183
Gráfico 64: Tendencia de la oferta de clientes con cuenta de ahorros en las Coacs ....	198
Gráfico 65: Tendencia de la demanda de clientes potenciales para tener cuentas de ahorros en las Coacs .....	199
Gráfico 66: Tendencia de la demanda de clientes potenciales para tener cuentas de ahorros en las Coacs .....	200
Gráfico 67: Análisis de la rentabilidad y punto de equilibrio en las captaciones proyectadas .....	204
Gráfico 68: Clasificación de los productos .....	234

Gráfico 69: Localización de los puntos de venta que tiene la Coac Artesanos .....	242
Gráfico 70: Clasificación de los presupuestos.....	257
Gráfico 71: Punto de equilibrio .....	265

## TABLAS

Tabla 1: Cronología de los eventos más importantes en los 18 años de vida institucional .....	13
Tabla 2: Crecimiento proyectado de la población del Cantón Ibarra .....	40
Tabla 3: Grupo de edades de la provincia de Imbabura .....	43
Tabla 4: Distribución de la población por género del cantón Ibarra por parroquias .....	44
Tabla 5: Grupos de Ocupación del cantón Ibarra .....	46
Tabla 6: Población Económicamente Activa de la Provincia de Imbabura .....	48
Tabla 7: Proyección de la población por actividad económica de la provincia de Imbabura.....	48
Tabla 8: Población Económicamente Activa del cantón Ibarra .....	49
Tabla 9: Inflación Anual de los últimos 24 meses .....	51
Tabla 10: Inflación mensual .....	52
Tabla 11: Evolución de las tasas de interés de los créditos PRODUCTIVO .....	57
Tabla 12: Evolución de las tasas de interés de los créditos de CONSUMO y VIVIENDA .....	59
Tabla 13: Evolución de las tasas de interés de los MICROCRÉDITO .....	61
Tabla 14: Tasas pasivas por rango de plazos establecidos por el BCE .....	63
Tabla 15: Tasas Pasivas, Legal y Máxima Convencional establecidas por el BCE.....	64
Tabla 16: Tabla de tasas de interés para el mes de abril del 2010 (BCE) .....	65
Tabla 17: Evolución del Riesgo País de los dos últimos meses .....	68
Tabla 18: Captaciones, Clientes y Promedio de Depósitos de Coacs en Imbabura al 31-12-09.....	78
Tabla 19: Colocaciones por Coac en Imbabura a Dic-09 .....	80
Tabla 20: Lista de Fondadores de Recursos Financieros.....	83
Tabla 21: IMPACTOS CRUZADOS .....	101
Tabla 22: Síntesis Estratégica (Interpretación y temas estratégicos) .....	106
Tabla 23: Tabla de participación del mercado de la COACs en Ibarra.....	110
Tabla 24: Cálculo de la participación relativa de las Coacs en Ibarra.....	110
Tabla 25: Método de diagnóstico BOSTON CONSULTING GROUP .....	111
Tabla 26: Método Diagnóstico GENERAL ELECTRIC .....	117
Tabla 27: Objetivos específicos de la investigación.....	128
Tabla 28: Descripción de los términos de la fórmula del tamaño la muestra.....	131
Tabla 29: Distribución de encuestas según los grupos ocupacionales .....	132
Tabla 30: Diferencias entre Investigación Cualitativa y Cuantitativa.....	134
Tabla 31: Género de los Clientes Potenciales .....	152
Tabla 32: Edad de los Clientes Potenciales .....	153
Tabla 33: Nivel de Instrucción de los Clientes Potenciales.....	154
Tabla 34: Nivel de Instrucción / Género .....	155

Tabla 35: Actividad Económica de Clientes Potenciales .....	156
Tabla 36: Estado Civil de Clientes Potenciales .....	157
Tabla 37: Ingreso Familiar promedio mensual.....	159
Tabla 38: Ingreso Mensual / Actividad Económica .....	160
Tabla 39: Tomadores de Decisión para Ahorrar con Estado Civil.....	162
Tabla 40: Estacionalidad de Ingresos y Gastos .....	163
Tabla 41: Institución Financiera Preferida por el Cliente Potencial.....	164
Tabla 42: Actividad Económica / Institución Financiera Preferida .....	166
Tabla 43: Cooperativa que está utilizando el cliente potencial al momento .....	167
Tabla 44: Motivos por los cuales ahorrar en una IF.....	169
Tabla 45: Factores relevantes por los cuales ahorrar en una IF.....	170
Tabla 46: Motivaciones de Ahorro más Importantes .....	172
Tabla 47: Predisposición de ahorro según el tiempo.....	173
Tabla 48: Actividad Económica / Predisposición de ahorro según el tiempo.....	175
Tabla 49: Producto Preferido de ahorro .....	176
Tabla 50: A través de que medio de comunicación conoció a la IF con la que trabaja	178
Tabla 51: Conocimiento Sobre Redes de Mercadeo .....	179
Tabla 52: Predisposición del Cliente Potencial para Formar Redes de Ahorro .....	180
Tabla 53: Medios de Difusión Preferidos.....	181
Tabla 54: Actividad Económica / Disposición a Formar Redes de Mercadeo.....	182
Tabla 55: Disposición a utilizar los servicios de la Coac Artesanos.....	183
Tabla 56: Cálculo de la Oferta (clientes actuales que tienen cuenta en la Coacs) .....	197
Tabla 57: Cálculo de la Demanda (clientes potenciales que pueden tener una cuenta en la Coacs) .....	199
Tabla 58: Cálculo de la Demanda (clientes potenciales que pueden tener una cuenta en la Coacs) .....	200
Tabla 59: Cálculo del Mercado Potencial y número de redes por año .....	201
Tabla 60: Pronóstico de Captaciones de ahorro en la ciudad de Ibarra.....	202
Tabla 61: Análisis de la rentabilidad y punto de equilibrio.....	204
Tabla 62: Definición del negocio .....	205
Tabla 63: Misión desde el Área de Captaciones.....	206
Tabla 64: Visión desde el Área de Captaciones .....	207
Tabla 65: Matriz de temas estratégicos .....	212
Tabla 66: Objetivos estratégicos del área de captaciones.....	213
Tabla 67: Clasificación de las estrategias.....	214
Tabla 68: Establecimiento de la Estrategias Corporativa.....	215
Tabla 69: Resumen de costos por objetivos .....	233
Tabla 70 : Precios promedio de los productos.....	240
Tabla 71: Período de evaluación del proyecto.....	256
Tabla 72: Detalle de la inversión.....	258
Tabla 73: Tabla de amortización de capital de financiamiento .....	259
Tabla 74: Resumen de gastos financieros y pagos de capital.....	260



Tabla 75: Mercado potencial y pronóstico de captaciones por año.....	262
Tabla 76: Pronóstico de la demanda.....	262
Tabla 77: Costos fijos por remuneraciones, promoción y amortización .....	263
Tabla 78: Pronóstico de costos .....	263
Tabla 79: Pronóstico de precios .....	264
Tabla 80: Punto de equilibrio .....	264
Tabla 81: Flujo de fondos.....	266
Tabla 82: Evaluación financiera en un escenario normal.....	267
Tabla 83: Cálculo del VAN por interpolación.....	269
Tabla 84: Escenario Optimista .....	270
Tabla 85: Escenario Pesimista.....	271
Tabla 86: Resumen de escenarios.....	271
Tabla 87: Resumen de la proyección de captaciones de depósitos a la vista a través de redes de mercadeo en la ciudad de Ibarra.....	272

## IMÁGENES

Imagen 1: Foto exterior de la Coac Artesanos Ltda., ubicada en la calle Sucre 6-24 y Flores .....	11
Imagen 2: Fotografías de las agencias Otavalo y Cotacachi .....	235
Imagen 3: Fotografías de las agencias Pimampiro y Urcuquí.....	235
Imagen 4: Fotografías de las agencias Cuellaje y Cayambe.....	236
Imagen 5: Fotografías de las agencias Atuntaqui y García Moreno.....	236

## ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Estructura Organizacional Orientada al Mercado .....	25
Ilustración 2: Pirámide Poblacional del cantón Ibarra.....	42
Ilustración 3: Logos de los principales fondeadores .....	83
Ilustración 4: Matriz Boston Consulting Group (BCG) .....	109
Ilustración 5: Matriz BCG 3 x 3 .....	112
Ilustración 6: Diagrama integrador de la inteligencia de mercados .....	121
Ilustración 7: Plan de trabajo de la investigación de mercado .....	129
Ilustración 8: Las dimensiones del mercado de referencia.....	189
Ilustración 9: Mapa estratégico.....	210
Ilustración 10: Nuevo logotipo y eslogan de la Coac Artesanos Ltda.....	237
Ilustración 11: Tipos de Banner publicitario .....	238
Ilustración 12: Material publicitario con el nuevo logo de la Coac Artesanos.....	244
Ilustración 13: Tríptico para promocionar los productos y servicios que brinda la Coac Artesanos .....	245
Ilustración 14: Nuevo diseño de la página Web .....	246
Ilustración 15: Tarjeta de débito .....	246
Ilustración 16: Modelo de uniformes informal y formal del personal de la Coac.....	248

## MATRICES

Matriz 1: Impacto de Aspectos Estratégicos Jerarquizados FORTALEZAS.....	97
Matriz 2: Impacto de Aspectos Estratégicos Jerarquizados OPORTUNIDADES.....	98
Matriz 3: Impacto de Aspectos Estratégicos Jerarquizados DEBILIDADES.....	99
Matriz 4: Impacto de Aspectos Estratégicos Jerarquizados AMENAZAS .....	100
Matriz 5: ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “FO” .....	102
Matriz 6: ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “DA” .....	103
Matriz 7: ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA “FA”.....	104
Matriz 8: ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO “DO” .....	105
Matriz 9: De gestión estratégica y diseño de estrategias .....	107
Matriz 10: Matriz de diagnóstico: Boston Consulting Group .....	111
Matriz 11: Planteamiento y codificación del cuestionario .....	145
Matriz 12: Matriz de Segmentación, Captaciones de Depósitos en Imbabura a marzo - 2010 .....	190
Matriz 13: Matriz de Segmentación de mercados .....	192
Matriz 14: Resumen de Segmentación .....	193
Matriz 15: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 1) .....	216
Matriz 16: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 1) .....	217
Matriz 17: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 2) .....	218
Matriz 18: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 2) .....	220
Matriz 19: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 3) .....	221
Matriz 20: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 3) .....	222
Matriz 21: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 4) .....	223
Matriz 22: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 4) .....	224
Matriz 23: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 5) .....	225
Matriz 24: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 5) .....	226
Matriz 25: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 6) .....	227
Matriz 26: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 6) .....	228
Matriz 27: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 7) .....	229
Matriz 28: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 7) .....	230
Matriz 29: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 8) .....	231
Matriz 30: Plan estratégico (Estrategias del objetivo N° 8) .....	232
Matriz 31: Plan de fidelización.....	249

## ANEXOS

Anexo 1: Ingreso de las variables (1 - 25) en el SPSS .....	276
Anexo 2: Ingreso de las variables (26 - 50) en el SPSS .....	276
Anexo 3: Ingreso de las variables (51 - 60) en el SPSS .....	277
Anexo 4: Ingreso de datos (1 – 25 Edad ... En orden) en el SPSS .....	277
Anexo 5: Ingreso de datos (1 – 25 Lomasco ... Meses) en el SPSS .....	278
Anexo 6: Ingreso de datos (1 – 25 Motivación... Disposición) en el SPSS .....	278
Anexo 7: Ingreso de datos (26 –58 Edad ... En orden) en el SPSS .....	279
Anexo 8: Ingreso de datos (59 – 91 Edad ... En orden) en el SPSS .....	279
Anexo 9: Ingreso de datos (92 – 124 Edad ... En orden) en el SPSS .....	280
Anexo 10: Ingreso de datos (125 – 157 Edad ... En orden) en el SPSS .....	280
Anexo 11: Ingreso de datos (158 – 190 Edad ... En orden) en el SPSS .....	281
Anexo 12: Ingreso de datos (191 – 223 Edad ... En orden) en el SPSS .....	281
Anexo 13: Ingreso de datos (224 – 256 Edad ... En orden) en el SPSS .....	282
Anexo 14: Ingreso de datos (257 – 289 Edad ... En orden) en el SPSS .....	282
Anexo 15: Ingreso de datos (290 – 322 Edad ... En orden) en el SPSS .....	283
Anexo 16: Ingreso de datos (323 – 355 Edad ... En orden) en el SPSS .....	283
Anexo 17: Ingreso de datos (356 – 383 Edad ... En orden) en el SPSS .....	284
Anexo 18: Flujo de fondos en un escenario optimista.....	284
Anexo 19: Flujo de fondos en un escenario pesimista .....	285